Výuková prezentace 4

6MSMR1

Strategický marketing

doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ - Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Spokojenost a loajalita

Doporučené čtení: Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, *2000*, 1.

Spokojenost

- "everyone knows what [satisfaction] is until asked to give a definition. Then it seems, nobody knows„
  - Dozens of various definitions of satisfaction, lack of consensus, what satisfaction is
  - Without a uniform definition, we cannot develop valid measures and/or compare studies
- Three general components of satisfaction
  - Satisfaction is a response
    - Cognitive response
    - Emotional response – most studies concede an emotional response, using more affective descriptions; allows to measure intensity of the response

Response intensity refers to the strength of the satisfaction response, ranging from strong to weak. Terms such as, "like love," "excited," "euphoria," "thrilled," "very satisfied," "pleasantly surprised," "relieved," "helpless," "frustrated," "cheated," "indifferent," "relieved," "apathy," and "neutral" reveal the range of intensity. In sum, the literature and consumers both view satisfaction as a summary affective response of varying intensity.

  - Satisfaction has a particular focus of the response
    - Identifies the object of satisfaction
    - Usually entails a comparison to a standard or benchmark (or expectations)
    - Often multiple foci including the product itself, consumption, purchase process, salespersons, store/acquisition

    - Attribute satisfaction × overall satisfaction
    - Additive × multiplicative models of satisfaction

Spokojenost

- Timing of the response
  - In general, satisfaction is a post-purchase phenomenon – however may occur i.e. after choice but before the purchase of the product, or even in absence of the purchase
  - Satisfaction has some duration (the length of the response)

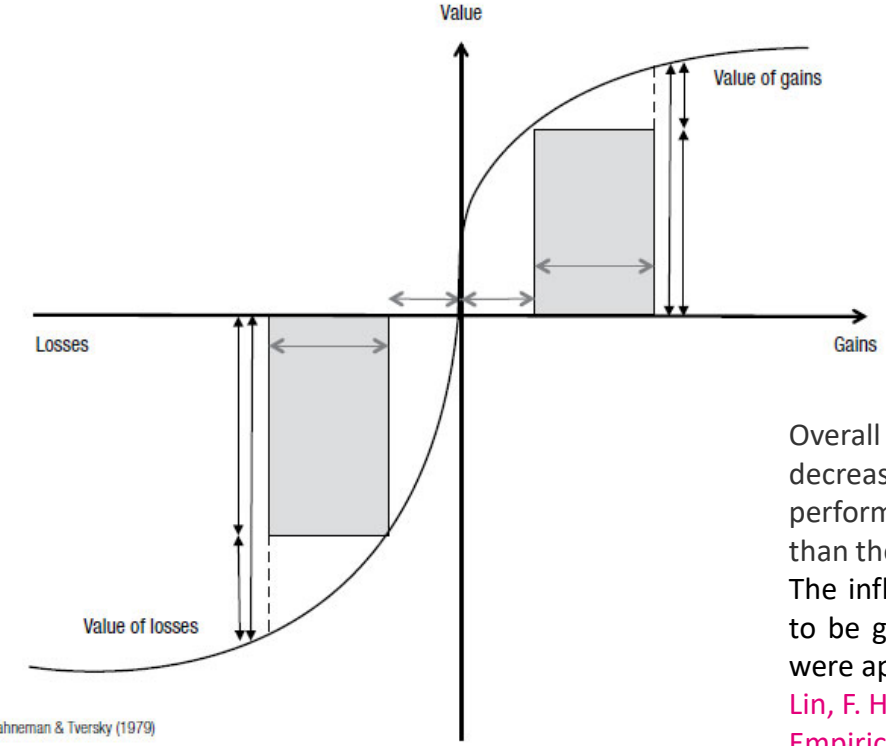
- Dissatisfaction
  - May be understood as bipolar opposite of the satisfaction, or as a different concept (e.g. Herzberg's two factor theory)

Satisfaction and dissatisfaction are not on a continuum with one increasing as the other diminishes, but are independent phenomena. The opposite of Satisfaction is 'No Satisfaction' but not dissatisfaction. The opposite of Dissatisfaction is 'No Dissatisfaction' but not Satisfaction. Satisfaction is mostly affected by the "motivator factors". Motivation factors help increase the satisfaction but aren't that affective on dissatisfaction. Dissatisfaction is the results of the "hygiene factors". These factors, if absent or inadequate, cause dissatisfaction, but their presence has little effect on long-term satisfaction.

- The customers response (satisfaction) to a product performance is not linear and symmetric
  - Kahneman & Tversky Prospect Theory
  - Expectation confirmation theory by Oliver
  - Kano model (surprisingly by Kano)

Spokojenost

- Kahneman & Tversky Prospect Theory
  - people make decisions based on the potential value of losses and gains rather than the final outcome
  - people tend to prefer avoiding losses to acquiring equivalent gains (it is better to not lose $5 than to find $5)



Developed by: Kahneman & Tversky (1979)

1. Most people tend to avoid risk when facing “gain.”
2. Most people tend to prefer risk when facing “loss.”
3. People are more sensitive to loss than to gain.

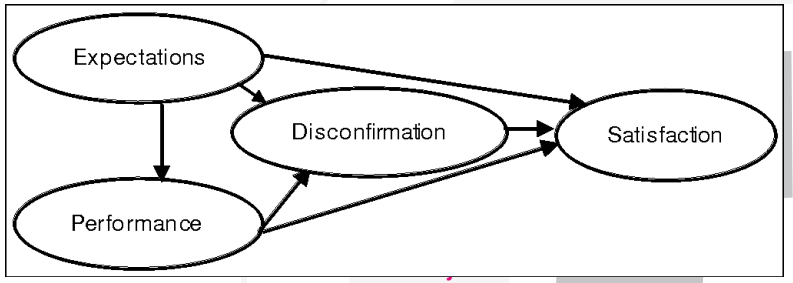
Overall customer satisfaction is sensitive to quality attribute performance, and decreases if the performance decreases. The impact of negative attribute performance on overall customer satisfaction was determined to be greater than the impact of the positive attribute performance.
The influence of low performance on overall customer satisfaction was found to be greater than that of high performance, and utility-preserving attributes were applicable to the S-shaped value function curve in prospect theory.
Lin, F. H., Tsai, S. B., Lee, Y. C., Hsiao, C. F., Zhou, J., Wang, J., & Shang, Z. (2017). Empirical research on Kano’s model and customer satisfaction. *PloS one*, *12*(9),

  - The customers’ response (satisfaction) is asymmetric and non-linear

Spokojenost

- Expectation confirmation theory (ECT or expectation disconfirmation theory) by Oliver
  - explains post-purchase or post-adoption satisfaction as a function of expectations, perceived performance, and disconfirmation of beliefs; satisfaction and dissatisfaction are separate constructs
  - satisfaction is the discrepancy between expectations and perceived quality
  - expectations work as a reference point
    - negative disconfirmation – performance < expected
    - confirmation – performance = reference point
    - positive disconfirmation – performance > expected

    → satisfaction
  - the model works with symmetric effect, however some have identified that increasing performance or disconfirmation does not have a corresponding increase in satisfaction
  - "negative experiences are thought to be more salient, are perceived with greater intensity, and are expressed with a greater variety"
  - Positive asymmetry finds its roots in customer delight theory – customer delight is "a profoundly positive emotional state generally resulting from having one's expectations exceeded to a surprising degree"
  - types of asymmetric effects (i.e., negative or positive) may depend on product quality attribute type



Kano N, Seraku N, Takahashi F & Tsuji S (1984). Attractive quality and must-be quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2), 39–48.

Lin, F. H., Tsai, S. B., Lee, Y. C., Hsiao, C. F., Zhou, J., Wang, J., & Shang, Z. (2017). Empirical research on Kano's model and customer satisfaction. *PloS one*, *12*(9),

Spokojenost

- Kano model
  - Kano klasifikoval pět typů vlastní produktu v závislosti na tom, jak ovlivňují spokojenost
    1. **Must-be quality attributes** – sufficient quality attributes *do not* lead to customer satisfaction, but insufficient quality attributes lead to customer dissatisfaction.
    2. **One-dimensional quality attributes** – sufficient quality attributes lead to customer satisfaction, and insufficient quality attributes lead to customer dissatisfaction.
    3. **Attractive quality attributes** – sufficient quality attributes lead to customer satisfaction, but insufficient quality attributes *do not* lead to customer dissatisfaction.
    4. **Indifferent quality attributes** – sufficient quality attributes *do not* lead to customer satisfaction, and insufficient quality attributes *do not* lead to customer dissatisfaction.
    5. **Reverse quality attributes** – sufficient quality attributes lead to customer dissatisfaction, and insufficient quality attributes lead to customer satisfaction

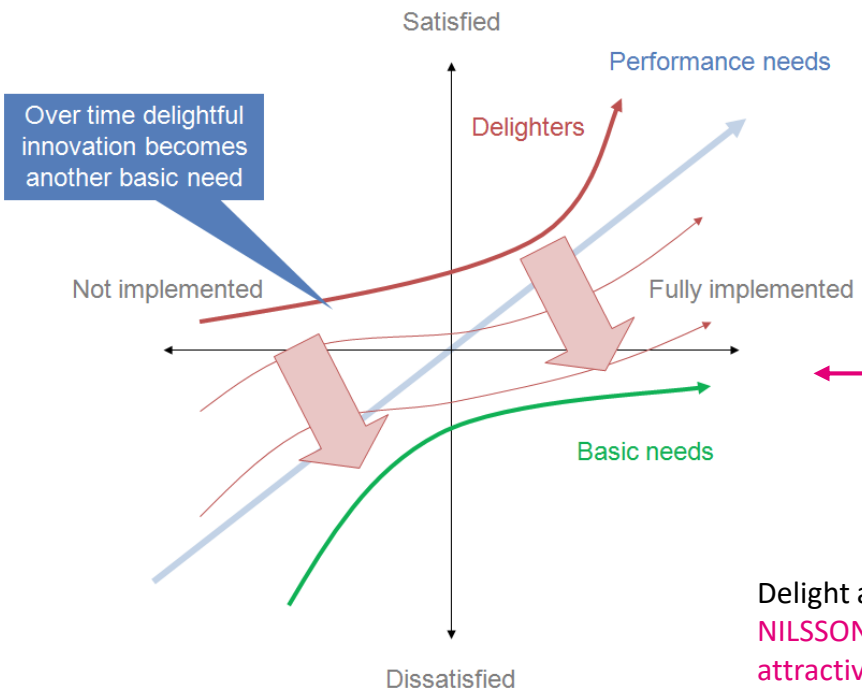


TABLE 1
The Taxonomies of Antecedents to (Dis)Satisfaction

Herzberg et al. (1959) Soliman (1970) Zhang & Dran (2000)	Motivators	Hygienes	---	---
Swan & Combs (1976)	Expressive Factors	Instrumental Factors	---	---
Kano et al. (1984) Matzler & Hinterhuber (1998)	Attractive	Must-Be	One-Dimensional	Indifferent
Oliver (1995)	Monovalent Satisfiers	Monovalent Dissatisfiers	Bivalent Satisfiers	Null Relationships
Cadotte & Turgeon (1988)	**Satisfiers**	**Dissatisfiers**	**Criticals**	**Neutrals**

Delight attributes become performance or even basic attributes over time
NILSSON-WITELL, Lars; FUNDIN, Anders. Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality. *International Journal of Service Industry Management*, 2005, 16.2: 152-168.

Loajalita

Aksoy, Lerzan, Timothy L. Keiningham, and Richard L. Oliver (2014), "3 Loyalty: Its Many Sources and Variations." Handbook of Service Marketing Research, 37.

- Multi-dimensional construct consisting of purchase intention, recommendations, price tolerance, word of mouth, complaint behavior, and propensity to leave
  - (1) a perceived specialness of a relationship; (2) favorable treatment to objects of loyalty; (3) a desire to maintain the relationship even when sacrifice is required; and (4) defense and reinforcement of the relationship
  - "Loyalty is the recognition of the specialness of a relationship, the creation of a bond as the result of the relationship, and the defense and reinforcement of this relationship."
  - Types of loyalty
    - Behavioral loyalty – repeating purchase behavior – is it "a real" loyalty?

However, the behavioral definition has its own drawbacks. It's quite possible for a customer to *behave* loyally even when they don't really *like* a brand, provided there are other reasons for purchasing. An airline with poor customer service, for instance, might have customers who behave loyally but aren't happy about it, if its prices are significantly lower than those of other airlines. (Some Londoners, for instance, complain that they *hate* Ryanair every weekend when they take it to their weekend house in Barcelona!) Or, a business-to-business firm selling complex services may rely on long-term legal contracts in order to ensure they are adequately compensated for high set-up costs. (I once participated in a meeting with EDS executives at their Plano, Texas, headquarters in which one of the executives joked that their primary customer loyalty tactic was probably the lawsuit.) Customer Loyalty: A Behavior? Or an Attitude?

    - Attitudinal loyalty – consumer's psychological attachment to the product/service or brand/producer/provider
      - customers may show a brand preference, beliefs, strong commitment, intention to buy, provide word-of-mouth or recommend to others, but *not necessarily buy or repurchase*

Spokojenost–Loajalita

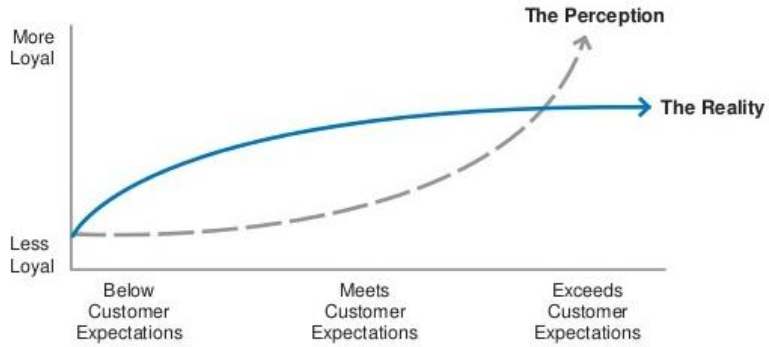
- Řada studií potvrzuje vztah mezi spokojeností a loajalitou
  - Vyplatí se ale vždy snaha o maximalizaci spokojenosti?
    - věrní (a významní) zákazníci jsou si často vědomi své ceny a vyžadují mnohem vyšší úroveň služeb a podpory

      For most firms, customer profitability is not evenly distributed. Often the most expensive customers to retain are those who generate the most profits for the firm (Desired Customers). For obvious reasons, they are most desirable to competitors, thus are more likely to receive attractive offers from the competition. Desired Customers also often know that their relationship is significant to the firm and, consequently, they expect a higher level of service.
    - Náklady na loajalitu mohou být neúměrně vysoké

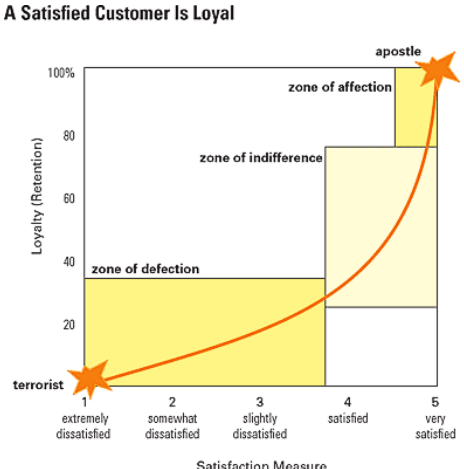
      HESKETT, James L., et al. Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 3-4/1994

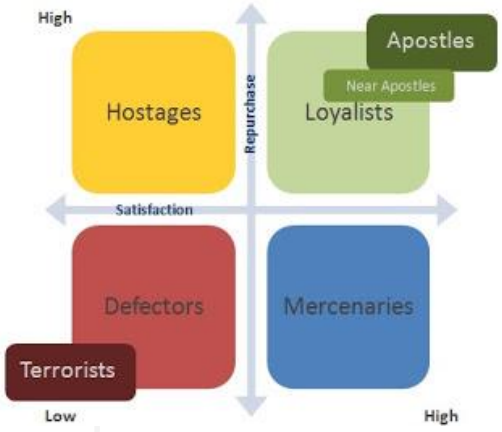
      CEB looked at the customer service departments results from 100s of companies and 10,000s of agents. They discovered that exceeding the customers expectations increased the operational costs between 10-20% and had only a marginal increase in customer loyalty vs meeting the customers expectations.

      Why CEB's 'Stop delighting your customers' makes sense for your business



    - Někteří zákazníci mohou být spokojení, přesto neloajální, a naopak





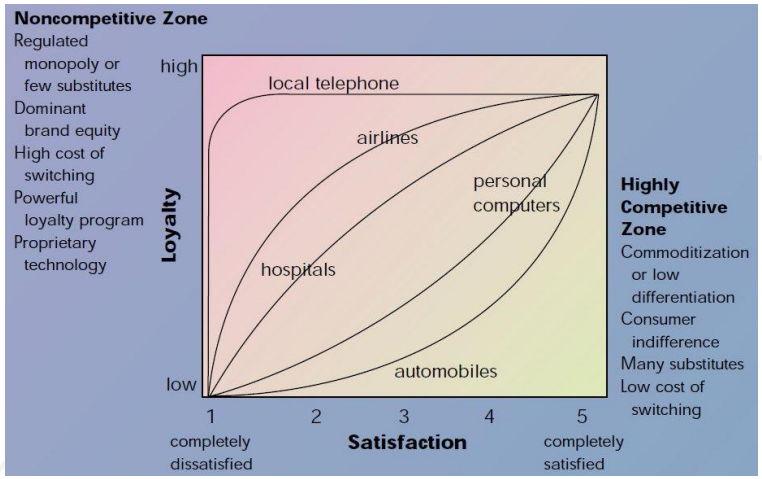
Recommended reading: The Apostle Model
JONES, Thomas O., Sasser, W Earl. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard business review*, 11-12/1995

Spokojenost–Loajalita

- Vztah spokojenosti a loajality závisí i na odvětví
  - Vliv typu konkurence, přítomnost dominantních značek, náklady na změnu či unikátní technologie

    Recommended reading : JONES, Thomas O., Sasser, W Earl. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard business review*, 11-12/1995
  - Roli hraje i angažovanost zákazníka či důvěra

    CASTAÑEDA, José Alberto. Relationship between customer satisfaction and loyalty on the internet. *Journal of Business and Psychology*, 2011, pp 371-383



- Zaměřit se na akvizici nebo retenci (tj. kroky z zajištění behavioral loyalty)

  "A retained customer is not necessarily a loyal customer," Retention also takes the form of an inducement to stay with the brand under unfavorable circumstances. If you call up your telecom or Internet provider to cancel, they will undoubtedly offer some deal to keep you. Even if you remain retained, you are not very loyal and even may be a negative brand influence on people in your social circle. Knowing the Difference Between Loyalty and Retention Programs
  - Obecně se má za to, že získání nového zákazníka je až pětkrát dražší, než udržení stávajícího

    No business can afford to lose customers, if only because it costs much more to replace a customer than it does to retain one—five times more, most industry experts agree.

    HART, Christopher W.; HESKETT, James L.; SASSER JR, W. Earl. The profitable art of service recovery. *Harvard business review*, 7-8/1990
  - Řada výzkumů tvrdí, že spokojenost zákazníka je přímo spojená s jeho loajalitou a firmy úspěšné v udržování zákazníků jsou úspěšnější

    Nordstrom, Federal Express, IBM, The Morgan Bank, Frito Lay, American Express, McDonald's, Disney, and all too few others seem to understand that service pays. The PIMS [Profit Impact of Market Strategy] data base once more provides decisive support. It split a sample of firms into those rated as better and those rated as worse than average on service --by their customers. The better the performers on service charged about 9 percent more for their goods. They grew twice as fast as well, and picked up market share at 6 percent a year, while the also-rans lost share at 2 percent a year… …It costs five times more to go out and get a new customer than it does to maintain a customer you already have. PETERS, Tom. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. HarperBusiness. 1987

Různé atributy produktu se projevují na zákaznické loajalitě odlišným způsobem
BOWEN, John T.; CHEN, Shiang-Lih. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management*, 2001, pp. 213-217

Spokojenost–Loajalita

- Jiné ale tvrdí, že to nutně nemusí být pravda

KEININGHAM, Timothy L., et al. *Loyalty myths: hyped strategies that will put you out of business--and proven tactics that really work*. John Wiley & Sons, 2005.

  - Není pravda, že při cílení na retenci zákazníků je potřeba méně mktg komunikace

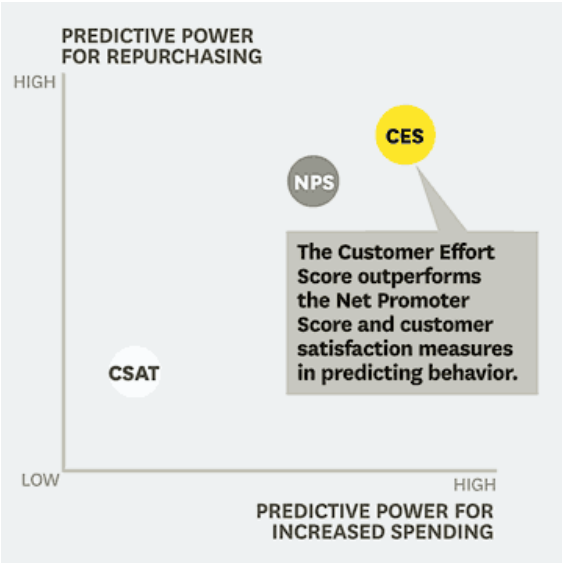
    Advertising and promotion are not simply about inducing first time purchases. Much of advertising is about reinforcing brand imagery and maintaining awareness among current customers of the brand. And while some firms promotionally "price to lose" to attract new customers in the short-term, typically such promotions are enjoyed by both prospective and current customers.

  - Zjednodušující pohled nezahrnuje životní cyklus produktu a odvětví

    The assertion ignores the lifecycle of products, services, and institutions. When firms are in their introductory and growth phases allocations to acquire customers will be substantial. The customer acquisition-retention cost ratio will typically be heavily weighted to acquisition. Conversely, when products or firms are in the decline phase, allocations required to retain customers will be substantial, making the typical acquisition/retention cost ratio weighted heavily to retention.

According to conventional wisdom, customers are more loyal to firms that go above and beyond. But our research shows that exceeding their expectations during service interactions (for example, by offering a refund, a free product, or a free service such as expedited shipping) makes customers only marginally more loyal than simply meeting their needs.
89 of the 100 customer service heads we surveyed said that their main strategy is to exceed expectations. But despite these Herculean—and costly—efforts, 84% of customers told us that their expectations had not been exceeded during their most recent interaction.
…managers often assume that the more satisfied customers are, the more loyal they will be. But, like others before us, we find little relationship between satisfaction and loyalty. Twenty percent of the "satisfied" customers in our study said they intended to leave the company in question; 28% of the "dissatisfied" customers intended to stay.
DIXON, Matthew; FREEMAN, Karen; TOMAN, Nicholas. Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 2010, 88.7/8: 116-122.

We evaluated the predictive power of three metrics—customer satisfaction (CSAT), the Net Promoter Score (NPS), and a new metric we developed, the Customer Effort Score (CES)—on customer loyalty, defined as customers' intention to keep doing business with the company, increase the amount they spend, or spread positive (and not negative) word of mouth. Not surprisingly, CSAT was a poor predictor. NPS proved better (and has been shown to be a powerful gauge at the company level). CES outperformed both in customer service interactions.



F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Cenové strategie

Cenové strategie

- Cena jedinou součástí mktg mixu, která znamená příjem
- Mezi dalšími součástmi mktg mixu ji lze nejrychleji měnit
- Mktg mix je taktický nástroj, způsob stanovování (nejen) ceny je nástrojem strategickým
- Nejde ale jen o prostou směnu zboží za peníze

In recent years business increasingly has been viewed as a major cause of social, environmental, and economic problems. Companies are widely perceived to be prospering at the expense of the broader community. A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated approach to value creation that has emerged over the past few decades. They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success. Companies must take the lead in bringing business and society back together. Societal needs, not just conventional economic needs, define markets, and social harms can create internal costs for firms.

Doporučené čtení: PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. *Harvard business review*, 1/2011

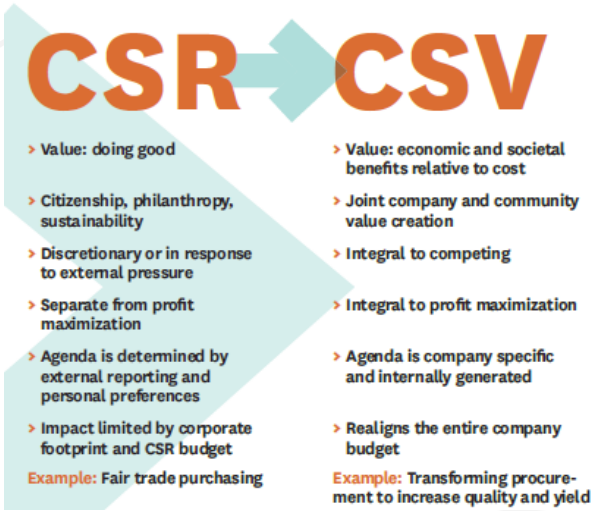
- Tomu musí odpovídat i nastavování cen

The way most companies make money is not just broken; it's destructive. Today's consumers are not passive price takers. They root out and disseminate information about a firm's prices, exploiting social media platforms to publicize policies that they believe are unfair. And they don't hesitate to abandon companies that cross the line.

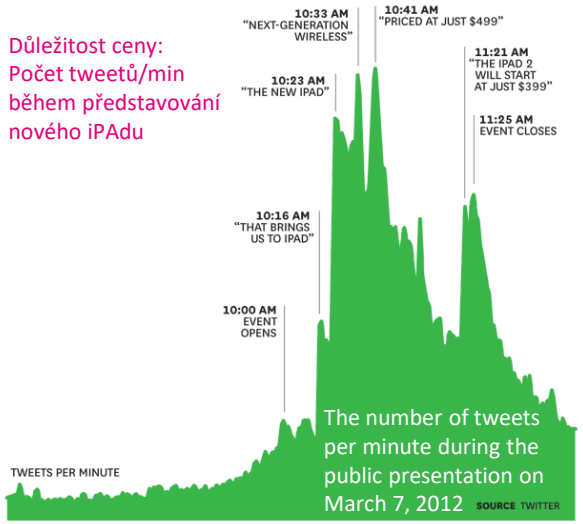
A firm's brand communications may say, "We value you as a person," but its pricing practices often say, "We value you as a wallet." Traditional pricing strategy is by definition antagonistic, but it needs to become a more socially conscious, collaborative exercise. Businesses should look beyond the dry mechanics of "running the numbers"—still relevant but no longer sufficient—and recognize that humanizing the way they generate revenue can open up opportunities to create additional value. That means viewing customers as partners in value creation—a collaboration that increases customers' engagement and taps their insights about the value they seek and how firms could deliver it. The result is a bigger pie, which benefits firms and customers alike.

BERTINI, Marco; GOURVILLE, John T. Pricing to create shared value. *Harvard Business Review*, 6/2012

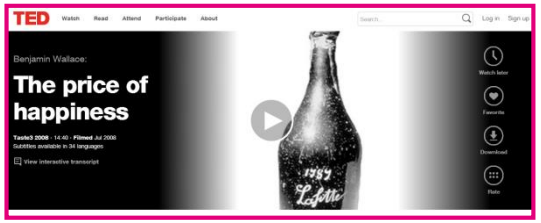
Creating shared value (CSV) should supersede corporate social responsibility (CSR) in guiding the investments of companies in their communities. CSR programs focus mostly on reputation and have only a limited connection to the business, making them hard to justify and maintain over the long run. In contrast, CSV is integral to a company's profitability and competitive position. It leverages the unique resources and expertise of the company to create economic value by creating social value.



Důležitost ceny: Počet tweetů/min během představování nového iPAdu



The number of tweets per minute during the public presentation on March 7, 2012 SOURCE TWITTER



Cenové strategie

- Společnosti ale nevěnují cenotvorbě tolik pozornosti, kolik by bylo třeba

  Fewer than 5% of Fortune 500 companies have a full-time function dedicated to pricing. Fewer than 15% of companies do systematic research on this subject. Numerous studies have confirmed that pricing has a substantial and immediate effect on company profitability. Studies have shown that small variations in price can raise or lower profitability by as much as 20% or 50%.

  Doporučené čtení: HINTERHUBER, Andreas; LIOZU, Stephan. Is it time to rethink your pricing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 2012, 53.4: 69-77.

Některé společnosti umí ceny stanovovat (customer value-based pricing), některé je umí dobře „vymáhat“ (přesvědčit zákazníky o hodnotě). Chyby ve vymáhání cen – Price leakage (Pricing leakage = rychlý prachy s jistotou úspěchu?)

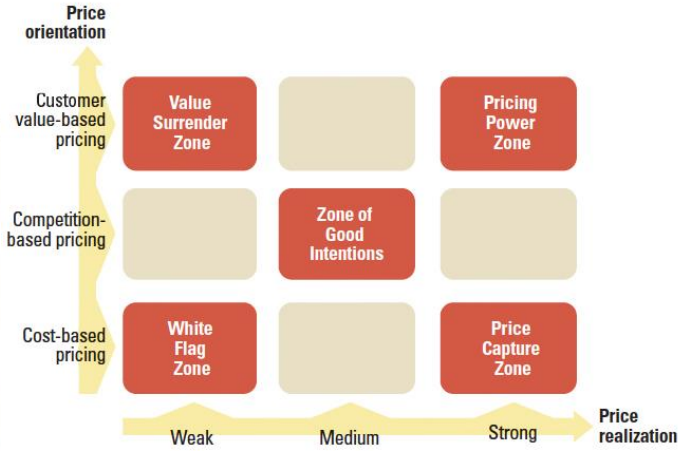
NEXT STEPS FOR IMPROVING PRICING CAPABILITIES

Regardless of industry, it's almost always possible for companies to improve their pricing capabilities.

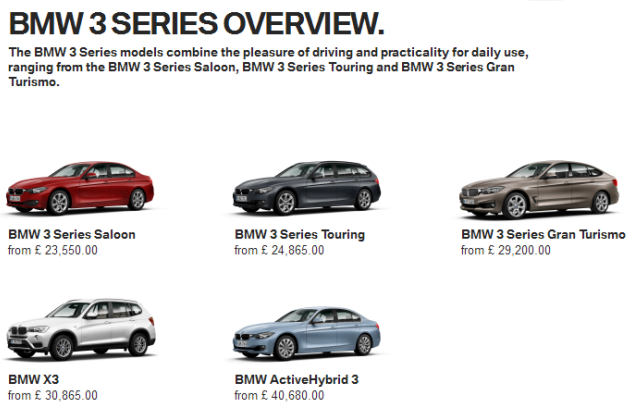
PRICING MATURITY LEVEL	STRENGTHS	CHALLENGES
Pricing Power Zone	Excellent capabilities in price orientation and price realization	Manage costs and complexity; ensure sustainability and innovation in pricing.
Value Surrender Zone	Good price orientation capabilities	Improve consistency of price realization; focus sales personnel on price realization.
Price Capture Zone	Good price realization capabilities	Quantify and capture customer willingness to pay through customer value-based pricing.
Zone of Good Intentions	Some advantages in price orientation and price realization	Increase customer orientation; further improve pricing capabilities.
White Flag Zone	No significant strengths in either price orientation or price realization	Increase executive awareness and sponsorship of pricing; improve pricing capabilities.

THE PRICING CAPABILITY GRID

While competition, costs and price sensitivity within a market affect the parameters within which companies set prices, superior pricing is almost always based on skill. In particular, the companies we found that had achieved better pricing all had top managers who championed the development of skills in price setting (price orientation) and price getting (price realization).



- Cena je vyjádřením hodnoty (pro zákazníka)
- Může mít celou řadu dalších podob – např. pronájem, poplatky, zálohy, provize, pojištění (mýtné, školné, …)
- Do 19. století velmi často individuální ceny – smlouvání
- Jednotné ceny až výsledkem masifikace trhů a retailu



Cenové strategie

Strategický pohled

Doporučené čtení: MICHEL, Stefan. Capture More Value Harvard Business Review 10/2014

- Někdy obvyklé (cost-based, competition-based, customer value-based) modely příliš nefungují
  - Další přístupy jak lépe „ocenit“ nabízenou hodnotu
    - Aukce (nemusí se vyplatit, pokud není dostateční zájem, ale někdy skončí s cenou, kterou by se prodejce nikdy neodvážil požadovat)
    - Demand-driven pricing – cena reflektuje fluktuace poptávky (hotely, půjčovny, letenky, …)
    - Dobrovolná cena (pay what you want, name your price) – např. kavárny

      Having implemented it in five nonprofit “community cafés” over three years, Panera reports that although 20% of customers pay less than the suggested donation (and sometimes nothing), another 20% pay more.

  - Změna toho, kdo platí cenu
    - Některé trhy nemají jen bipolární charakter (zákazník–prodejce)
    - Časopis Metro je distribuován zdarma, náklady platí inzerenti
  - Změna „cenového nosiče“
    - Produkt je poskytován zdarma, cena je započtena jinde
    - Wi-fi zdarma u McDonald’s, předplacené služby (Spotify, Netflix)

  - Změna načasování
    - Platba později než při pořízení
    - (levné) tiskárny a (později drahé) náplně, (levný) startovací balíček Gillette (drahé) žiletky

  - Rozdělení zákaznických segmentů
    - Dvě různé ceny za stejné zboží (nemusí být fér, nebo i legální) – rozhodnutí na zákaznících
    - Slevové kupóny pro ty, kteří chtějí věnovat čas jejich sbírání

Cenové strategie

Taktický pohled

Nelze-li změnit cenu:

- Zmenšit balení (méně jogurtu za stejně peněz)
- Snížit kvalitu (plastové díly místo kovových)
- Změnit podmínky prodeje (zrušit doručení zdarma)
- Backward-costing – nejprve se stanoví cena a pak se hledá, jak produkt za daných podmínek vyrobit

- Někdy obvyklé (cost-based, competition-based, customer value-based) modely příliš nefungují
  - Techniky jak opticky snížit cenu
    - Představit dražší výrobek

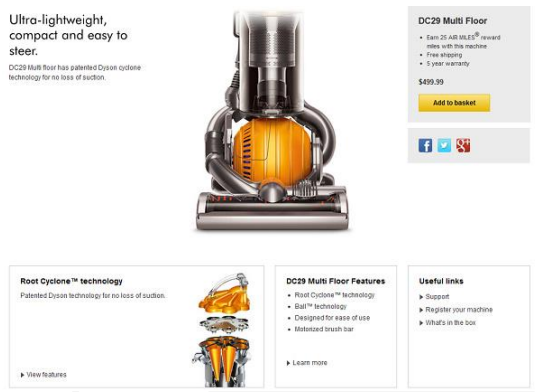
Williams-Sonoma had a $275 bread maker listed in their print catalog, and almost no one was buying it. When they introduced a similar bread maker for $429 and positioned it next to the $275 bread maker, sales of the $275 bread maker nearly *doubled*.

    - Rozdělit cenu na menší části
      - Měsíční předplatné místo ročního

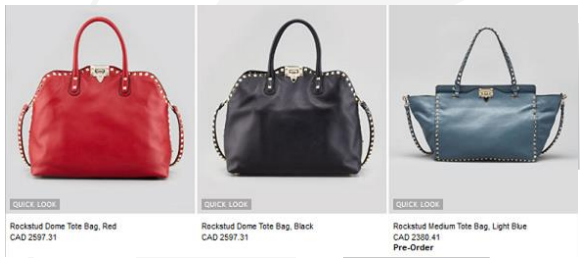
    - Připodobnit cenu k něčemu hmatatelnému
    - Zvýšit vnímání přidané hodnoty

Dyson has claimed 27% market share in the U.S. vacuum cleaner space with their story of the years of thinking and experimentation that went into redesigning vacuums and the patents that were obtained. They detail everything behind their products on their About page, explicitly referencing the following:

5 years of prototyping
5,127 prototypes
Experiments held in "development laboratories"
1,000 Dyson engineers and scientists in Britain, Singapore, and Malaysia
Engineers in disciplines like Fluid Dynamics, Aerodynamics, Turbo Machinery, and Acoustics
And their product sales pages focus heavily on the patents behind their products:



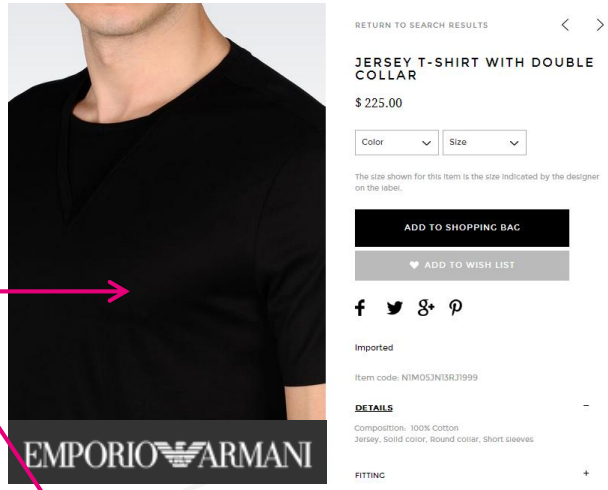
    - Odebrat znak pro měnu a zmenšit cenovku
    - Zdůraznit, že předchozí zákazníci cenu akceptovali



[9 Ways to Make Your Expensive Product Look like a Total Steal]

Cenové strategie – faktory

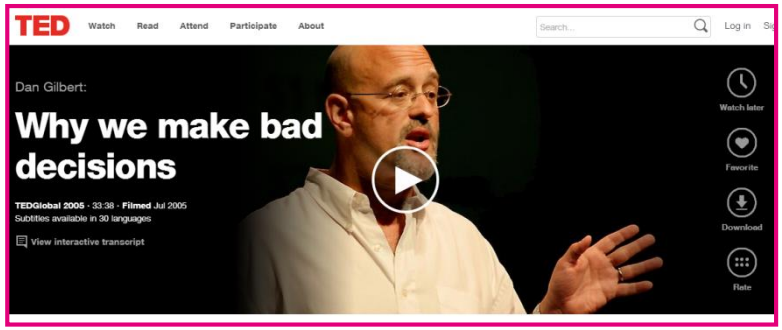
1. Psychologie zákazníka
   - Hodnota nespočívá jen v kvalitě, materiálech, užitku, … kvalita často odvozována od ceny
   - Referenční ceny – slouží jako základ k porovnávání; cena „férová“, obvyklá, naposledy zaplacená, historická, očekávaná budoucí, horní/dolní odhad ceny, …



Přihazující na e-Bay nejsou ochotni zvyšovat tolik cenu, pokud ví, že existují i další aukce
WOLK, Agnieszka; SPANN, Martin. The effects of reference prices on bidding behavior in interactive pricing mechanisms. *Journal of Interactive Marketing*, 2008, 22.4: 2-18.

Zmatení zákazníka – neexistence referenční ceny. Je paprika za 12 Kč/kus drahá? Co různá velikost jednotlivých kusů?

- Psychologické ceny



Dan Ariely – When Free is Dangerous

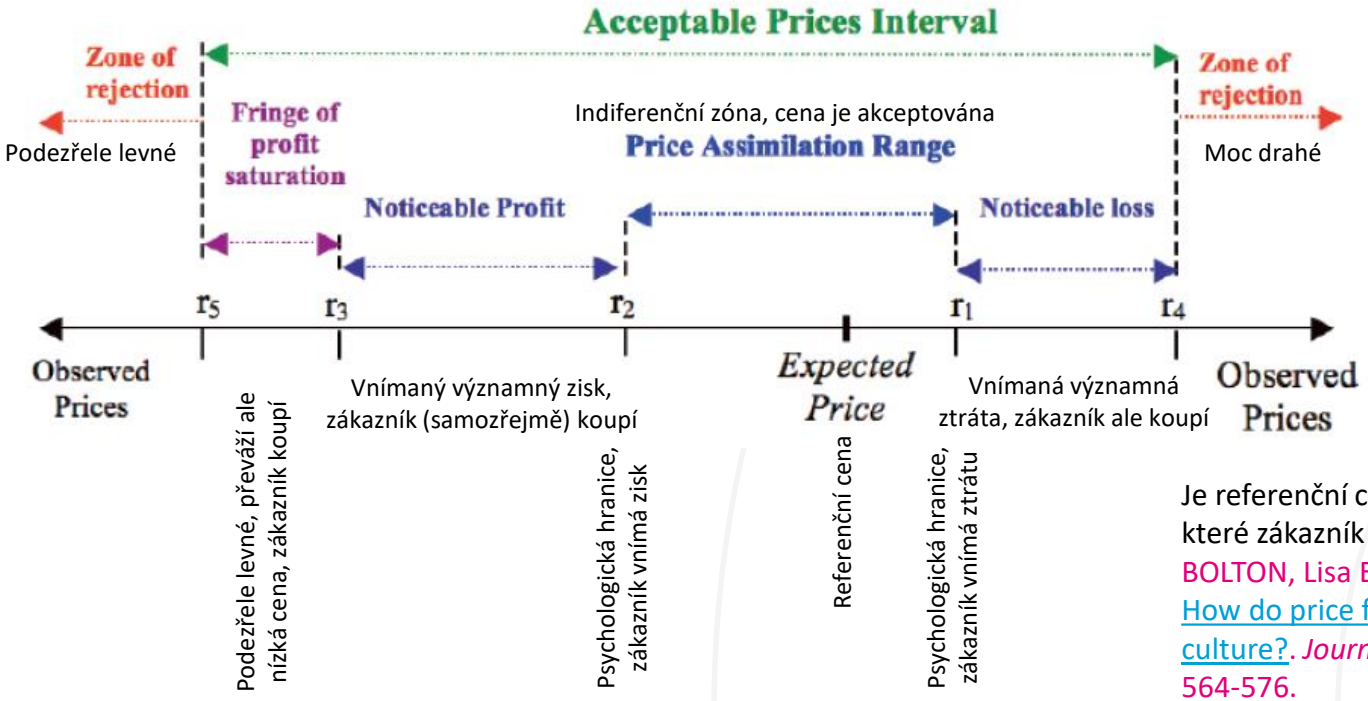
Cenové strategie – faktory

Suri, R., & Monroe, K. B. (2003). The effects of time constraints on consumers' judgments of prices and products. *Journal of consumer research*,*30*(1), 92-104.

- Cena je vnímána rovněž jako známka kvality - především v okamžiku, kdy zákazník nemá bližší informace o skutečné kvalitě produktu vycházející z jeho fyzických vlastností
  - Záleží na porovnání s referenční cenou (která může být jakákoliv, viz předchozí)
  - Společně s referenční cenou se vytváří i další cenové hranice, které rozhodují o vnímání ceny a o nákupním rozhodnutí

Erdem, T., Mayhew, G., & Sun, B. (2001). Understanding reference-price shoppers: a within-and cross-category analysis. *Journal of Marketing Research*, *38*(4), 445-457.

r_1 = differential psychological threshold for the losses
r_2 = differential psychological threshold for the gains
r_3 = saturation psychological threshold for the gains
r_4 = absolute psychological threshold for the losses
r_5 = absolute psychological threshold for the gains

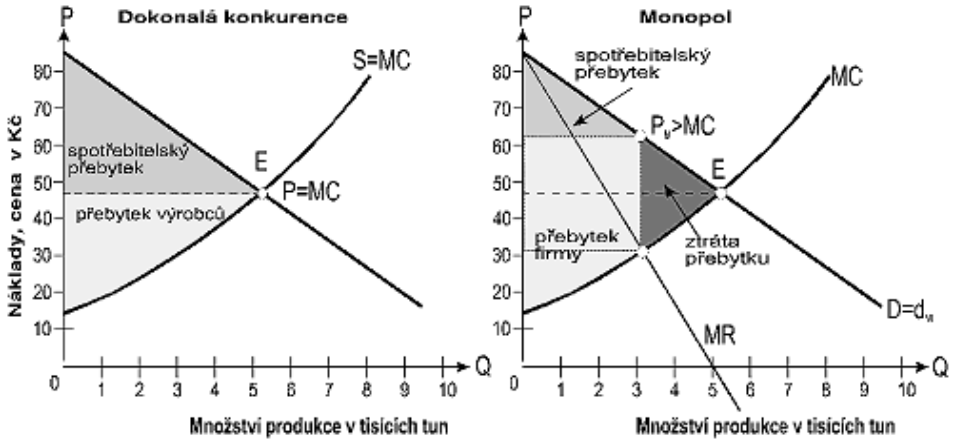


Je referenční cena ovlivněna kulturou či zemí, ze které zákazník pochází?
BOLTON, Lisa E.; KEH, Hean Tat; ALBA, Joseph W. How do price fairness perceptions differ across culture?. *Journal of Marketing Research*, 2010, 47.3: 564-576.

Cenové strategie – faktory

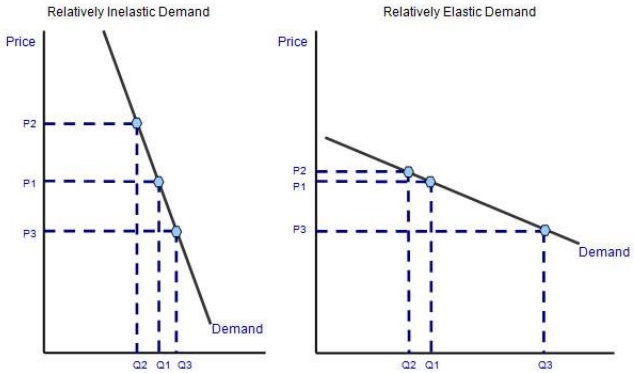
2. Trh

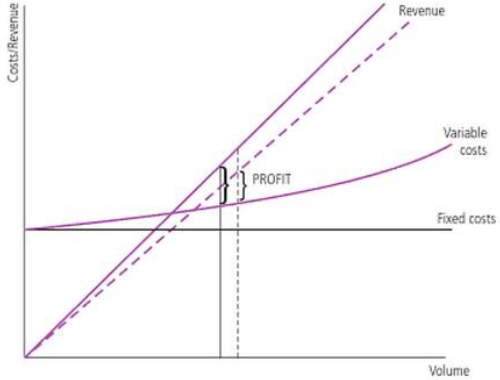
– Charakter trhu – typ konkurence (dokonalá, oligopol, monopol)

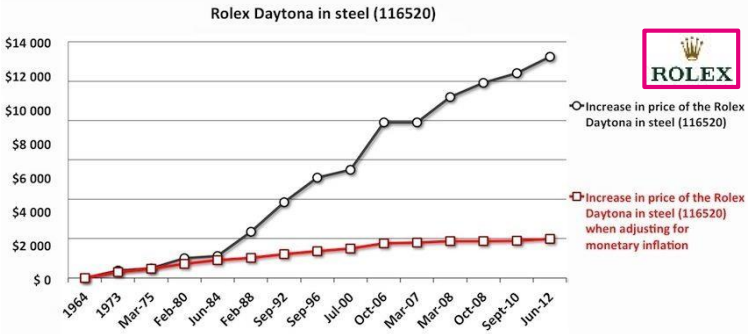


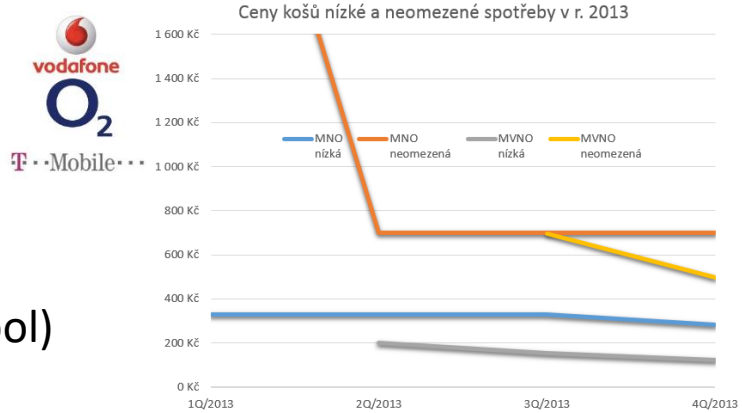
- Price makers, price takers
- intenzita; přímá, nepřímá ; cenová, necenová

– Charakter poptávky (elasticita)









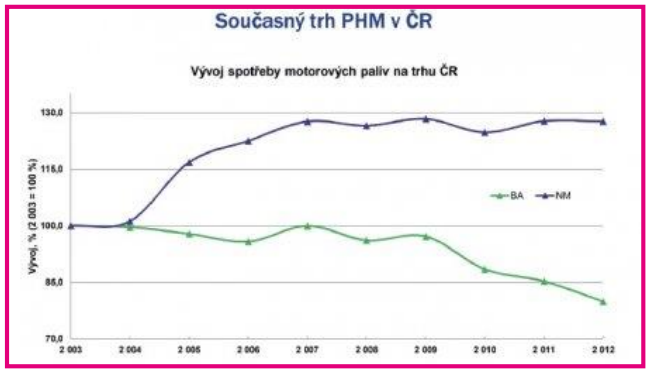
O2 v dubnu 2013 nasadilo až čtvrtinové ceny neomezených tarifů oproti r. 2012. Zbývající operátoři reagovali ještě výhodnějšími tarify. Ani tyto ceny nevydržely po celý rok, když první vlna zájemců byla uspokojena během několika měsíců. Tarify pro domácnosti a virtuální operátoři v ČR 2013

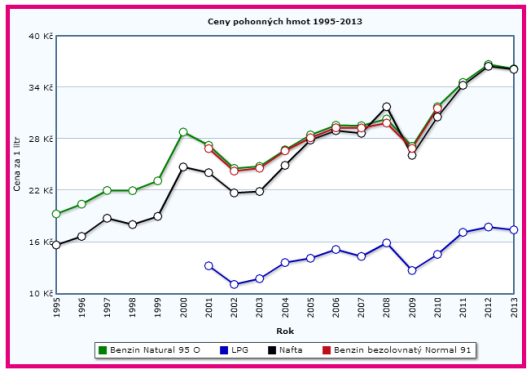
Hyundai executives seemed to understand what many leaders fail to grasp–emotional storytelling was the key to connecting with customers. In 2009, during the depths of the recession, Hyundai launched the "assurance program," a one-year promise to buy back a new Hyundai should the customer lose their job. It humanized the automaker. The buyback program ended in 2011, but the "assurance" label stuck and now defines what the carmaker calls "America's best warranty." How Hyundai's New CEO Taught Me To Create An Irresistible Brand Story

How And Why Rolex Prices Have Increased Over Time

Some Patek Philippe watches (especially the Nautilus Stainless Steel) and Rolex (especially the Daytona Stainless Steel in black) are really hard to get if you try at the local authorized dealer in some regions. Even the waiting lists are long there, and it might take a year to get a certain Rolex sport model. For the 50th birthday of the Submariner Rolex launched the 16610 LV a few years ago with a green bezel. The prices of second-hand watch sales exploded up to more than 25 percent higher than the original list price. Wrist Watch Brands & Models Of High Value

Cenové strategie – faktory





3. Stát

– Daně, cla

Analýza nárůstu cen pohonných hmot

EKONOM: Češi přestávají kupovat benzin, lidé s nižšími příjmy preferují LPG, Hybridů v Česku přibývá, daří se i vozům na LPG a CNG. Zájem o elektromobily opadl i když Nevěrní majitelé hybridů: Dvě třetiny si ho podruhé nekoupí

2013: Snižování spotřeby paliv se negativně podepisuje na výsledcích českých rafinerií, oproti maximální hodnotě z prvního pololetí roku 2007 je pokles již téměř 18procentní.

Budoucnost hybridům nahrává. Zatímco ceny baterií klesají, náklady na dieselové motory kvůli novým emisním normám porostou.

Snížení limitu pro osvobození od DPH u poštovních či kurýrních zásilek zboží neobchodní povahy zaslaných ze zemí, které nejsou členem EU v roce 2012

2011: Počet zásilek, které musí Česká pošta kvůli novému zákonu o DPH proclít, se v dubnu vyšplhal na téměř 37 tisíc z necelých loňských sedmi tisíc. Meziročně se tak počet zvýšil pětinásobně. Může za to nový zákon o DPH, který nově vyměřuje zásilkám ze zemí mimo EU daň už od hodnoty zboží 22 eur namísto 150 eur, ale také zvyšující se obliba nakupování zahraničního zboží po internetu.

Snížení distribučních poplatků za energie v 2014

2013: Energetický regulační úřad (ERÚ) chce v příštím roce snížit poplatky za distribuci elektřiny, a to zhruba o deset procent. Zlevnění distribučních poplatků, jejichž výše je často kritizovanou složkou celkové ceny elektřiny, tak může snížit i ceny pro koncové odběratele. Regulační úřad již na počátku srpna oznámil, že distribuční poplatky se od příštího roku sníží také u plynu. Úřad se po jednáních s distribučními společnostmi dohodl na snížení poplatku o pět procent.

Šrotovné a jeho vliv na ekonomiku

2009: V období recese lidé i firmy omezují výdaje, odkládají nákup dražších předmětů dlouhodobé spotřeby a orientují se především na předměty běžné denní spotřeby. Následky výrazného poklesu poptávky jsme mohli v posledních měsících sledovat v odvětví automobilového průmyslu. Výrazné propady prodejů hlásily automobilky v Evropě i v zámoří. Ze zavedení šrotovného v Evropské unii těží i domácí Škoda Auto. V březnu letošního roku se prodalo o téměř 12 % více automobilů než v březnu 2008.

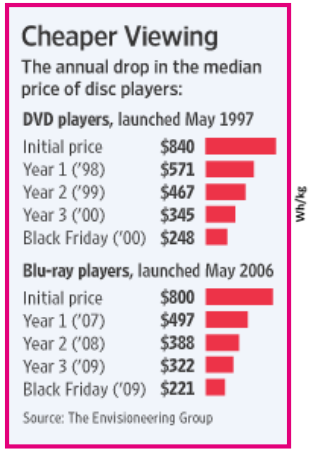
Analýza prodeje automobilů v evropských zemích ukazuje, že šrotovné mělo na tyto prodeje silný stabilizační efekt. Přínosy v oblasti životního prostředí jsou ale u šrotovného velmi omezené.

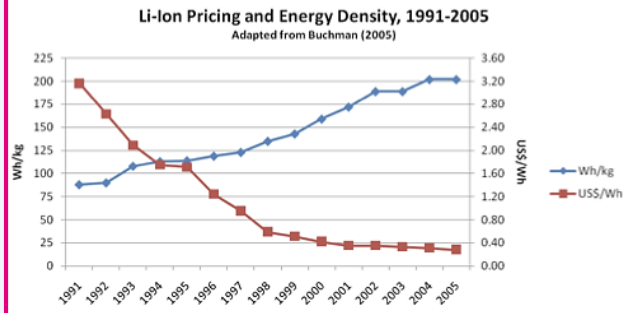
Regule EU o roamingových poplatcích

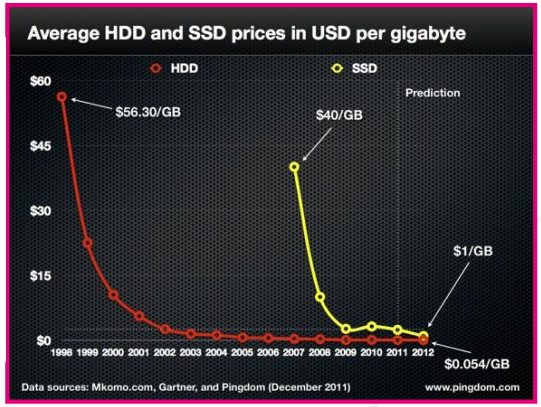
Roamingové poplatky slouží velkým operátorům jako významný nástroj pro regulaci podoby trhu a vyblokování či snížení atraktivity malých začínajících operátorů.

Cenové strategie – faktory

4. Životní cyklus odvětví
   - V úvodní fázi (u nových, technologicky náročných a inovativních produktů) vysoké náklady – vysoká cena, skimming, postupně se snižuje s poklesem náročnosti výroby a s oslovováním dalších segmentů (early majority).







Postupné snižování ceny u DVD přehrávačů, později i u Blu-ray přehrávačů. Podobná situace i u HDTV (Sony, 1990 – 43 tis. USD, 2006 – 600 USD)

V roce 2007 Apple snížil po dvou měsících cenu iPhone o 200 USD – naštvaní zákazníci, kteří zakoupili před slevou. Omluva Jobse a 100 USD voucher.

Price Skimming's Unintended Consequences

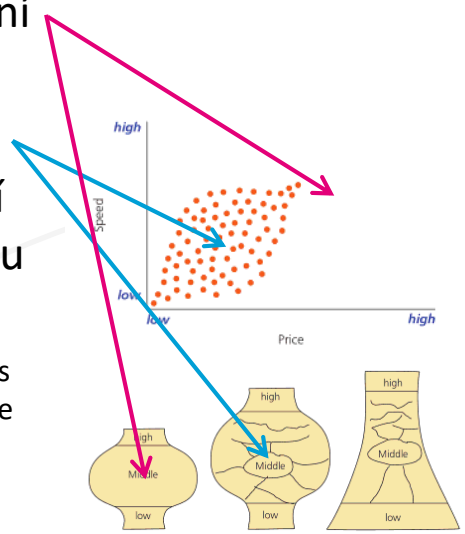
- Nebezpečné při vstupu konkurence nebo významných změnách cen
- U vstupu na rozvinutý trh (s technologicky nenáročným produktem) může být cílem penetrace trhu –strategie nízkých zaváděcích cen
  - Snaha o ovládnutí trhu, zkušenostní efekt, úspory z rozsahu, nákladové vůdcovství – strategie penetrace trhu, nízká cena

this will be Google's final Nexus tablet. It wouldn't be the first time we've heard a rumor like that, with earlier reports stating Google will eventually look to sunset the Nexus line. The stated cause? Because the Nexus tablets were only ever made to boost market penetration for Android tablets, and now that they're beginning to beat out the iPad in sales that task is reportedly checked off as complete.
HTC said to be responsible for upcoming 8-inch Nexus tablet, could be Google's last one

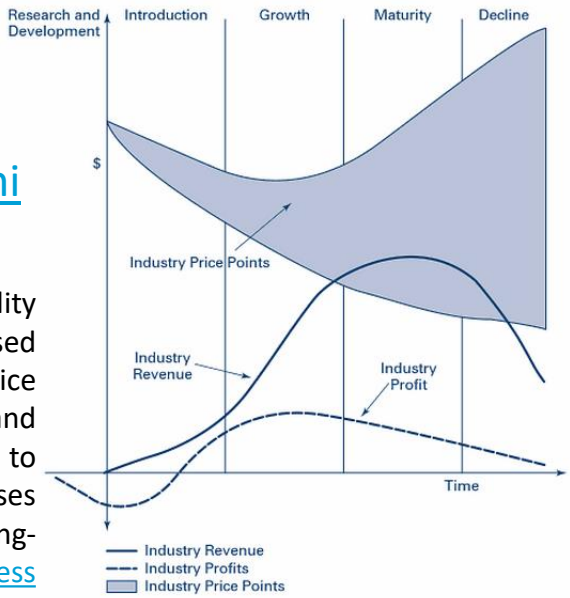
Cenové strategie – faktory

- Růstová fáze – snižují se náklady, objevuje se konkurence, k přilákání/udržení nových zákazníků – tlak nasnížení ceny
- Fáze zralosti – intenzivní konkurence, růst objemu produkce, intenzivní komunikace a distribuce, slabší konkurenti opouští trh, obvykle další snížení ceny. Možnost pokročilé segmentace a diferenciace cen – příležitost i k růstu cen (např. [služby])

My price point puts myself rather low on the value chain. As the field of SEO has grown and my share of voice has grown I have attracted far too many wankers. Potential changes may include any of the following: increasing price point to $299 to filter out many of the wankers
SEO Book changing business model



- Úpadek – většina firem se snaží vytěžit zbývající příležitosti k zisku a odejít z trhu (harvesting). Některé se snaží zůstat poslední na trhu (úspory z rozsahu, zkušenostní efekt) – konsolidace. Obvykle snížení cen. Snížení počtu firem v odvětví, pokročilá segmentace, cílení na výnosné niky může způsobit i růst cen (restart – móda, trendy), [dalšími strategiemi positioningu]



Consumers have shown an increasing willingness to spend more money on mattresses of a higher quality and provide extra comfort to achieve a better night's sleep. The average price for a mattress has increased from $92 in 1990 to $239 in 2010, representing an average annual growth rate of 5%. This increasing price point trend is primarily the result of: (1) an industry shift towards specialty mattresses, such as foam and air mattresses, which were sold at wholesale for an average of $537 per mattress in 2010 compared to $201 for a traditional innerspring mattress, (2) consumers desiring more expensive innerspring mattresses that have enhanced technology and comfort features, and (3) an increase in the sale of queen- and king-size mattresses as a percentage of total mattress units sold. [Will You Sleep Well With This Mattress Retailer?]

Smith, T. Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structures. Cengage Learning. 2011

Cenové strategie – faktory

5. Životní cyklus produktu
   - Nemusí být snadné rozpoznat, v jaké fázi se produkt nachází
   - Různé cíle c ohledem na fázi životního cyklu
   - Životní cyklus produktu/odvětví - poznámka

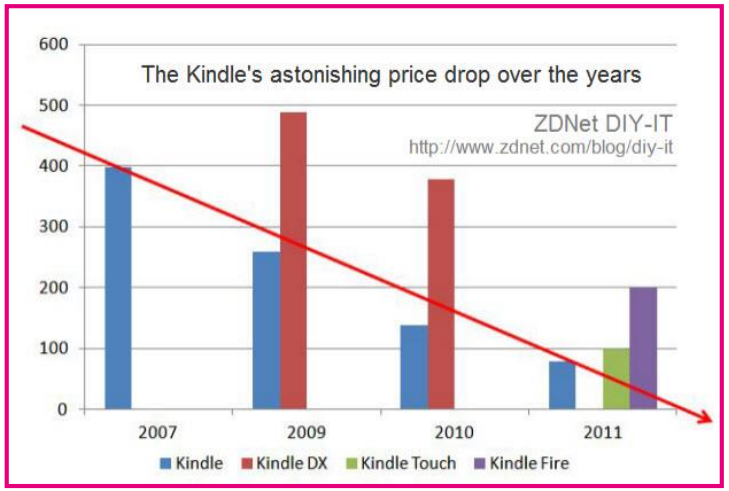
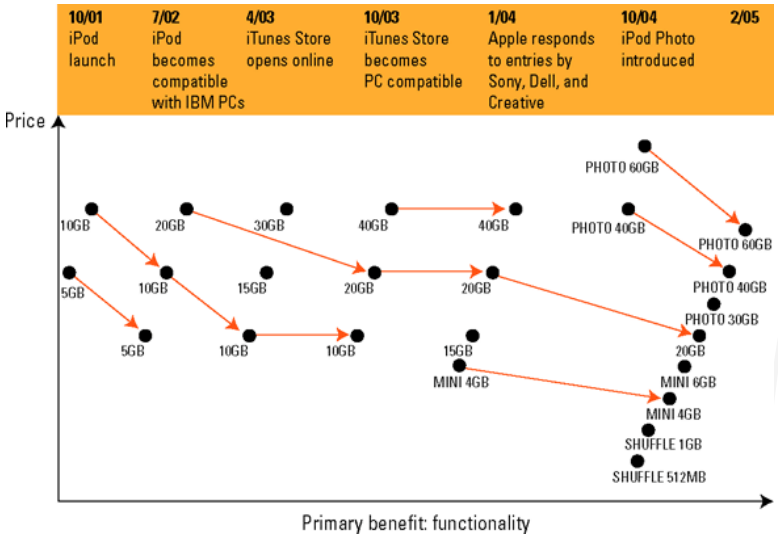


Figure 1. Product life cycle pricing

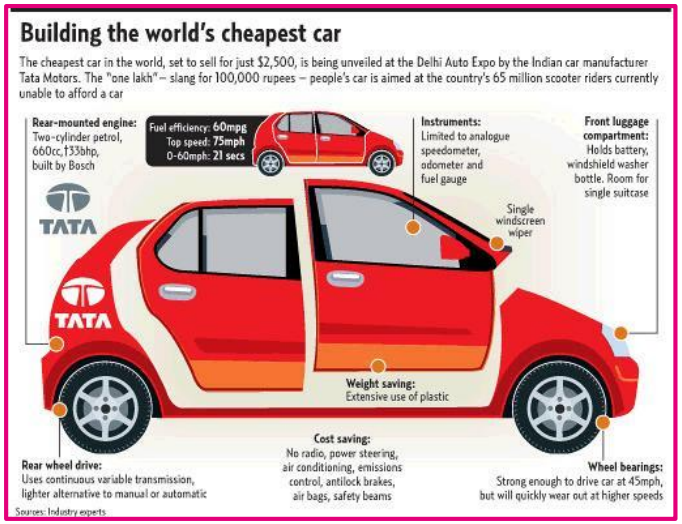


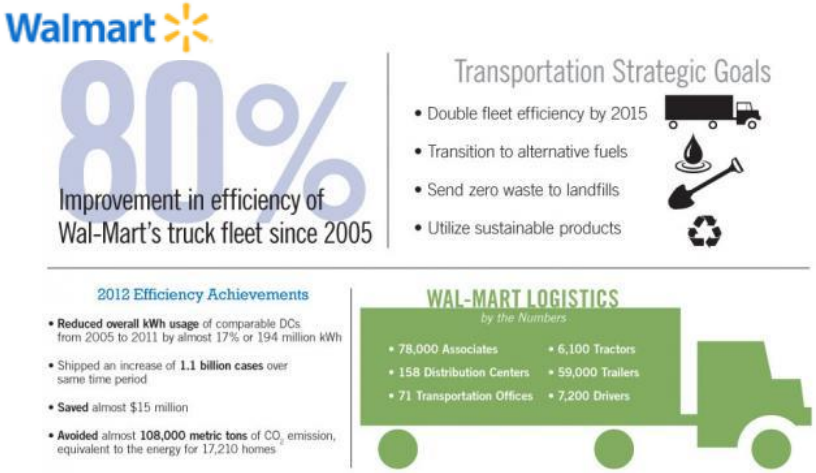
D'Aveni, Richard. A. Mapping Your Competitive Position. Harvard Business Review 11/2007

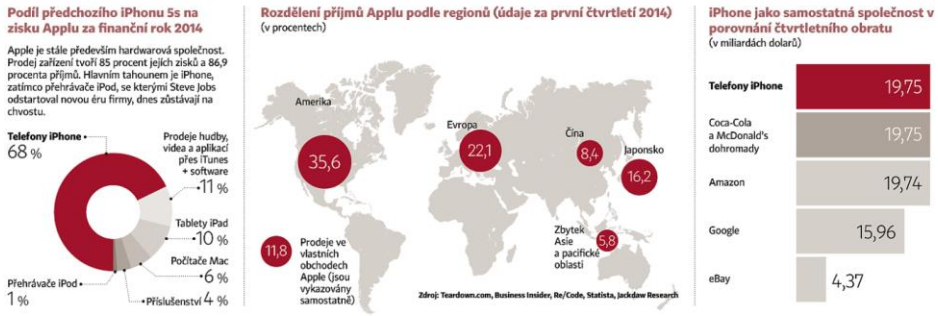
Cenové strategie – faktory

6. Společnost, cíle, interní faktory
   - Náklady, úspory z rozsahu, zkušenostní křivka

     How can Lidl sell jeans for £5.99? Easy … pay people 23p an hour to make them As Lidl trumpets its latest clothing bargain, we estimate just how the high street cost is made up – and who is paying a heavy price







Firma může sledovat i další „necenové" cíle – např. uvedení neomezených tarifů v roce 2013? Jakou roli hrál pozdější prodej Telefonicy PPF? Jakou roli hrají nařízení EU? Jakou roli hraje správa velkého množství historických tarifů? Vstup virtuálních operátorů na trh?

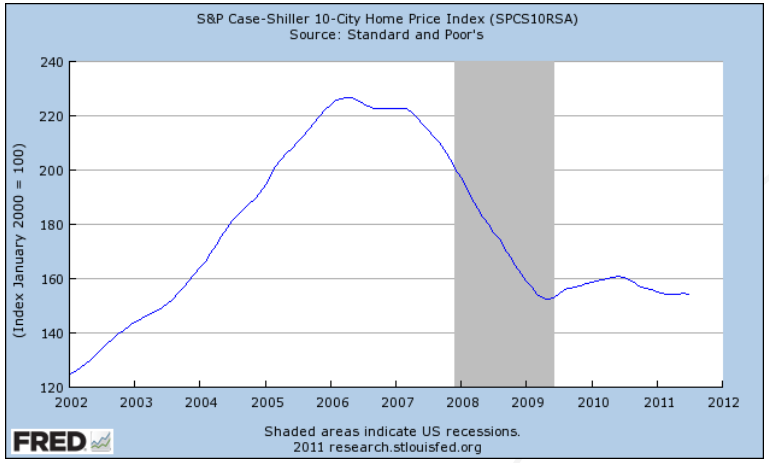
   - Nákladům je nezbytné při stanovování ceny přihlížet. Zákazníka ale nezajímají.

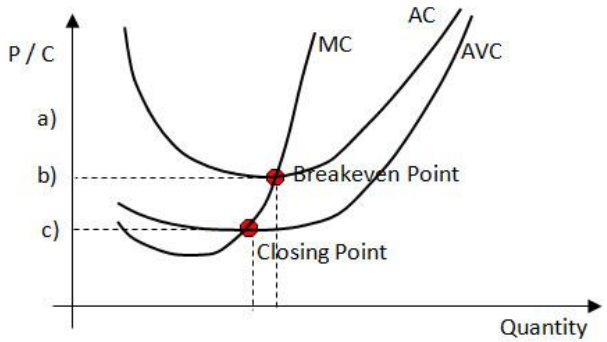
Cenové strategie – faktory

– Cíle

- Přežití – krátkodobé řešení, např. při neschopnosti využít výrobní kapacity, intenzivní konkurenci, dalších problémech… firma se pohybuje mezi bodem zvratu a uzavřením firmy

Stavební firmy během recese v USA, problémy ale i v ČR





- Dosažení finančních cílů společnosti – např. maximalizace zisku, ale i návratnost investice nebo dosažení přirážky (např. vyšší než je průměr v odvětví)

$$\text{Unit cost} = \text{variable cost} + \frac{\text{fixed cost}}{\text{unit sales}} = \$10 + \frac{\$300{,}00}{50{,}000} = \$16 \qquad \text{Markup price} = \frac{\text{unit cost}}{(1 - \text{desired return on sales})} = \frac{\$16}{1 - 0.2} = \$20$$

$$\text{Target-return price} = \text{unit cost} + \frac{\text{desired return} \times \text{invested capital}}{\text{unit sales}} = \$16 + \frac{.20 \times \$1{,}000{,}000}{50{,}000} = \$20$$

- Tvorba ceny přirážkou je běžná v restauracích, ale třeba i v lékárnách (vychází přímo z legislativy). Nepříliš vhodný způsob, nemusí zahrnovat poptávku atp. Je ale celkem běžný. Pozor na rozdíl mezi přirážkou a marží

Cenové strategie – faktory

- Orientace na kvalitu/hodnotu – v posledních letech se objevuje čím dál vyšší zájem o „dostupné a luxusní“ zboží. Prémiové ceny, ale vysoká kvalita, „luxus“ (vnímání), loajální zákazníci

Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Trading up to new luxury. Opportunities for action in consumer markets. Boston Consulting Group

- Vysoká vnímaná přidaná hodnota produktu

Paccar je výrobce tahačů Kenworth a Peterbilt, Neustálý tlak na technologické inovace, zvyšování spolehlivosti, snižování spotřeby paliva, využití alternativních paliv, hybridní technologie – třetí největší výrobce tahačů celosvětově, zařazen ve Fortune 500, úspěch na rozvíjejících se trzích …
China Develops a Taste for Expensive Trucks

Caterpillar is absolutely crushing it

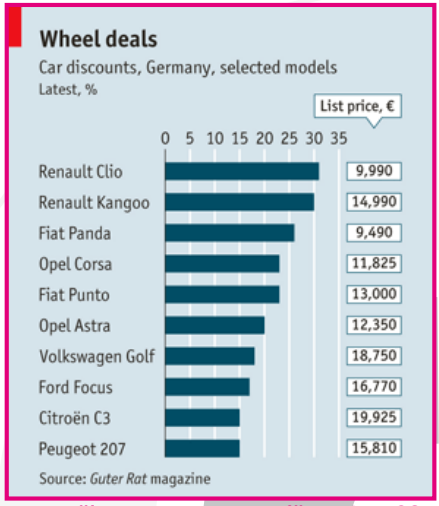
Produkty Caterpillar jsou dražší než konkurence, důvod, proč je tahač CAT dražší o 10 000 USD, dealer vysvětlí:
$90,000 cena za ekvivalentní výrobek konkurence
$7,000 příplatek za nadstandardní odolnost
$6,000 příplatek za nadstandardní spolehlivost
$5,000 příplatek za nadstandardní servis a podporu
$2,000 příplatek za prodlouženou záruku
tj. $110,000 celkem, nicméně dealer nabízí – $10,000 jako slevu a proto je $100,000 konečná částka

- Vztah cena–hodnota (neznamená ale automaticky nízkou cenu)
  - Variantou může být EDLP (everyday low-pricing) – trvale nízké ceny bez významných změn, promo akcí či omezení – výrazné usnadnění pro zákazníka (nemusí sledovat letáky a akce)
  - Případně high-low pricing – neustálé akce, slevy, nutnost sledovat letáky (často spojeno s bait pricing), vede k erozi důvěry zákazníků, čekání na slevy, …

Gillette a neustálé inovace produktu

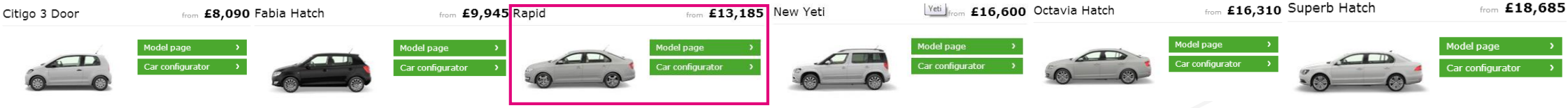
studie z 1992 – only 26 % US retailers EDLP, 74 % Hi-Lo, 10% EDLP category price decrease led to a 3% sales volume increase, whereas a 10% Hi-Lo price increase led to a 3% sales decrease. An everyday price reduction of 10% requires a sales increase of over 39% in order to maintain existing profit levels HOCH, Stephen J.; DREZE, Xavier; PURK, Mary E. EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic. *The Journal of Marketing*, 1994, 16-27.

- Retailové řetězce v ČR, ale třeba i promo akce francouzských a italských výrobců aut

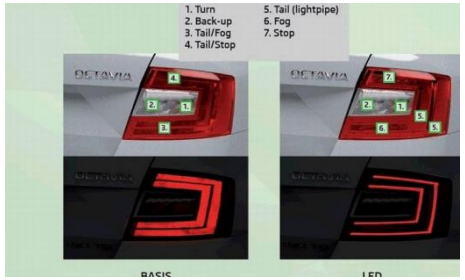


Cenové strategie – produktové řady

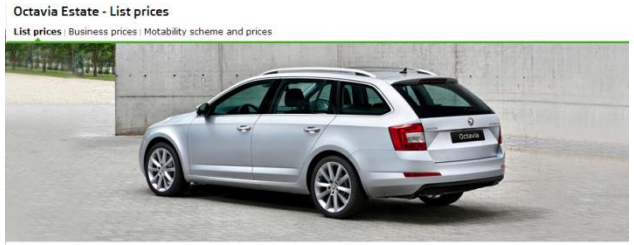
- Strategie pro produktové řady
  - Nutnost uvažovat např. délku produktové řady



  - Hloubka produktové řady – varianty



Jak drahé jsou plasty na Octavii Scout? Jsou skutečně LED svítilny o tolik dražší než klasické? O kolik jsou dražší elektrická okna než klasická na kličku?



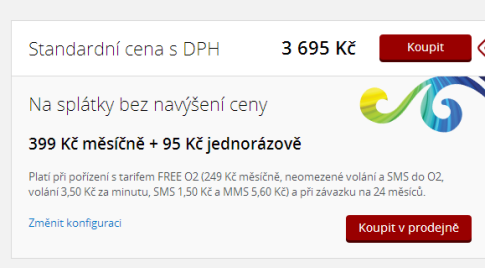
List Prices

SE 2.0 TDI CR 150PS 4X4	124	D / £0	£18,458.33	£3,691.67	19E	£22,715.00
Elegance 1.4 TSI 140PS	121	D / £0	£17,333.33	£3,466.67	19E	£21,365.00
Elegance 1.4 TSI 140PS DSG	116	C / £0	£18,375.00	£3,675.00	19E	£22,615.00
Elegance 1.6 TDI CR 105PS	99	A / £0	£18,041.67	£3,608.33	14E	£22,215.00
Elegance 1.6 TDI CR 105PS DSG	104	B / £0	£19,083.33	£3,816.67	14E	£23,465.00
Elegance 1.6 TDI CR 105PS 4X4	119	C / £0	£19,250.00	£3,850.00	14E	£23,665.00
Elegance 2.0 TDI CR 150PS	110	B / £0	£18,791.67	£3,758.33	20E	£23,115.00
Elegance 2.0 TDI CR 150PS DSG	119	C / £0	£19,833.33	£3,966.67	20E	£24,365.00
Elegance 2.0 TDI CR 150PS 4X4	124	D / £0	£20,000.00	£4,000.00	20E	£24,565.00
vRS 2.0 TSI 220PS	142	F / £140	£19,508.33	£3,901.67	29E	£24,115.00
vRS 2.0 TSI 220PS DSG	149	F / £140	£20,666.67	£4,133.33	29E	£25,505.00
vRS 2.0 TDI CR 184PS DPF	119	C / £0	£19,850.00	£3,970.00	26E	£24,385.00
vRS 2.0 TDI CR 184PS DSG DPF	129	D / £0	£21,008.33	£4,201.67	26E	£25,775.00
SE Business 1.6 TDI CR 105PS	99	A / £0	£16,500.00	£3,300.00	14E	£20,365.00
SE Business 1.6 TDI CR 105PS DSG	104	B / £0	£17,541.67	£3,508.33	14E	£21,615.00
SE Business 2.0 TDI CR 150PS	110	B / £0	£17,250.00	£3,450.00	20E	£21,265.00
SE Business 2.0 TDI CR 150PS DSG	119	C / £0	£18,291.67	£3,658.33	20E	£22,515.00

  - Problémy při roztažení (stretching) dolů (downward), nahoru (upward) či vyplnění (filling) produktové řady

Cenové strategie – produktové řady

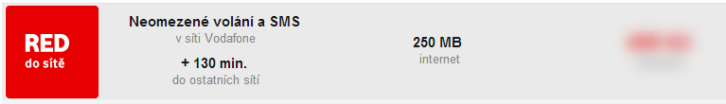
- Strategie pro produktový mix (souhrn prod. řad) – maximalizace profitu z celého mixu
  1. Vázané produkty (captive product) – musí být používány s hlavním produktem, náplně a tiskárny, dříve filmy a fotoaparáty, ale např. i dotovaný telefon s podmínkou závazku ke službám. Často skutečným zdrojem příjmů, vysoká marže, pokud ale cena příliš vysoká – aftermarket nabídne alternativu (plnění cartridge do tiskáren)



Dříve se prodávaly tiskárny bez náplní – odpor zákazníků. Firmy tedy vymyslely tzv. starter cartridge - náplně méně kvalitní a jen s malým množstvím barvy

  2. Optimální doplňky (optional feature) – např. nápoje v restauracích, jídlo pokryje náklady, zdrojem zisku je prodej nápojů. Problém, pokud jsou ceny příliš vysoké…

  3. Dvousložkové ceny (two-part pricing) – např. paušál u mob. operátora – minuty zdarma, při překročení limitu zvýšená cena (limit musí být dostatečně nízký), zábavní parky



Cenové strategie – produktové řady

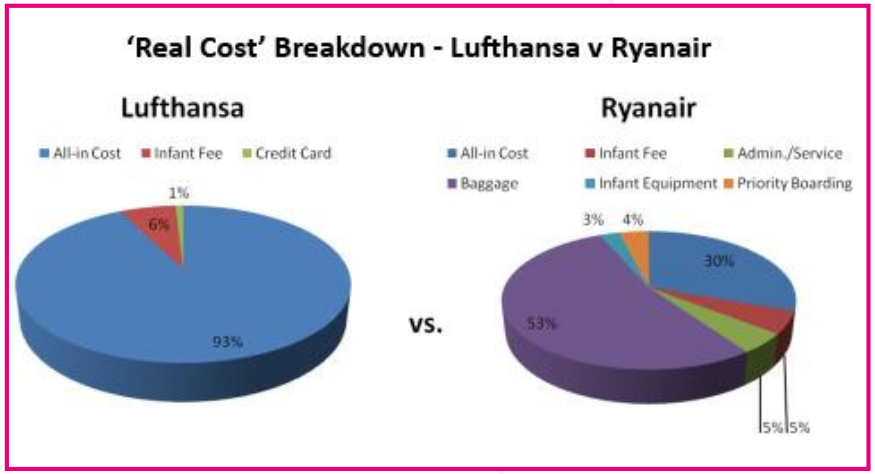
4. Vedlejší produkty (by-product) – vznikají při výrobě hlavních produktů, lze je ale dále zpracovat a nabídnout zákazníkům

Colonial Sugar Refinery byla od 19. století významným australským producentem cukru. Za WWII začala odpad ze zpracování cukr. třtiny využívat jako stavební materiál. Dnes je významnou společností v odvětví stavebnictví. Odpad z cukrové třtiny se využívá i k výrobě ethanolového paliva…

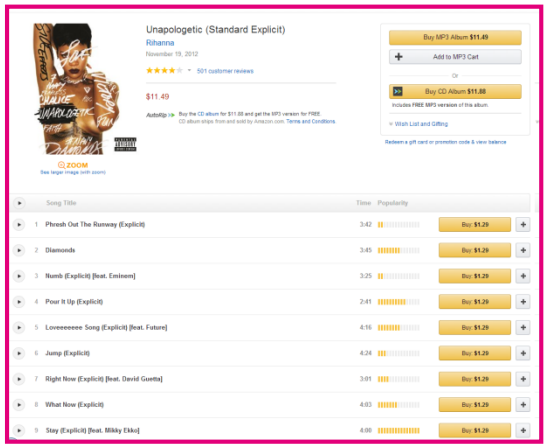
Masokostní moučka jako odpad při zpracování zvířat – její užití pro krmení je zakázáno, přesto se děje. Prodává se jako návnada/krmení pro ryby

5. Cenová návnada (baitpricing) –nabídka omezeného množství lákavého zboží za skvělou cenu, cílem je dostat zákazníka do obchodu.

Někdy obchodník nemá zboží ani na skladě – bait and switch, snaha dostat zákazníka do obchodu a pak mu prodat něco dražšího. Neetické a leckde nelegální.
Důchodci se málem porvali o mléko za 9,90 Kč! Paleta zmizela za 90 vteřin



Cenové strategie – bundling



- Bundling – spojování produktů do balíčků
  - pure bundling, produkty nelze pořídit odděleně – např. entrée a side dish v restauraci nebo nabídka kabelové televize
    - Lze rozlišit joint bundling – dva produkty za jednu cenu nebo leader bundling – hlavní produkt je nabízen se slevou, pokud je k němu pořízen produkt další/jiný

Restaurace Ambiente Churrasco-rodízio a salátový bufet degustuj, co zmůžeš. Cena na osobu: 685 Kč (jaro 2014)

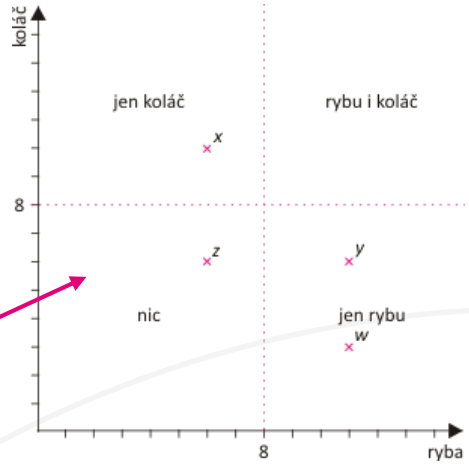
  - mixed bundling, produkty lze pořídit odděleně, ale společně je cena výhodnější, lze uplatnit u produktů, které se hůře prodávají, či u kterých je poptávka negativně korelována. Produkty MS Office, konzole a hry, CD (koupit single nebo celé album?)

  - unbundling - někdy opačný postup DLC pro hry, předplatné pro akademické časopisy (např. JSTOR)

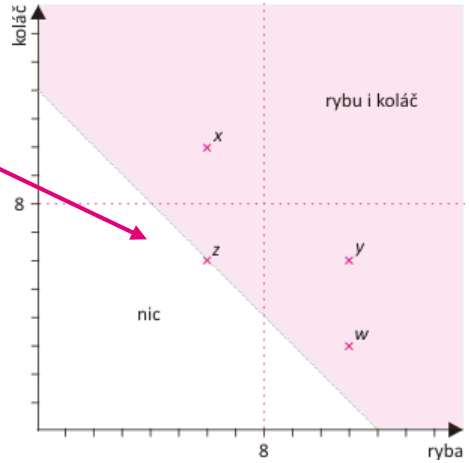
Cenové strategie – mixed bundling analýza

- Způsob, jak zvýšit zisk z prodeje produktů

Restaurace nabízí jen dva produkty – koláč a rybu. Cena za koláč je 8 USD, cena za rybu je rovněž 8 USD. Prodávají se pouze produkty zvlášť.
Koláč si koupí pouze zákazník, jehož rezervační cena (cena za kterou je ochoten produkt koupit) je vyšší, než cena produktu. Tedy např. pokud zákazník má rezervační cenu koláče 10 USD, ale rezervační cenu ryby jen 6 USD, koupí si jen koláč (bod *x*). Pokud jiný si zákazník cení koláče na 6 USD a ryby na 11 USD, koupí si jen rybu (bod *y*). Zákazník cenící si obou produktů na 6 USD (bod *z*), si nekoupí nic.



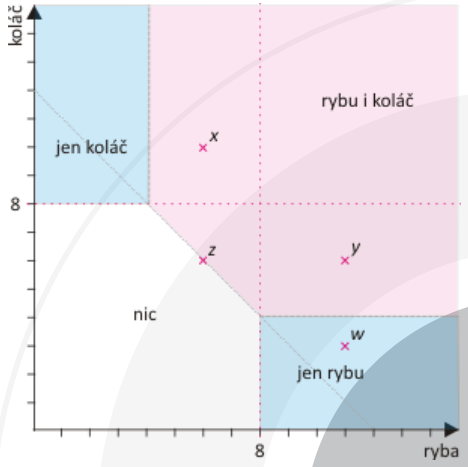
Obchod se rozhodne nabízet pouze kombinaci (pure bundling) ryby a koláče za 12 USD. Nyní si kombinaci koupí všichni z vyznačené oblasti



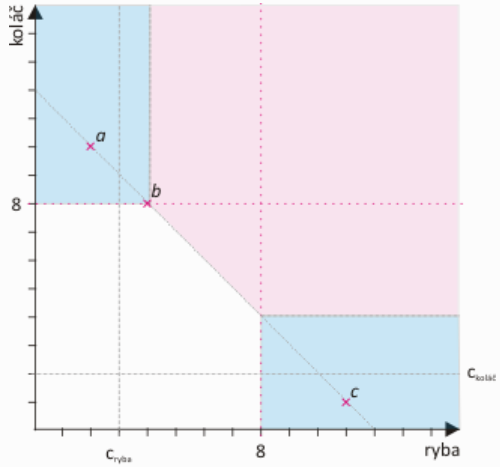
Obchod se rozhodne nabízet samostatné produkty za 8 USD, nabízí ale i bundling. Bundle se pořád prodává za 12 USD.
Zákazník si koupí bundle když zároveň platí:

1. Rezervační cena ryby + rezervační cena koláče > cena kombinace
2. Rezervační cena ryby > cena kombinace - cena koláče
3. Rezervační cena koláče > cena kombinace - cena ryby

Pro (*w*) není splněna podmínka (*3*) – proto si zákazník koupí jen rybu



Výhodnost mixed bundlingu nemusí platit vždy, záleží i na nákladech a na objemu produkce!



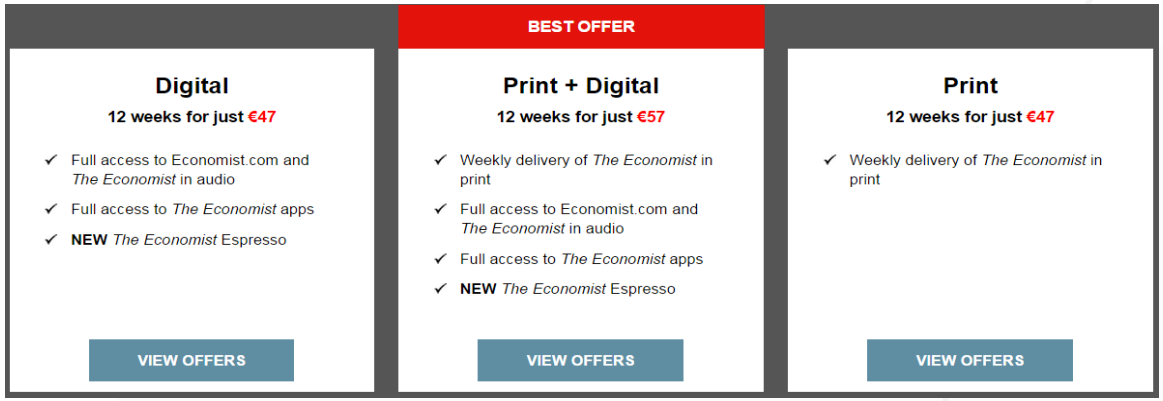
Uvažujme situaci zákazníků *a*, *b* a *c*, při nákladech 2 USD za koláč a 3 USD za rybu.
Pro prodej zvlášť je optimální prodávat koláč za 8 USD, kdy si koupí *a* i *b*; výdělek 2 × (8 - 2) = 12 USD a rybu za 11 USD, kdy si koupí jen *c*; výdělek 11 – 3 = 8, celkem **zisk 20 USD**
Pro pure bundling by výdělek byl (koupí si všichni, *a*, *b* i *c*) 3 × (12 – (2+3)), celkem **zisk 21 USD**
Pro mixed bundling ale lze ceny samostatných produktů nastavit výš – koláč může stát 9,99 USD (*a* si stejně koupí; výdělek 9,99 - 2 = 7,99), ryba může stát 10,99 (*c* si stejně koupí; výdělek 10,99 - 3 = 7,99) a *b* si koupí bundle (výdělek 12 – 5 = 7), celkem **zisk 22,98 USD**

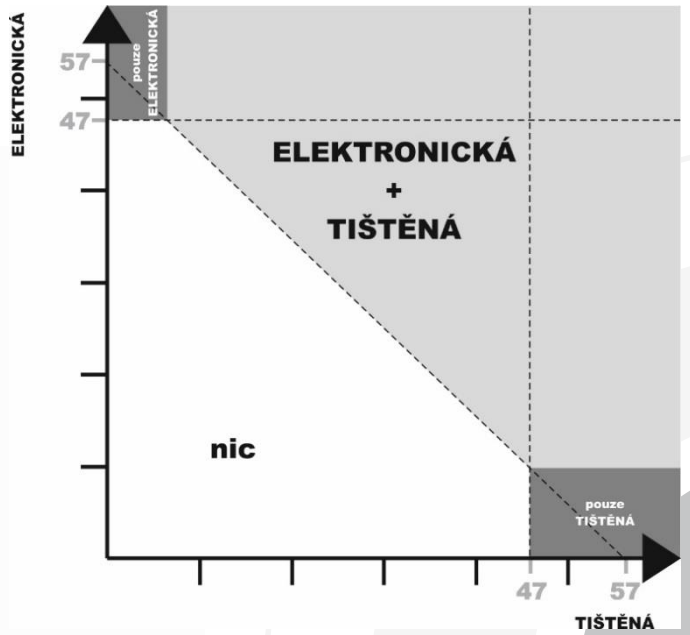
Cenové strategie – mixed bundling analýza

- Příklad mixed bundling – předplatné the Economist

Elektronická a tištěná verze budou pravděpodobně negativně korelované(?)
Zákazník si koupí bundle, když zároveň platí:
Rezervační cena tištěné verze + rezervační cena elektronické verze > cena kombinace
Rezervační cena tištěné verze > cena kombinace – cena elektronické verze
Rezervační cena elektronické verze > cena kombinace – cena tištěné verze

Uvažujme situaci zákazníků a, b a c, při výrobních nákladech (odhadovaných) 24 EUR za tištěnou verzi a 15 EUR za elektronickou verzi. Pro prodej zvlášť je optimální prodávat elektronickou verzi za 20 EUR, kdy si koupí a i b; výdělek; výdělek 2 * (20-15) = 5 EUR a tištěnou verzi za 30 EUR, kdy si koupí jen c; výdělek 30-24 = 6 EUR; celkem zisk 11 EUR.
Pro pure bundling by výdělek byl (koupí si všichni – a, b, c) = 3 * (57 – (15+24)) = celkem zisk 54 EUR.
Pro mixed bundling lze ceny samostatných produktů nastavit výš – elektronická verze může stát 47 EUR (a si stejně koupí; výdělek 47 – 15 = 32), tištěná verze může stát 47 EUR (c si stejně koupí; výdělek 47 – 24 = 23), b si koupí bundle (výdělek 57 – 39 = 18) celkem zisk 73 EUR.





Zdroj: HOLICKÝ, M., JAVOR, M. Cenové strategie semestrální práce z předmětu 62STM0 (LS 2014/2015)

Cenové strategie – adjustace cen

- Adjustace cen
  1. Propagační(?) ceny (promotional pricing)
     - Loss-leader pricing – cenově výhodná akce na známou značku s cílem stimulovat zákazníky k návštěvě (a k nákupu dalších produktů). Výrobci „dobrých“ značek nemají příliš rádi – eroze image značky
     - Akce k významné události – black Friday, back-to-school, velikonoce
     - Ceny pro „speciální“ zákazníky – např. věrnostní karty

     - Hotovostní slevy (cash rebates) – „na oko“ zachování ceníkových cen posezónní výprodeje, peníze za starý výrobek, atp.
     - Financování s nízkým úrokem, případně prodloužená splátkového kalendáře
     - Prodloužení záruky
     - Psychologická sleva

Nexus 7 (2013) Price Cut By Up To $50 Today On Woot

The discount shopping website is currently promoting a factory reconditioned version of the Nexus 7 (2013), promising to ship the refurbished Android slate in three to five business days. For the 16GB model you'll pay $189.99 for a $40 saving, while the 32GB model is just $219.99 at a $50 discount.

[Povánoční slevy na českých e-shopech jsou často jen naoko, opravdu zlevněné jsou jen 3 % zboží](#) Monitoring cen zboží v tradičních povánočních slevách odhalil slevovou politiku předních českých e-shopů. Patrné je například opakované zlevňování, kdy jsou ceny komodit před Vánoci uměle navýšeny a v rámci slev pak sraženy na původní cenu. Podle analýzy společnosti Karsa Technologies se tak děje až v 5,6 % případů. Naopak možnost výhodného nákupu se týká jen 3 % sledovaných produktů.

Obyčejný Čtvrtek vs. Černý pátek? Ceny se ve skutečnosti zvedly o 0,1 %. U cenově nejzajímavějšího zboží mívají e-shopy na skladě jenom pár kusů, takže lidově řečeno, kdo dřív přijde, ten dřív mele. Mezi další triky se řadí například ukotvení ceny, které zkresluje skutečně poskytnutou slevu, nebo slevy prezentované jako snížení z ceny doporučené výrobcem. [Černý pátek na český způsob: Špetka slev, spousta triků](#)

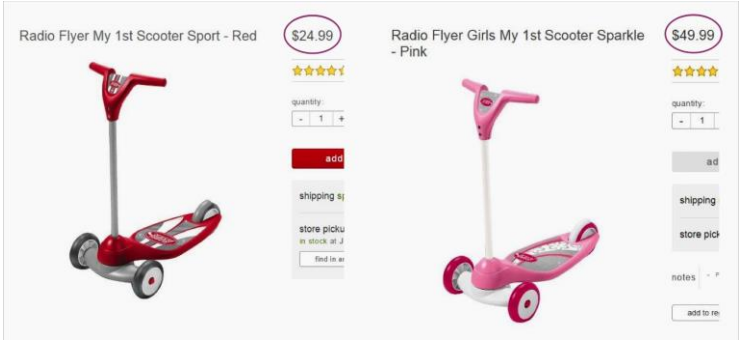
Cenové strategie – adjustace cen

2. Cenová diskriminace

- Na základě zákaznických segmentů – různé ceny pro různé zákaznické segmenty

Používá se častěji, než si zákazníci myslí
I got it cheaper than you

Někdy ale hraničí s neetickými nebo nelegálními přístupy. Women, you should probably buy the "men's" version of that beauty product

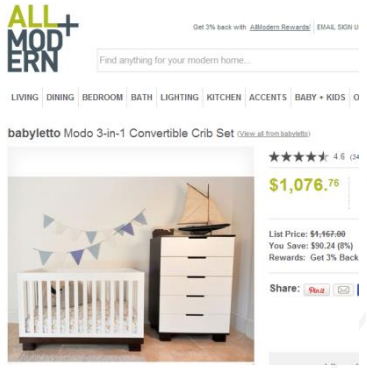


Kategorie	Dospělý (19 a více let)	Junior (od 15 do 19 let)	Student (od 19 do 26 let, držitel průkazky „Student 19 – 26 let")	Senior (od 60 do 65 let)
měsíční	550 Kč	260 Kč	260 Kč	250 Kč
čtvrtletní	1480 Kč	720 Kč	720 Kč	660 Kč
roční	4750 Kč			
5měsíční	2450 Kč	1200 Kč	1200 Kč	1100 Kč
10měsíční (v prodeji pouze od 15. 8. do 1. 11.)		2400 Kč	2400 Kč	

- Na základě podoby produktu – různé verze produktu s cenami neodrážejícími proporčně náklady – 50 ml vody Evian ve spreji za 7 USD

- Na základě image – stejný produkt v různém balení

- Na základě prodejního kanálu



- Geografická diskriminace

Kindle Paperwhite, 15 cm (6 Zoll)
EUR 129,00 Prime
Bestellen Sie in den nächsten 9 Stunden, um den Arti
Andere Angebote
EUR 127,71 gebraucht (1 Angebot)

Kindle Paperwhite, 6" High Resolution
$119.00 Prime
Order in the next 32 hours and get it by Monday, Mar 31.
More Buying Choices
$97.00 used (5 offers)

- Časová diskriminace

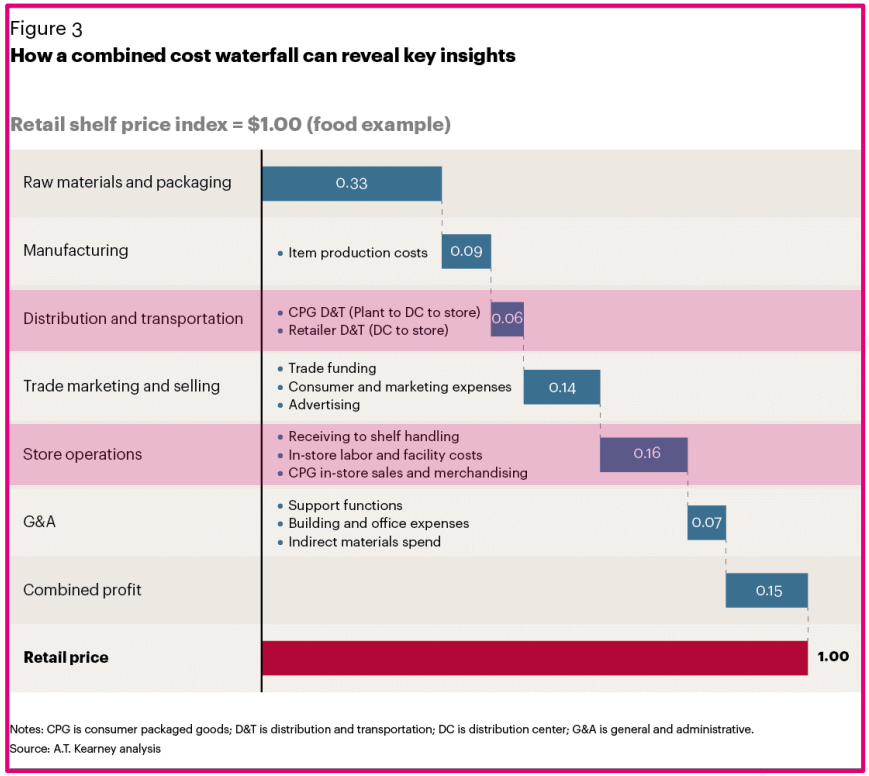
F6
Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Distribuční strategie

Distribuční strategie – význam

- Vyrobit skvělý produkt nestačí
- Mezi výrobcem a zákazníkem obvykle řada prostředníků/mezičlánků – distribuční kanály, distribuční cesta
- Náklady na distribuci obvykle mnohem vyšší než např. na marketingovou komunikaci
  - Mezičlánky si obvykle rozdělují okolo 30–50 % finální ceny, kterou zaplatí zákazník
  - Náklady na marketingovou komunikaci obvykle tvoří mnohem méně, zhruba 5–7 %
  - Náklady na balení a dopravu často okolo 20 % z ceny produktu



US společnosti utratí ročně částku odpovídající 10 % HDP na činnosti spojené s balením, nakládání, transportem, vykládáním, atp.
V některých zemích je to dokonce téměř čtvrtina (Čína přes 22 % HDP kvůli fragmentovanému prostředí)

Distribuční strategie – význam

- Nejde jen o „přepravu zboží“ (supply chain), širší pohled zahrnuje komplexní síť partnerů, jejichž cílem je doručit hodnotu zákazníkovi (value delivery network/marketing channels)
- Distribuce se týká upstream i downstream aktivit. Zde se řeší jen downstream aktivity

- Nutnost zvažovat všechny komponenty marketingového mixu jako strategické komplementy

We find that advertising and pricing are strategic complements as manufacturer advertising increases the price elasticity of demand; advertising competition intensifies price competition but it also improves the profitability of manufacturers; the presence of retailers in the channel leads to increased advertising spending while mitigating the extent of price competition. Manufacturers can enjoy a higher profit from using retailers when they compete in both price and advertising. Finally, we show that the emergence of ecommerce, which enables manufacturers directly selling to end consumers, has asymmetric profit impacts on manufacturers, as brands with lower cost and lower brand goodwill are more benefited from ecommerce.
Chan, T. Y., Narasimhan, C., & Yoon, Y. (2017). Advertising and price competition in a manufacturer-retailer channel. *International Journal of Research in Marketing*.

Farris and Albion (1987) show that, by and large, the evidence on advertising and price elasticity is consistent with the notion that advertising decreases price elasticities for manufacturers and increases price elasticity for retailers. This earlier work was later buttressed by additional research showing lower retail gross margins for highly advertised national brands (Albion and Farris 1987). Together with analyses that showed higher gross margins and higher relative prices for high-advertising manufacturers, there is support for the argument that advertising helps manufacturers differentiate their product (advertising = market power), but induces greater retail price sensitivity, more intense retail price competition, and lower retail margins (advertising = information).
Chan, T. Y., Narasimhan, C., & Yoon, Y. (2017). Advertising and price competition in a manufacturer-retailer channel. *International Journal of Research in Marketing*.

Doporučené čtení: STERN, Louis W.; STURDIVANT, Frederick D. Customer-driven distribution systems. *Harvard Business Review*, 7/1987
NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Rethinking distribution: adaptive channels. *Harvard Business Review*, 7/1996

Distribuční strategie – význam

– Poznámka: mezičlánky si obvykle rozdělují okolo 30–50 % finální ceny, kterou zaplatí zákazník

Notwithstanding dispersion across different types of goods, on average, around half of the final price of retail items can be attributed to the cost of the goods themselves, with the remaining half covering the gross margins of wholesale and retail firms in the distribution supply chain.
The retail supply chain, which includes both retailers and parts of the wholesale sector, accounts for a significant part of Australian economic activity, representing around 7 per cent of GDP and more than 10 per cent of total employment.

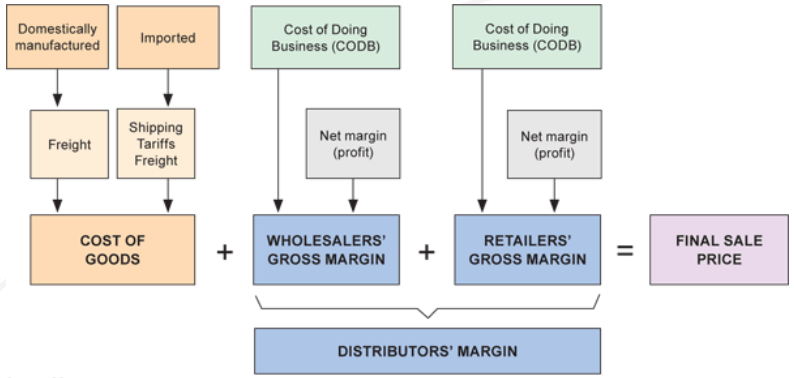
- Podíl se často liší podle odvětví

Summarizing all this, the cost of goods accounts for around half of the final sale price of retail items, shared between its two inputs – imports and domestically produced goods. The remainder reflects the cost of distribution. Splitting this into the various inputs involved in distribution shows that around 20 per cent of the final price is attributable to each of labor and intermediate inputs used by distributors, with the final 10 per cent of the sale price being the net profit of wholesalers and retailers combined.

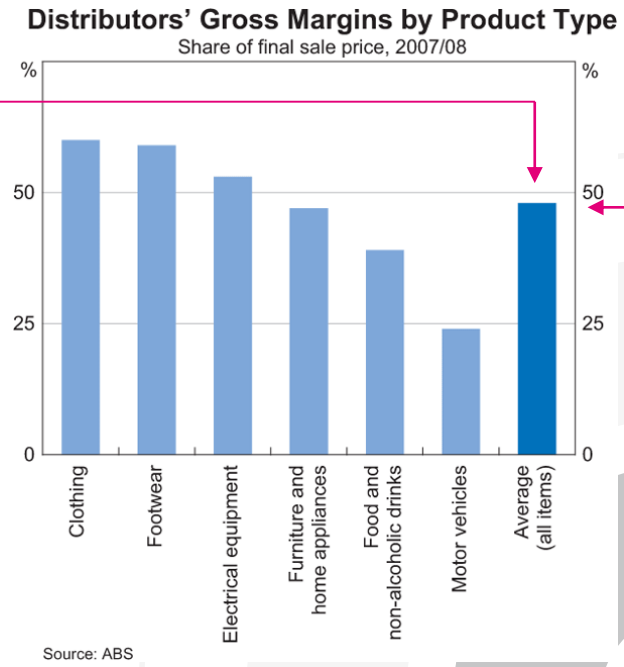
Table 1: Components of Retail Prices
Per cent of final sale price

	Cost of goods			Distributors' gross margins
	Imports	Domestic	Total	
1998/99	18	37	55	45
2004/05	18	36	53	47
2007/08	20	32	52	48

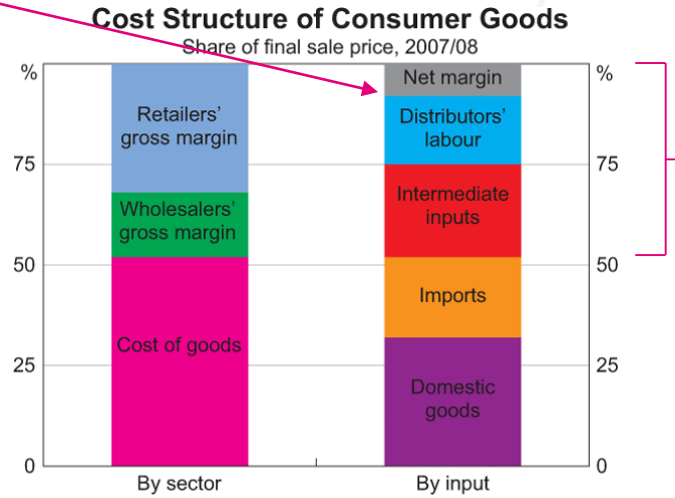
Sources: ABS; RBA



Source: RBA



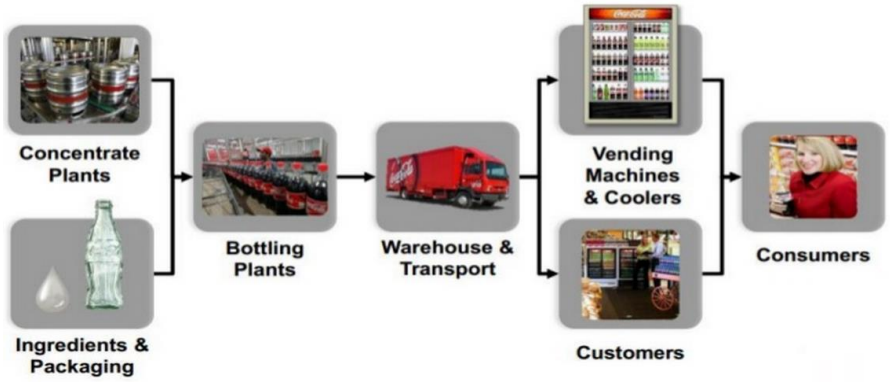
Source: ABS



Sources: ABS; RBA

D'ARCY, Patrick, NORMAN, David, and SHAN, Shalini. Costs and Margins in the Retail Supply Chain. The Reserve Bank of Australia. Bulletin – June Quarter 2012.

Distribuční strategie – význam



- Příklad Coca-Cola
  - Coca-Cola nevyrábí limonádu – převážet vodu je příliš drahé
  - Vyrábí koncentrát

Zkušenosti s distribucí získala firma za války

Our $64 billion supply chain covers more than 900 manufacturing facilities, 270 bottling partners and more than 20 million customer outlets. For two-thirds of our 20 million customers, we use one of the world's largest direct store delivery (DSD) systems. We have more trucks on the road than UPS and FedEx combined.
Since we produce and distribute locally in every country, we have the flexibility to tailor our brands, products and packages to fit the needs of our customers and consumers.
Building Brand Love Through Agility

- Společnost vlastní jen malou část továren, zbytek jsou franšízy

Bottling Investments Group is a division of The Coca-Cola Company dedicated to investing in Coca-Cola bottling operations around the world. BIG provides leadership to drive growth in critical markets, provides venture capital to move quickly, and often amends structural or ownership challenges. BIG is currently in 19 countries and works to maintain a healthy balance of franchise and Company-owned bottlers in the system.
The Coca-Cola System, New and Improved: The Story of Mass Marketing in America

- Na nejnižší úrovni – často mikro distribuce (v rozvíjejících se zemích)

Our micro distribution centers (MDCs) in Africa, many of which are run by women, help our beverages reach small shops and kiosks that can't be served by more trucks and vans and create value for our business, our retail and restaurant customers, and the broader communities.
The CEO of Coca-Cola on Using the Company's Scale for Good
Supporting Small Business Development

- Součást CSR

Distribuční strategie – typy toků

- Toky v řetězci mohou být dopředné (forward flow), ale i zpětné (backward flow) od zákazníků zpět k výrobcům (nejen finance, ale např. i obaly k recyklaci, zpětná vazba či poprodejní servis) či obousměrné (informace)

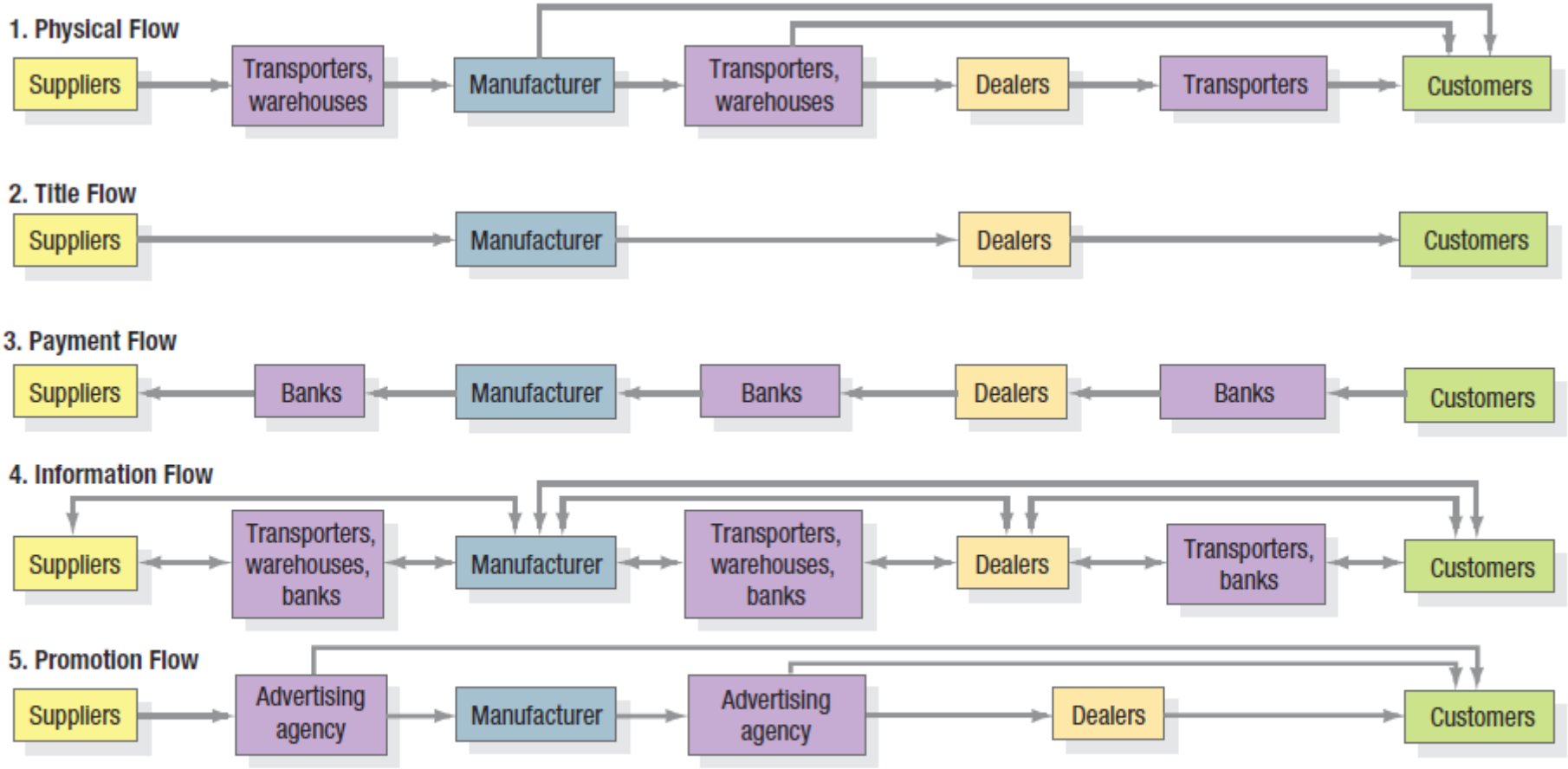


Fig. 15.1

Five Marketing Flows in the Marketing Channel for Forklift Trucks

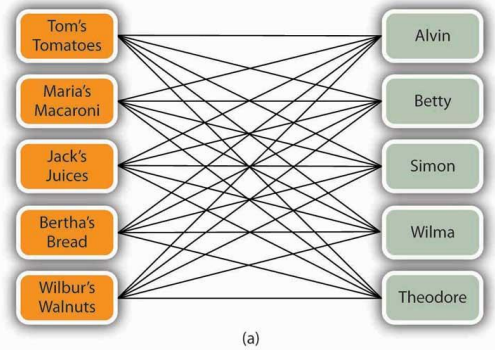
KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*.14th ed.Pearson 2012

Distribuční strategie – typy mezičlánků

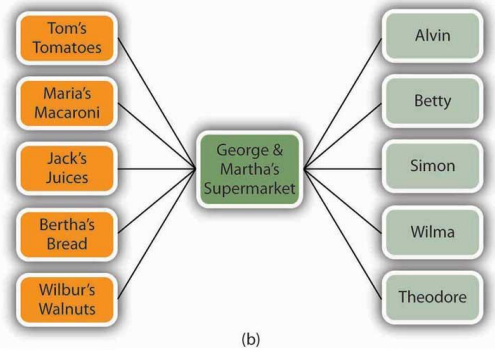
- U řady produktů jsou distribuční mezičlánky jediným možným spojením mezi zákazníkem a výrobcem – FMCG
  - Dramaticky snižuje počet nutných transakcí

- Různé druhy mezičlánků – wholesalers, merchant wholesalers (limited-service, cash-and-carry, drop shippers, mail-order, truck jobbers, rack jobbers), dealers (brokers), sales offices, branches, retailers, supermarkets, convenience stores, specialty stores, department stores, superstores, warehouse clubs, off-price retailers, pop-up stores, nonstore/direct retailers, …

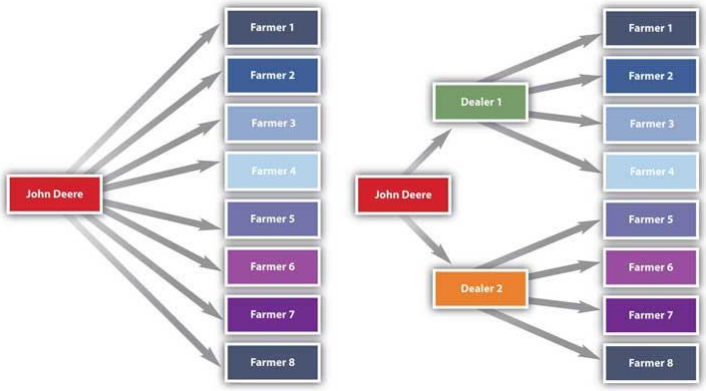
- Distribuční mezičlánky plní (podle typu) i řadu dalších funkcí
  - Sběr informací o stávajících či potenciálních zákaznících, konkurenčních výrobcích a dalších subjektech tržního prostředí
  - Stanovují a vykonávají marketingovou komunikaci
  - Vyjednávají o ceně, stanovují výši objednávek
  - Spravují a financují skladové zásoby, participují na rizikových operacích
  - Skladují zboží, provádějí kompletaci výrobků, balení…



(a)

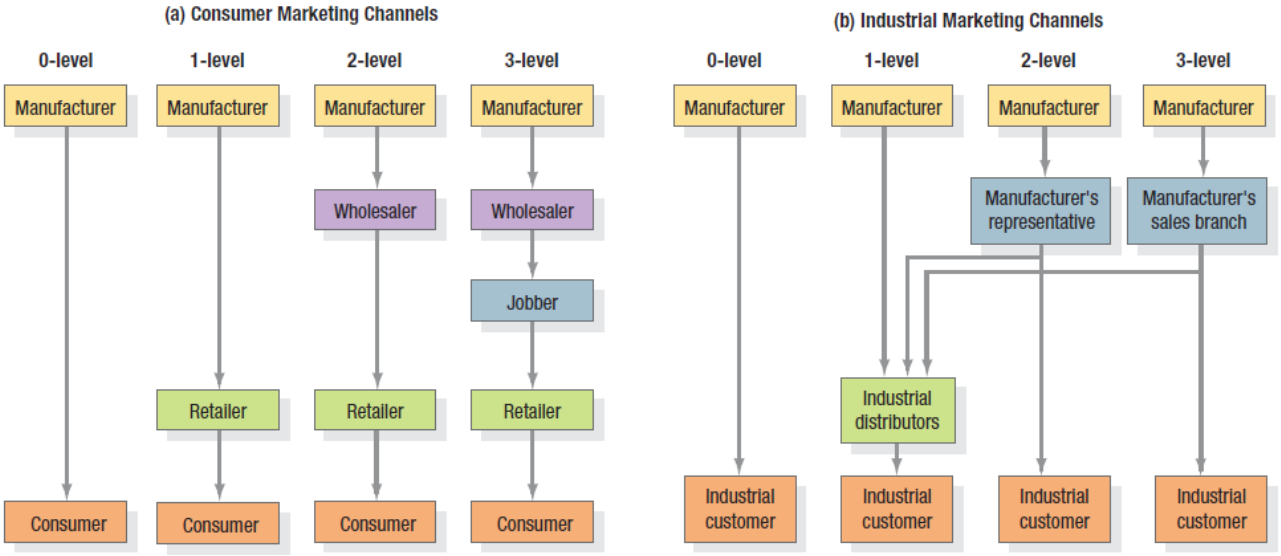


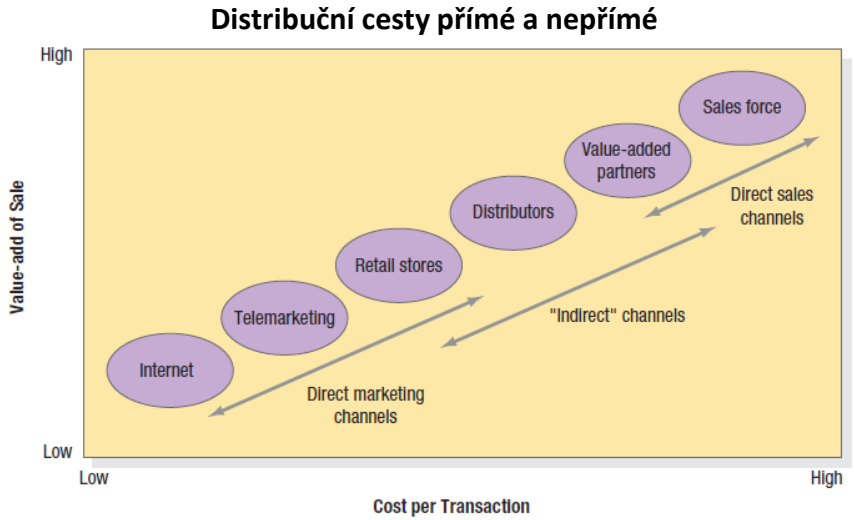
(b)



Distribuční strategie – faktory

- Distribuční cesta může mít řadu podob





|Fig. 15.2|

Consumer and Industrial Marketing Channels

KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*.14th ed.Pearson 2012

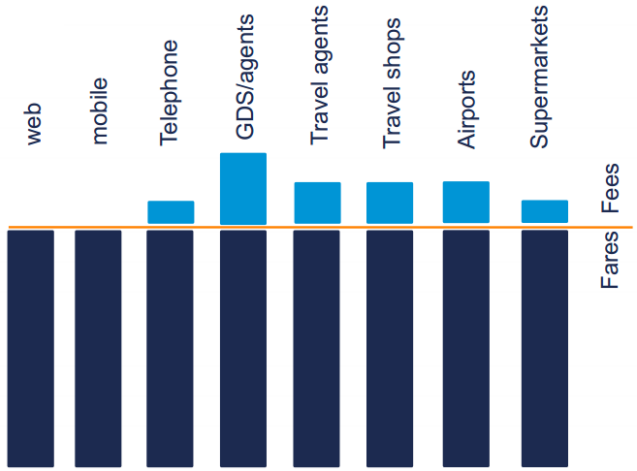
V některých odvětvích může počet úrovní v řetězci být i poměrně vysoký – V Japonsku se v potravinářském odvětví objevuje řada mezičlánků, které zvyšují počet úrovní až třeba na šest.
ITO, T., & MARUYAMA, M. (1990). Is the Japanese distribution system really inefficient? (No. w3306). National Bureau of Economic Research

- Volba distribuční cesty/systému záleží na řadě kritérií

Tiskárny Kodak EasyShare se nejdříve prodávaly výhradně přes řetězec Best Buy – vzhledem k vyšší pořizovací ceně bylo nutné, aby školení zaměstnanci dokázali zákazníkům vysvětlit výhodu spočívající v levnějším provozu tiskárny

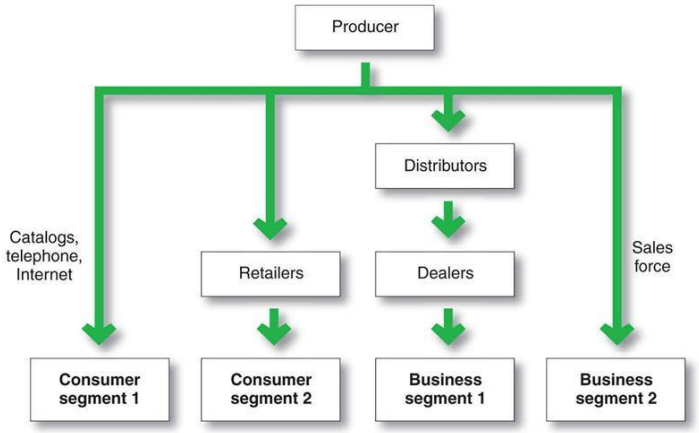
flydubai

Společnost FlyDubai využívá řadu distribučních kanálů s cílem oslovit různé segmenty. Náročnost těchto kanálů se liší.



Distribuční strategie – faktory

- Distribuční strategii ovlivňuje řada aspektů
  - Typ/povaha produktu,
  - mapování trhu, segmentace,



JOHN DEERE

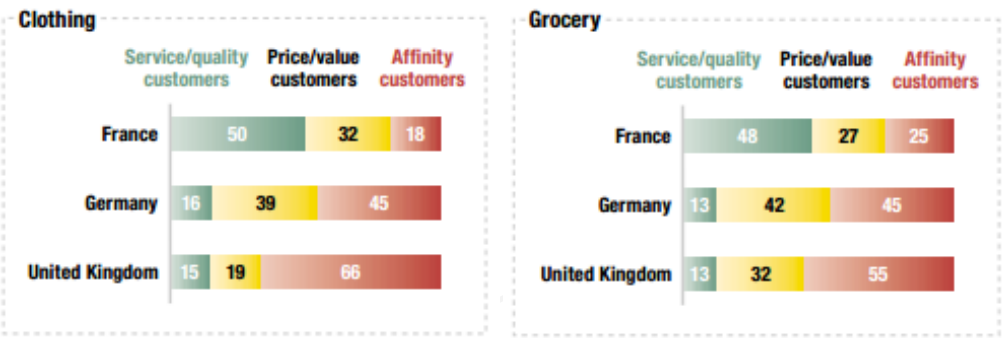
On Site

Our John Deere dealers and distributors are the experts that can help you find the right solution to your equipment needs. Specializing by industry or residential equipment dealers – they can help with your buying decision from defining your requirements, ordering your equipment, finalizing and financing your purchase to servicing your equipment.

For maintaining your residential property, you can also find select John Deere equipment at Home Depot and Lowes home improvement stores.

Online

- You can order select models of John Deere equipment to maintain your residential property using our Buy Online Web site. These online orders are sourced through your local John Deere dealer. They will contact you to set up delivery and finalize the financing and purchase.
- Some basic homeowner equipment service parts can be ordered online and shipped directly to your home.
- A more comprehensive online parts ordering Web site is also available for a the complete line of John Deere parts. You order online and your local John Deere dealer fulfills the order – for delivery, pick-up, or to ship directly to you.
- For governmental agencies or military entities, John Deere has special Web sites to help meet your purchasing requirements.



- Service/quality customers care most about the variety and performance of products in stores as well as the service they provide.
- Price/value customers are most concerned about spending their money wisely.
- Affinity customers primarily seek stores that suit people like themselves or the members of groups they aspire to loin. In fact, our research shows that affinity in this sense-the social associations of stores-is a more important consideration for all groups than marketers have traditionally recognized.

CHILD, P. N., HEYWOOD, S., & Kliger, M. (2002). Do retail brands travel?. *The McKinsey Quarterly*, *1*, 11-13.

There are many different kinds of people, and they display about as many different buying patterns. That simple truth is well understood by those responsible for market research, product development, pricing, sales, and strategy. But they haven't been getting much help from a venerable technique – market segmentation. Market segmentation has become narrowly focused on the needs of advertising.

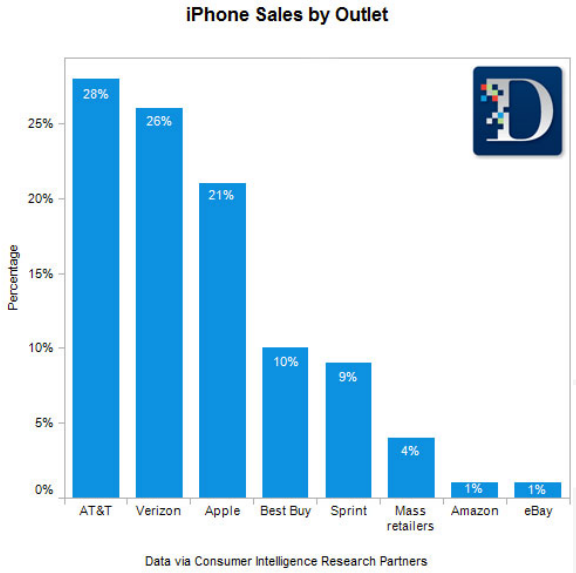
The idea was to broaden the use of segmentation so that it could inform not just advertising but also product innovation, pricing, **choice of distribution channels**, and the like. Yet today's segmentations do very little of this, even though markets and media are even more fragmented and consumers even more diverse and accustomed to following their own tastes and impulses.

YANKELOVICH, Daniel, MEER, David. Rediscovering Market Segmentation. Harvard Business Review, 2/2006

Distribuční strategie – faktory

– Zákaznické charakteristiky

Millennials—born between 1980 and 2000—are both the 20th century's last generation and its first truly digital one. This old century/new technology dichotomy gives pause to marketers attempting to understand and connect with this key demographic.
Millennials are not only transforming their own shopping behaviors but those of their parents, who are increasingly mimicking the demands of their children for seamlessness as they climb the digital learning curve. One consequence of this evolution is that the retail environment will probably change faster than many companies expect in the coming years, and many retailers will find themselves falling further and further behind. That's because delivering products and services in a truly seamless fashion will require companies to make profound changes across their entire organizations—changes that many seem either unprepared or unwilling to make. Who are Millennial shoppers? And what they do really want?



– Cíle společnosti

V roce 2001 Apple otevřel svůj první Apple Store. Analytici předvídali neúspěch (BusinessWeek: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work. Dnes přes 400 obchodů v 16 zemích světa. I když v těchto obchodech Apple neprodá většinu svých produktů (Breaking Down Apple's Retail Distribution Strategy), vytvořil specifické místo pro nadšence pro značku hledající zážitek, kompletní šíři sortimentu nebo radu speciálně vyškolených prodejců (Genius Bar).

– Legislativních podmínkách

V liberálních zemích je alkohol k mání takřka na každém rohu. To ovšem není samozřejmostí všude. Ve státech s anglosaskou tradicí je potřeba k prodeji alkoholu získat zvláštní licenci. Ve Spojených státech, Velké Británii nebo třeba Jihoafrické republice se pak musí alkohol prodávat buď v úplně samostatných obchodech, nebo ve zvláštních odděleních v supermarketech.
Společenskou nebezpečnost alkoholu regulují vlády a místní úřady také omezováním prodejní doby, zejména pozdě večer a v noci. V New Yorku, jako i většině dalších států USA, alkohol neseženete v neděli dopoledne. Regulace alkoholu ve světě je samozřejmostí

Distribuční strategie – faktory

– Charakteru mezičlánků

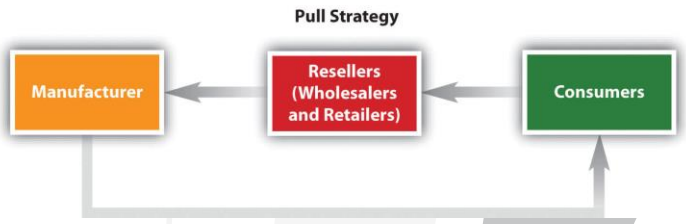
Kamenné prodejny mají stále větší konkurenci v online nakupování a podle německé studie se z nich pomalu stávají showroomy. Zákazníci si do nich totiž stále častěji chodí pouze pro informace, nakupují však raději on-line. 81% dotázaných se totiž navzdory pevnému rozhodnutí učinit nákup nejdříve rozhoduje, zda nakonec danou věc nekoupí on-line. Kamenné obchody slouží stále víc jako showroom

The changes come as margins and profits slump at the traditional dealership model and a new generation of buyers look to shop for vehicles in the same way they purchase music, clothes and gadgets. “Digital showrooms and online retailing is the big shift that is coming to the car industry, and it is coming fast,” says Sarwant Singh, a partner at Frost & Sullivan. “This is going to completely change the way people choose and buy their cars.”
Brick and mortar dealerships are expensive. Margins for dealers on new car sales in Europe are typically less than 1 per cent of the price of the vehicle, as tough competition and heavy discounting drive down prices. Online showrooms and digital dealerships revolutionise car buying

– Charakteru poptávky

- Push strategie – jistá a stabilní poptávka, úspory z rozsahu
- Pull strategie – nejistá poptávka, nelze realizovat úspory z rozsahu
- Hybridní strategie – nejistá poptávka, úspory z rozsahu jsou důležité pro realizaci zisku

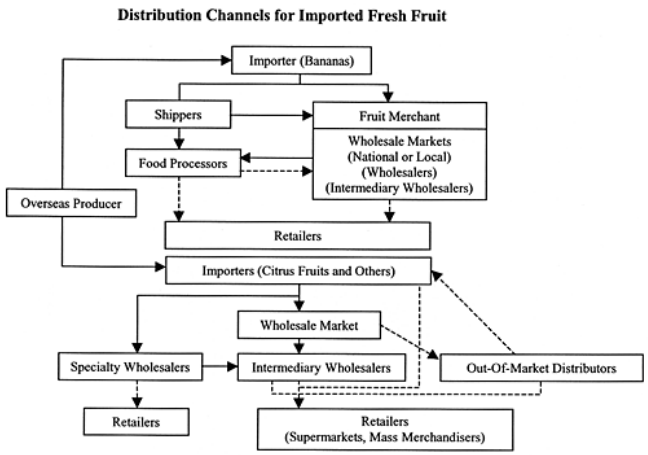
In the "push" model, the U.S. auto industry consistently produces too many cars and trucks, which in turn forces deep discounting. That's been the case since the mid-1970s, when Chrysler was the first manufacturer to start writing rebate checks. Can U.S. Auto Industry Make the Switch from Push to Pull?
James O’Donnell, BMW’s most senior U.S. executive, wants to change that and, in the process, maybe change the way cars are made in America. BMW is launching a marketing push to convince more American consumers to order their car exactly the way they want it and take delivery in two to six weeks. To entice them, BMW will offer them unique choices and provide a video link of their car being “born” while they’re waiting for delivery.
BMW's Push for Made-to-Order Cars

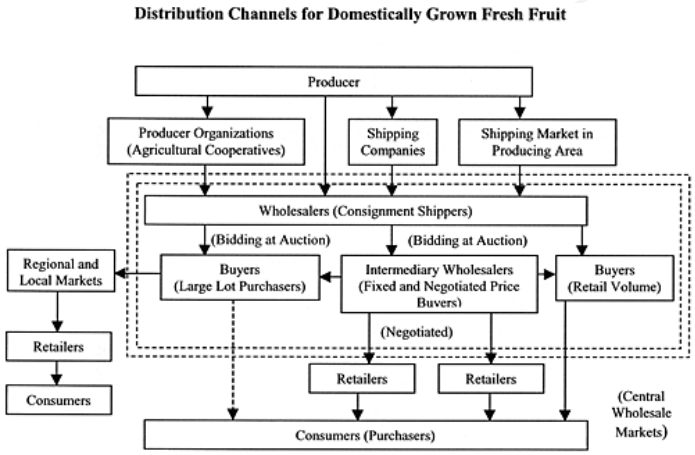


Distribuční strategie – faktory

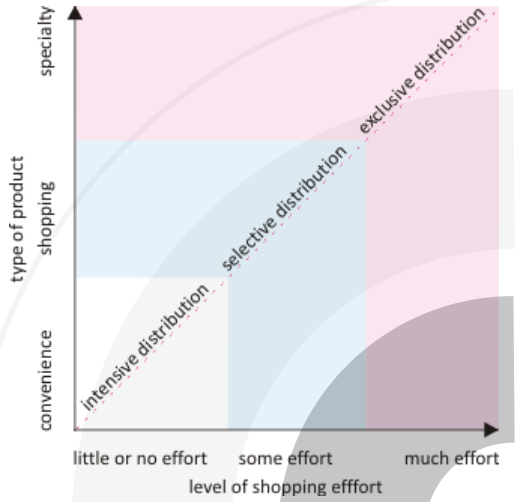
- Intenzitě konkurence
- Délce distribuční cesty

Many Americans believe that the Japanese food industry's distribution system is a deliberate barrier to foreign goods. It isn't - it arises from the way the Japanese prefer to do business domestically. If anything, it offers significant benefits to exporters who take the time to learn its workings and plot their marketing strategies accordingly. Japanese System: How Japan's Distribution System Works for You, The Japanese Market





- Integrace distribučního řetězce
- Potřebě sdílet informace či procesy,
- Cílovém pokrytí trhu
- …



Tržní podíl velmi často souvisí s distribucí a tržním pokrytím. Největší tržní podíl často získává první firma vstupující na trh. Nishida, M. (2017). First-Mover Advantage through Distribution: A Decomposition Approach. *Marketing Science*. Volume 36, Issue 4

Některé firmy ve snaze stát se tržním lídrem přeženou expanzi v pokrytí trhu – kanibalizace mezi pobočkami, snížení výkonu na pobočku - ztráta

Distribuční strategie – faktory

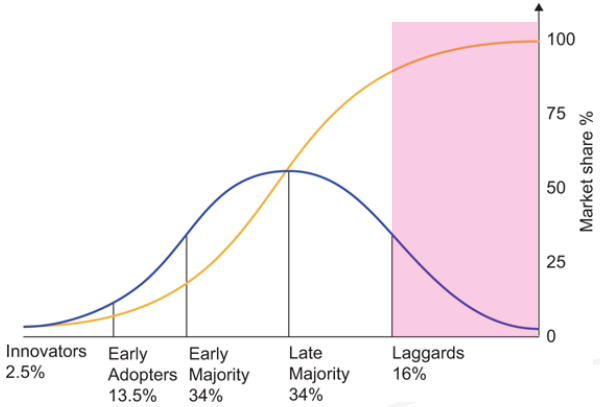
- Součástí distribuce je i obal produktu
  - Širší funkce než jen ochrana zboží při distribuci či skladování

Amazon Certified [Frustration-Free Packaging]
[Packaging Is All the Rage, and Not in a Good Way]

  - Je to, co zákazník vidí v regálu jako první
  - Může být užitečný i při užití produktu

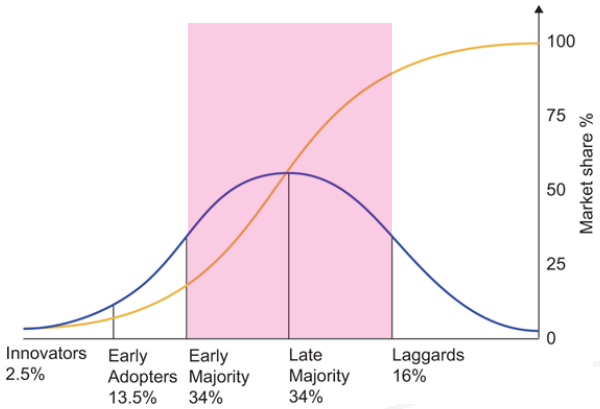
Distribuční strategie – typy distribuce

- Intenzivní distribuce
  - Rychloobrátkové spotřební zboží
  - Produkty nevyžadující podporu při prodeji či specifický zákaznický servis
  - (Často) produkty na konci životního cyklu
  - Mezičlánkem většinou retailové řetězce



Attributes	Intensive Distribution	Selective Distribution	Exclusive Distribution
Objectives	Wide spread market coverage, channel acceptance, high volume sales and high profits.	Moderate Market coverage, solid image, some channel control and loyalty, good sales and profits	Prestige image, channel control loyalty, prices stability and high margins.
Resellers	Many in number, all type of firms (outlets)	Moderate in number, well established better firms (outlets)	Few in number, well established, reputable fir outlets (Outlets)
Customers (Final consumers)	Many in number, convenience oriented.	Moderate in number, brand conscious, somewhat willing to travel to store.	Fewer in no., trends setters, willing to travel to store, brand loyal.
Major Weakness	Limited channel control.	May be difficult to crave out niche	Limited sales potential.
Marketing Emphasis	Mass advertising, nearby location, items in stock.	Promotional mix, pleasant shopping condition, good services	Personal selling, pleasant shopping conditions, good services.

Distribuční strategie – typy distribuce



- Selektivní distribuce
  - Nevyužívá retailové řetězce
  - Větší kontrola nad procesem
  - Nižší náklady než intenzivní distribuce
  - Velmi často jako vertikální integrace
  - (Často) v pozdějších fázích životního cyklu odvětví
  - Obvyklý způsob distribuce pro elektroniku, domácí spotřebiče nebo nábytek, ale i třeba šperky, hodinky, doplňky

Attributes	Intensive Distribution	Selective Distribution	Exclusive Distribution
Objectives	Wide spread market coverage, channel acceptance, high volume sales and high profits.	Moderate Market coverage, solid image, some channel control and loyalty, good sales and profits	Prestige image, channel control loyalty, prices stability and high margins.
Resellers	Many in number, all type of firms (outlets)	Moderate in number, well established better firms (outlets)	Few in number, well established, reputable fir outlets (Outlets)
Customers (Final consumers)	Many in number, convenience oriented.	Moderate in number, brand conscious, somewhat willing to travel to store.	Fewer in no., trends setters, willing to travel to store, brand loyal.
Major Weakness	Limited channel control.	May be difficult to crave out niche	Limited sales potential.
Marketing Emphasis	Mass advertising, nearby location, items in stock.	Promotional mix, pleasant shopping condition, good services	Personal selling, pleasant shopping conditions, good services.

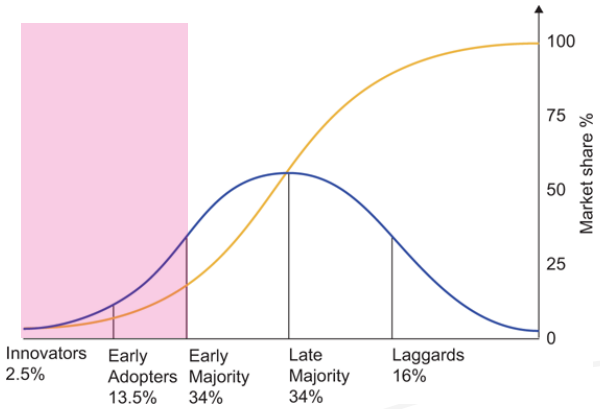
Stihl power tools are only distributed through "Independent Servicing Dealers." And the company is quite proud of it, telling from its website.

Stihl chce mít jistotu, že zákazník dostane odpovídající servis a školení při nákupu jejich výrobků…

Ray-Ban, Oakley, Chanel Or Prada Sunglasses? They're All Made By This Obscure $9B Company

Luxottica produced 46.6 million sunglasses and 26.1 million prescription frames (it does not make prescription lenses.) Then it sold them through one of its 7,000 retail stores like Sunglasses Hut, Pearle Vision or LensCrafters around the globe.
Pro některé produkty ale využívá i další široce rozšířené řetězce.

Distribuční strategie – typy distribuce



- Exkluzivní distribuce
  - Prémiové produkty
  - Nadstandardní prodejní či poprodejní podpora
  - (Často) úvodní životní fáze odvětví
  - Limitované množství dealerů v geografické oblasti

V roce 2011 měl Bentley na celém světě 161 dealerů
Nemalá část vozů (polovina modelů Arnage) je customizována ve speciální divizi Bentley Mulliner.
K vozu je možné zakoupit doplňky od exkluzivních partnerů (hodinky, pera, parfémy, brýle, …)

Attributes	Intensive Distribution	Selective Distribution	Exclusive Distribution
Objectives	Wide spread market coverage, channel acceptance, high volume sales and high profits.	Moderate Market coverage, solid image, some channel control and loyalty, good sales and profits	Prestige image, channel control loyalty, prices stability and high margins.
Resellers	Many in number, all type of firms (outlets)	Moderate in number, well established better firms (outlets)	Few in number, well established, reputable fir outlets (Outlets)
Customers (Final consumers)	Many in number, convenience oriented.	Moderate in number, brand conscious, somewhat willing to travel to store.	Fewer in no., trends setters, willing to travel to store, brand loyal.
Major Weakness	Limited channel control.	May be difficult to crave out niche	Limited sales potential.
Marketing Emphasis	Mass advertising, nearby location, items in stock.	Promotional mix, pleasant shopping condition, good services	Personal selling, pleasant shopping conditions, good services.

První generace iPhone: Phone to be available at 2000 store fronts on launch
Apple retail chief Ron Johnson and Director of Mac Product Marketing Tom Boger informed the analyst that those store fronts would consist exclusively of Apple and AT&T retail stores.
Pátá generace ale ihned od začátku dostupná ve 25 zemích světa…

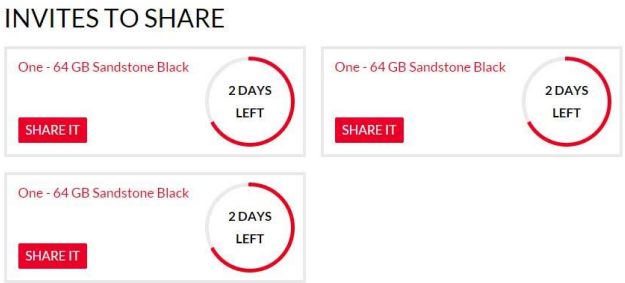
Distribuční strategie – typy distribuce

- Lze realizovat exkluzivní distribuci v případě „levného“ zboží?

Everybody wants a perfect phone, but such a thing simply doesn't exist. OnePlus believes it doesn't have to be this way. Its motto, "Never Settle," represents the fledgling Chinese company's mission to build and sell the perfect smartphone. Its first attempt is the One, a premium-looking device that has customizable firmware and top-shelf specs. Oh, and it'll sell for $299 unlocked and free of contract.
Good things come to those who wait. Phones with lower asking prices often come with excruciating delays, and OnePlus' first handset is no exception. The company is going to have a difficult time meeting demand right away, which is one reason why it's offering the One on an invite-only basis at the beginning. OnePlus One review: a $300 smartphone has never looked so good

So, the OnePlus One is out, and yes, you will need an invitation to buy one. Some have voiced their concerns about this novel method of purchase, while others have been outright in sounding their disappointment.
However, what amazed me the most is how many people are willing to whip out their credit cards and buy a phone they’ve never seen before, made by a Chinese company that’s barely five months old.
The company is not planning to make any profit at all in the first two years. It’s imperative for One Plus to keep costs down. The company is planning to do this by selling its products solely through e-commerce, in effect cutting out the middlemen and the overheads of normal distribution channels.
While big name companies are spending millions in their endorsement programs, One Plus One has potentially recruited thousands of brand evangelists from all across the globe, for free. What every phone maker could learn from OnePlus

OnePlus began supplementing it with a horribly conceived and deeply sexist contest that allows women to jump the line if they're willing to have a bunch of internet dudes vote on their appearance. The contest asks women to draw the OnePlus logo on their body (or on a sheet of paper that they're holding) and then take a photo of themselves and post it in OnePlus' forums. From there, the 50 "most well liked" will get a free T-shirt and have the option of buying the phone. OnePlus asks women to participate in degrading contest to get a smartphone

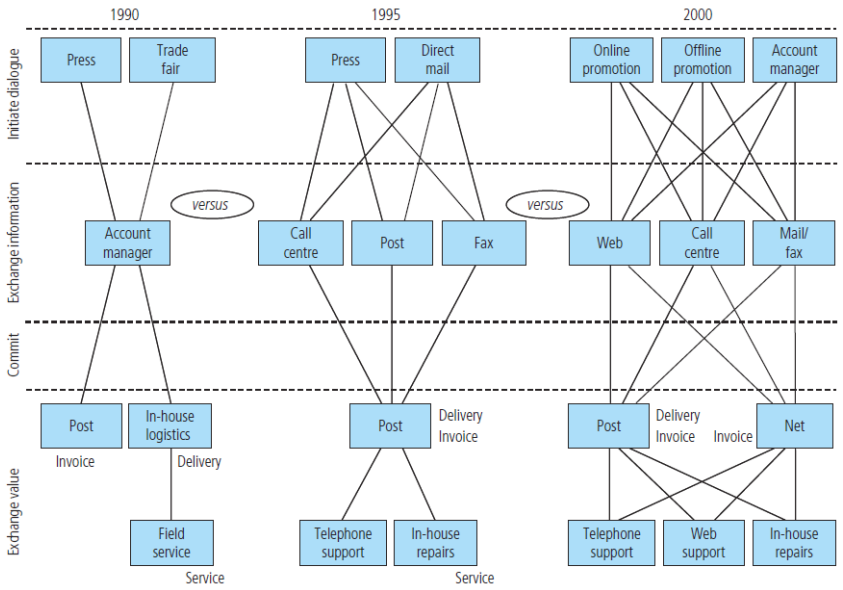


Doporučené čtení: MORIARTY, Rowland T.; MORAN, Ursula. Managing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*, 11/1990.

Distribuční strategie – multichannel

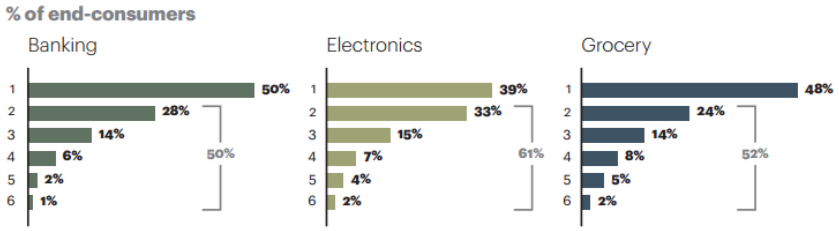
- Čím dál více zákazníků používá více kanálů v různých fázích nákupního procesu (a čím dál více i v jeden okamžik)

As more people interact with more companies in more channels—from websites and mobile apps to in-store online kiosks—chief information officers (CIOs) are delivering value from cross-channel integration.
Even in historically single-channel sectors such as grocery, more than half of customers now use two or more. And although differences remain across sectors, customers are building on behaviors developed in highly multichannel sectors and are beginning to expect similar options in other sectors.
First major finding is that most customers across all industries use multiple channels. Second major finding is that consumers are engaging companies through multiple channels simultaneously. Engaging Multichannel Consumers



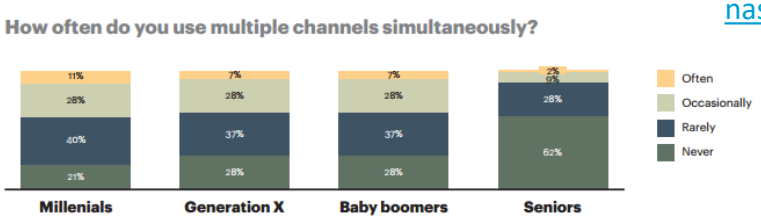
S novými technologiemi rostou i možnosti distribučních kanálů MCDONALD, M., & DUNBAR, I. (2004). *Market Segmentation: How to do it, how to profit from it*. Butterworth-Heinemann.

Most shoppers use multiple channels



Note: Three select sectors are displayed.
Source: A.T. Kearney Multichannel Shoppers Study, 2012

Many people shop using multiple channels at the same time



Note: Millennials include people born since 1980, Generation X between 1964 and 1980, baby boomers between 1946 to 1964, and seniors before 1946.
Source: A.T. Kearney Multichannel Shoppers Study, 2012

Multichannel Marketing & Sales 2015: Skutečný úspěch ZOOT nastartovaly až výdejny radosti

- Nezbytné pro komplexní a rozsáhlé trhy s řadou zákaznických segmentů
- Obtížně se spravují, může docházet ke konfliktům mezi kanály

Doporučené čtení: PwC (2013) Demystifying the online shopper 10 myths of multichannel retailing
A.T. Kearney Engaging Multichannel Consumers
Accenture: Winning the retail war

Distribuční strategie – multichannel

- Nezbytné pro komplexní a rozsáhlé trhy s řadou zákaznických segmentů
- Mohou ale znamenat významné zvýšení zisku společnosti

Walmart

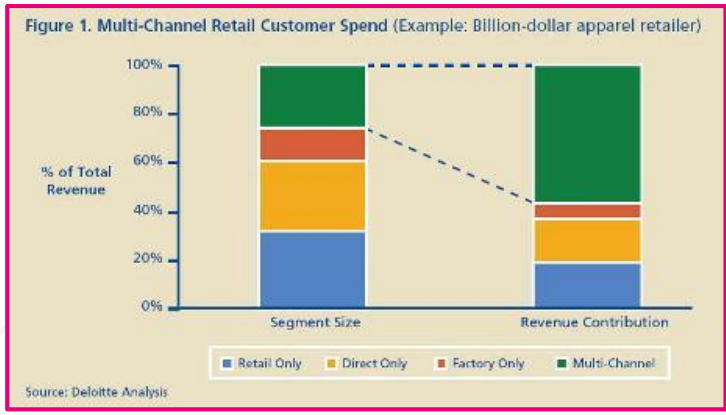
Site To Store, a Click & Collect service which offers free delivery to any Walmart store in the contiguous US, now accounts for more than half of all the company's online orders and generates around US$3.5 billion in revenues. While Pick Up Today, a free Click & Reserve service that allows a customer to order store items online and pick them up at their Walmart store that same day or the next day if the order is made after 6:00 p.m. local time, has resulted in a 22 percent increase in basket size.
Some retailers have gone further. In the UK, both the fashion retailer Oasis and the general merchandiser Argos use Shutl, a Web service that connects retailers with local, same-day delivery companies and can bring consumers their goods within 90 minutes of purchase. Winning the retail war

TESCO

Tesco has revealed it made £127m of trading profit in its UK online grocery arm last year, lifting a shadowy veil from one of the biggest unanswered questions in grocery. The retailer is to step up activity in broadening its multichannel offer with the introduction of a free click-and-collect service for food and non-food and dropping the price of grocery home delivery Tesco reveals online grocery profits as it builds multichannel offer

DUNKIN' DONUTS

If you are the person responsible for supplying the office with Dunkin' Donuts products, prepare to have your mind blown. Dunkin' Donuts new "Dunkin' Run" iPhone app is going to change your life forever.
Dunkin' Run brings customers a completely new and unique social online group ordering experience and tools. To begin, "Runners" can initiate a group order through their computer or mobile device. Interactive alerts are sent to the Runner's list of friends or co-workers, telling them when a trip to Dunkin' Donuts is planned along with a personal message inviting them to place an order online. Invitees can view the Dunkin' Donuts menu to place their order, and registered users can select from their own personal list of favorites and/or previous orders.
All of the orders are integrated onto a single page/screen which the Runner either prints or uses their mobile device to bring to any Dunkin' Donuts store. Dunkin' Donuts crew members will use this checklist to fulfill orders quickly and ensure order accuracy. The Runner can also use this page as a checklist to ensure that everyone in the group gets what he or she ordered.
Dunkin' Donuts 'Dunkin Run' iPhone App Will Change The Lives Of Office Lackeys



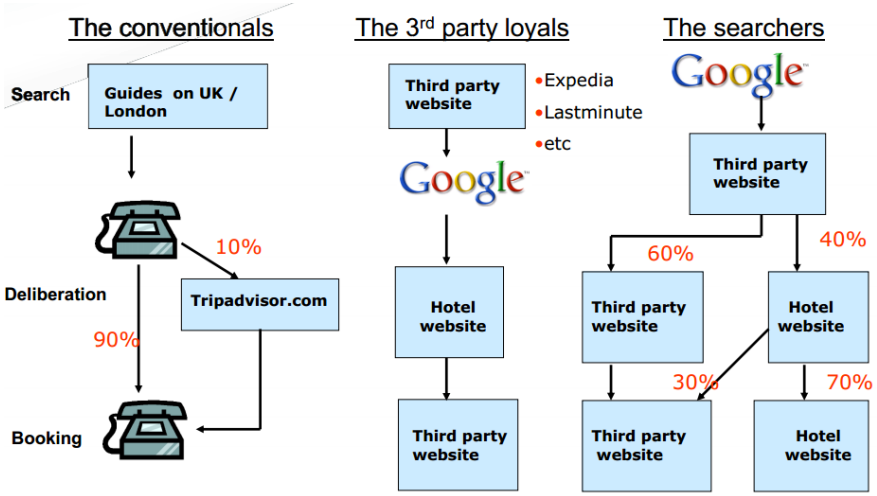
Multichannel zákazníci významného oděvního řetězce (26 %) tvoří ale 57 % příjmů společnosti

Distribuční strategie – multichannel

– Lze dosahovat významných synergických efektů

In a time of multichannels and connected consumers, retailers must adapt or die. Over the past few years as the Internet, mobile technology, and modern consumer expectations have increasingly turned the old notion of how retail traditionally works on its head. The problem is they paint the picture of a zero-sum conflict, an almost Highlander-esque scenario ("there can only be one!"), where mobile and online stores are directly at odds with their brick and mortar counterparts and where one side is destined to exterminate the other. But this isn't the way it works. In fact, not only are these various channels not mutually exclusive, they're actually best used to complement one another. But that kind of harmony would take work and a firm focus on innovation. more and more pure play eCommerce retailers have begun setting up their own brick and mortar locations after realizing that there really is no such thing as a "one channel fits all" solution. Brick and Mortar Retail Isn't Dead, But It is Evolving, Once Proudly Web Only, Shopping Sites Hang Out Real Shingles

– Komplexní a multikanálové sítě se obtížně spravují, dochází ke konfliktům mezi kanály



Luxusní hotelový řetězec v GB: existují tři základní způsoby, jak objednat pokoj v hotelu. Cca 10 % zákazníků používá konvenční metody rezervace. Někteří z nich ale doplňují hledání návštěvou serverů s recenzemi. Značná část zákazníků si ale rezervuje ubytování přes zprostředkovatele, kterým důvěřují. Ti si ale berou 10-25 % z ceny. Tyto zákazníky lze jen obtížně přesvědčit, aby si rezervovali pokoj přímo přes web hotelu. Třetí skupina má ale značný potenciál – přicházejí přes vyhledávač, konzultují volbu ubytování s dalšími weby a zhruba 40 % navštíví i stránku hotelu. Úpravou marketingové strategie se podařilo 70 % z těchto návštěvníků přesvědčit, aby si rezervovali pokoj přímo přes web hotelu, neboť hotel nabízí nízké ceny přímo i bez prostředníka…

www.cranfield.ac.uk

- Některé výzkumy naznačují, že současné trendy (online) retailu zásadně mění tradiční modely, které se využívaly po desetiletí
  - The price war • Exclusivity in products • Greater convenience for shoppers
  - Mobile and related technologies • Evolving nature of the physical store

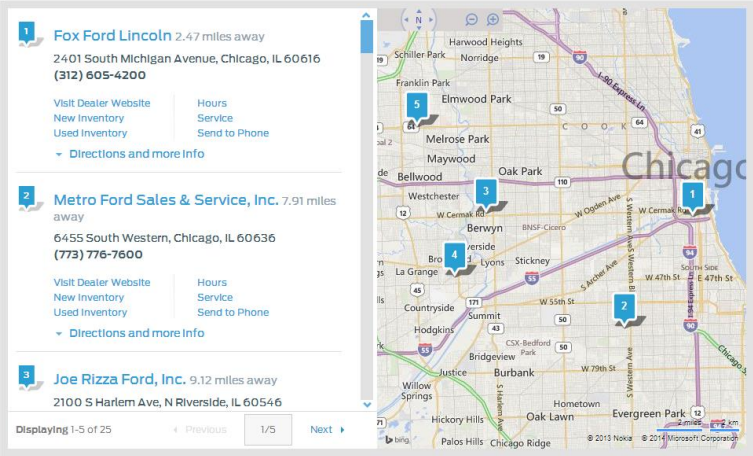
  Pwc: Total Retail 2015: Retailers and the age of disruption

Distribuční strategie – konflikty v řetězcích

– Horizontální konflikty mezi kanály

Např. konflikty mezi lokálními dealery Fordu, kteří si vzájemně konkurují na omezeném území

Wyndham Hotel Group zahrnuje řadu ubytovacích řetězců v USA. V řadě lokalit si řetězce mohou přímo konkurovat a např. špatným servisem ohrozit i nejen ostatní hotely stejného řetězce, ale i celé skupiny.



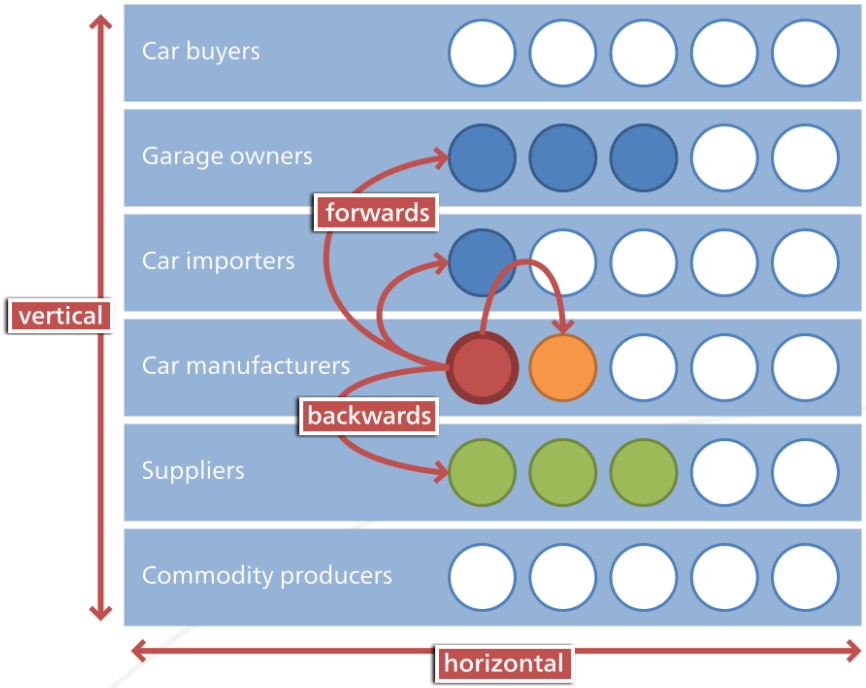
– Vertikální konflikty v řetězci – mezi úrovněmi v jenom řetězci.

Burger King připravil akci 1$ Double Cheeseburger a doslat se do konfliktu se svými franšízami, které tvrdily, že za takovou cenu prodělávají. Cena se později vrátila na 1.19$ a za 1$ zůstal obyčejný Cheeseburger

2014: Třetí nejprodávanější automobilové značce na českém trhu hrozí, že přijde o podstatnou část své prodejní sítě, zjistila MF DNES. Sedmnáct autosalonů Hyundai minulý týden vypovědělo smlouvu s distribuční společností Hyundai Motor Czech (HMCZ). To je více než třetina z celkového počtu autosalonů nabízejících v Česku vozy korejské značky. MF DNES: Vzpoura prodejců Hyundai. Sedmnáct jich vypovědělo firmě smlouvy

Autorizovaní prodejci aut Hyundai se obrátili na antimonopolní úřad, aby prošetřil jejich smluvní podmínky s firmou Hyundai Motor Czech, která dováží korejské vozy do Česka. Dealeři si myslí, že nový etický kodex porušuje pravidla hospodářské soutěže. Dealeři Hyundai dotahují rebelii. Žádají stát, ať prošetří firemní kodex

Distribuční strategie – integrace



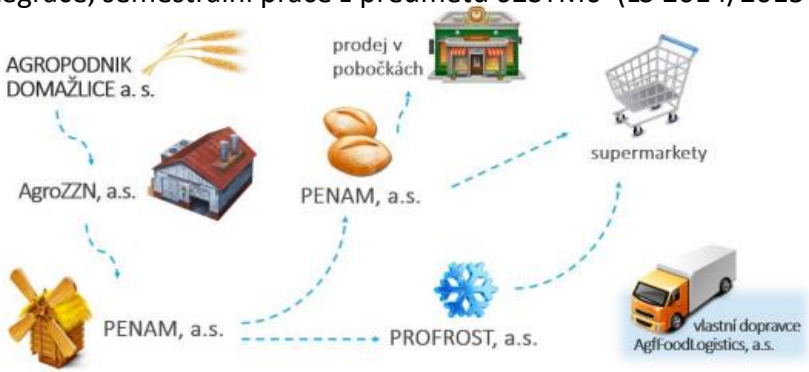
- Integrace distribučních kanálů
  - Tvoří-li distribuční cestu samostatné subjekty – každý se snaží maximalizovat vlastní výnos – v řadě případů jsou zájmy protichůdné – konflikty, horší služby Tvorba integrovaných distribučních kanálů – snaha odstranit konflikty, cílem je maximalizace v rámci celého řetězce.
  - Horizontální distribuční systémy
    - Spojení více společností na jedné úrovni distribuční cesty
    - Mohou ale i nemusí být konkurenty (příbuzná × nepříbuzná)
    - Dočasné nebo trvalé

Např. restaurace McDonald's v ochodech
Walmart – McDonald's profituje z množství zákazníků v obchodě, Walmart má zajištěné občerstvení pro zákazníky, kteří stráví nakupováním více času a jsou spokojenější

V 2009 Microsoft a Yahoo! uzavřeli dohodu – Yahoo! Search bude využívat technologii Bing (a Yahoo! Si ponechá 88 % všech příjmů z reklamy po dobu pěti let).
Od 2008 se MS snaží Yahoo převzít akvizicí…

Zdroj: POPELKA, O., VILÉMOVÁ, E. Distribuční strategie, horizontální a vertikální integrace, semestrální práce z předmětu 62STM0 (LS 2014/2015

Distribuční strategie – integrace



- Vertikální distribuční systémy
  - Cesta má jednoho vlastníka, cílem je kontrolovat celou distribuční cestu, zamezit konfliktům, optimalizovat výnos v rámci celého řetězce
  - Korporátní VMS

LUXOTTICA

Společnost Luxotica vyrábí (kromě jiného) brýle Rayban. Rovněž vlastní největší řetězce na prodej brýlí LensCrafters a Sunglass Hut.

ZARA

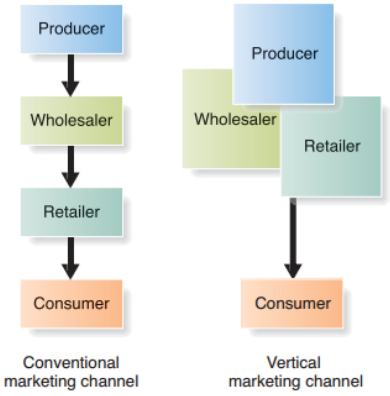
Zara má kontrolu nad celým řetězcem od návrhu oblečení, přes výrobu, distribuci i prodej. Díky tomu dokáže dostat na trh nové návrhy během pár týdnů (konkurence až 6 měsíců)

- Smluvní VMS
  - pro zákazníka často není patrný rozdíl mezi korporátním a smluvním

Zdaleka nejčastější, jen v USA zhruba 1 500 franšízovaných typů podnikání. Fast foody (McDonald's, Burger King), autopůjčovny (Hertz, Avis), motely (Holiday Inn), realitní kanceláře (Century21).

- Administrovaný VMS
  - staví na vyjednávací síle partnerů

Procter & Gamble či Kraft Foods mají velmi široký sortiment, což jim dává možnost lépe vyjednávat s velkými retailovými řetězci. Firmy se mohou spojovat či realizovat akvizice s cílem zvýšit svoji vyjednávací sílu (2005 akvizice Gillette společností P&G)
Mlékárenský koncern Danone přestal dodávat své výrobky do hypermarketů Kaufland. Společnosti se dosud nedohodly na podmínkách obchodní spolupráce pro rok 2012. "Po dobu, než dojde k uzavření oboustranně akceptovatelných podmínek, nebudou výrobky společnosti Danone v řetězci Kaufland k dostání, v plném zastoupení však jsou k dostání ve všech ostatních obchodních řetězcích„. Danone zastavilo dodávky do řetězce Kaufland.
„Po několika jednáních nakonec společnosti Danone a Kaufland vytvořily a nastavily nový model obchodní spolupráce, který vyhovuje oběma smluvním stranám," Výrobky Danone se vracejí do Kauflandu



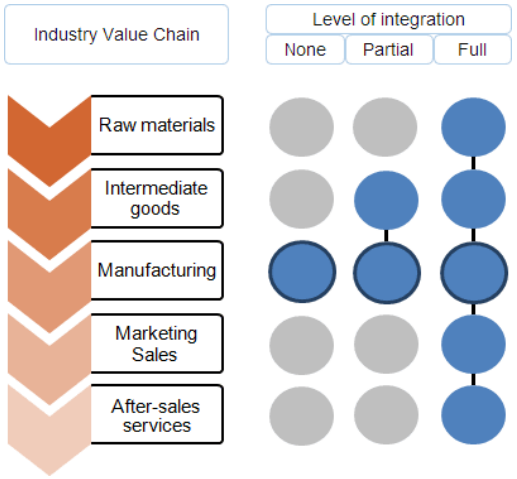
LUXOTTICA

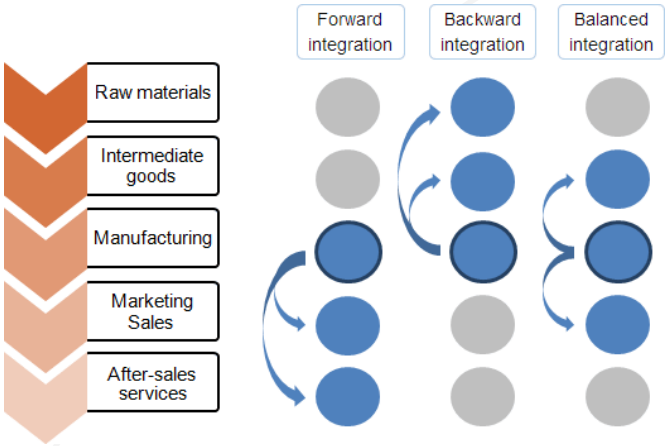
EYEWEAR BRANDS	RETAIL BRANDS
ALAIN MIKLI	DAVID CLULOW
ARNETTE	GMO
BROOKS BROTHERS	ILORI - OPTICAL SHOP OF ASPEN
BURBERRY	LAUBMAN & PANK
BVLGARI	LENSCRAFTERS
CHANEL	OPSM
COACH	PEARLE VISION
DKNY	SEARS OPTICAL
DOLCE & GABBANA	SUNGLASS HUT
DONNA KARAN	TARGET OPTICAL
EMPORIO ARMANI	
GIORGIO ARMANI	
MIU MIU	
OAKLEY	
OLIVER PEOPLES	
PAUL SMITH SPECTACLES	
PERSOL	
POLO RALPH LAUREN	
PRADA	
RALPH LAUREN	
RAY-BAN	
STARCK EYES	
STELLA MCCARTNEY	
TIFFANY & CO.	
TORY BURCH	
VERSACE	
VOGUE EYEWEAR	

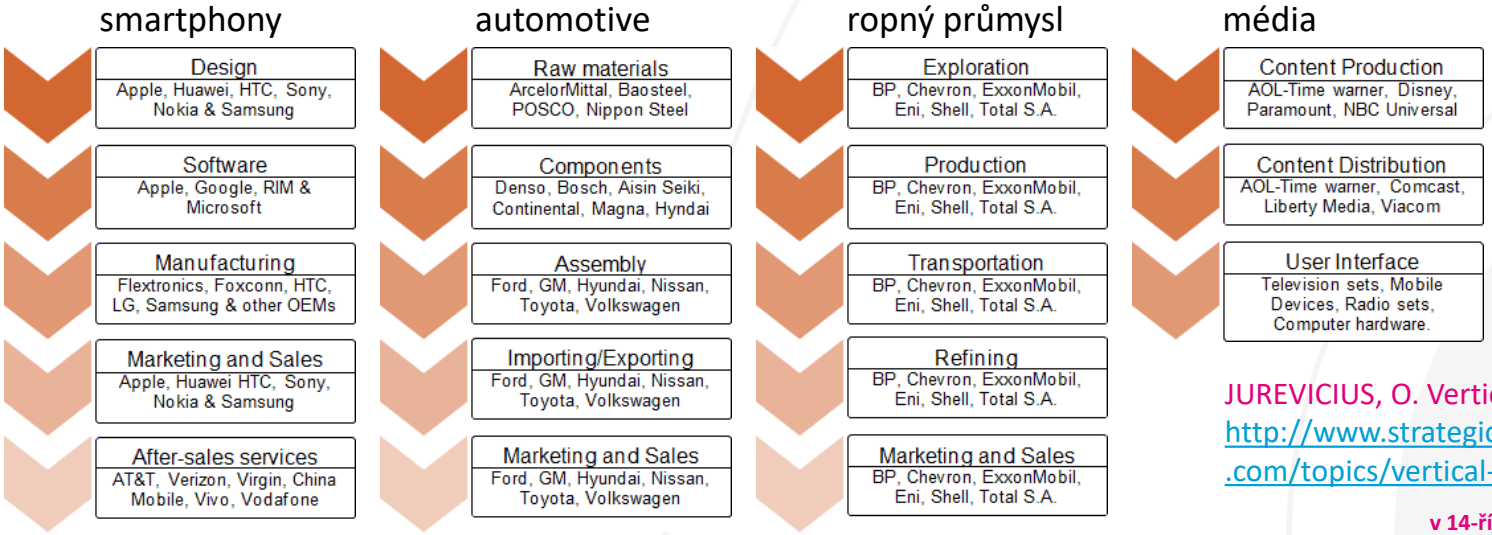
Deset mega-korporací kontrolují produkci téměř všeho, co kupujete.

Distribuční strategie – integrace

- Vertikální distribuční systémy mohou být
  - **částečné** nebo **úplné** (podle nákladů či zaměření společnosti)
  - **dopředné** (distributoři a retaileři nejsou spolehliví/jsou drazí, nebo dosahují atraktivních marží, případně společnost očekává dramatický růst) nebo **zpětné** (dodavatelé nejsou spolehliví, dosahují vysokých marží, ceny vstupů kolísají) případně **vyrovnané**?







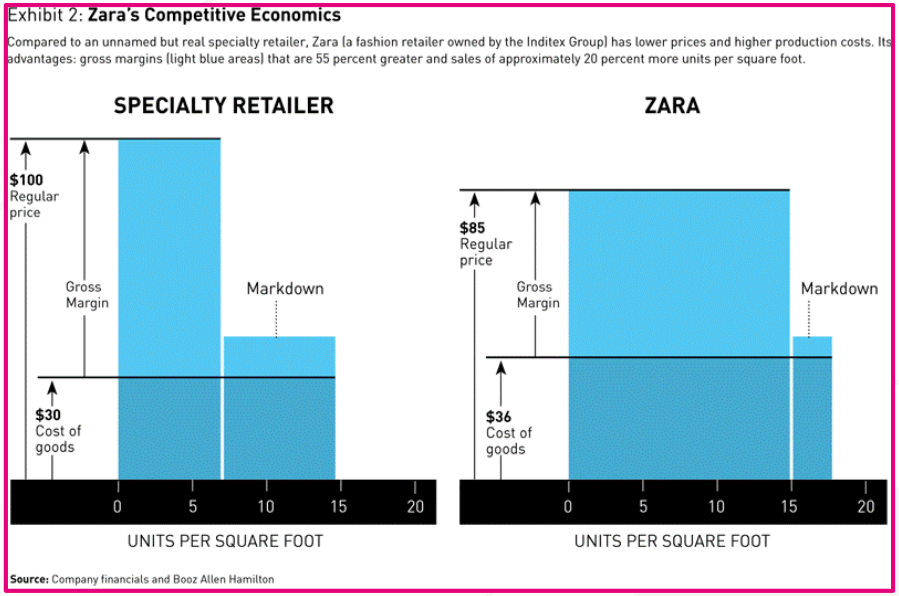
JUREVICIUS, O. Vertical Integration http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html

Distribuční strategie

- Zara

Síť obchodů s oblečením pod skupinou Inditex Group

Svůj úspěch staví na napodobování oblečení od světových návrhářů, které nosí celebrity a rychlou distribuci oblečení k zákazníkům



Zaměstnává řadu lidí, kteří sledují trendy, co nosí známé tváře, mladí návrháři dokáží rychle vytvořit podobný design

Výroba zpět v Evropě (vyšší náklady, ale rychlejší doprava), skupina vlastní celý řetězec od návrhu, výroby látky, šití, distribuce, až po obchody

Mezi návrhem oblečení a okamžikem, než visí v obchodě uplyne jen několik týdnů (2–3×, obvyklá doba v odvětví je 6 měsíců)

Obchody se zásobují několikrát týdně, zboží se nevyrábí na sklad

Zákazníci navštěvují obchody Zara v průměru 17krát ročně (průměr odvětví je 5), aby nepropásli nové trendy

Produkty jsou přitom levné, hovoří se o „disposable fashion“

Rychlá obrátka zboží a omezený sklad znamená, že nejsou potřeba tolik (po)sezónní výprodeje

Video: **Store Wars - Fast Fashion**

Revoluce v odvětví, další firmy nejsou schopni konkurovat, Fast fashion dobyla italské Prato

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

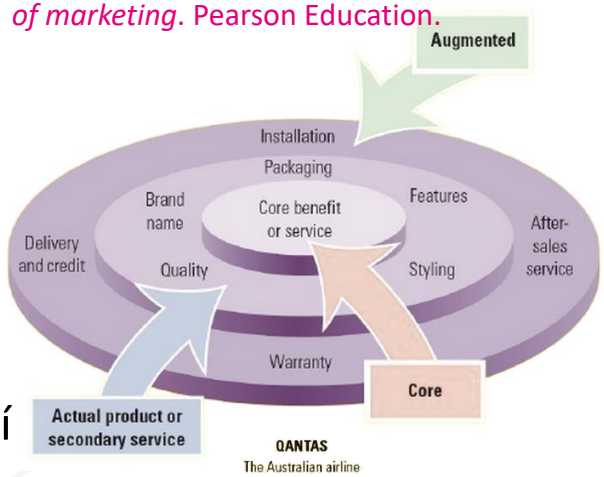
fm.vse.cz

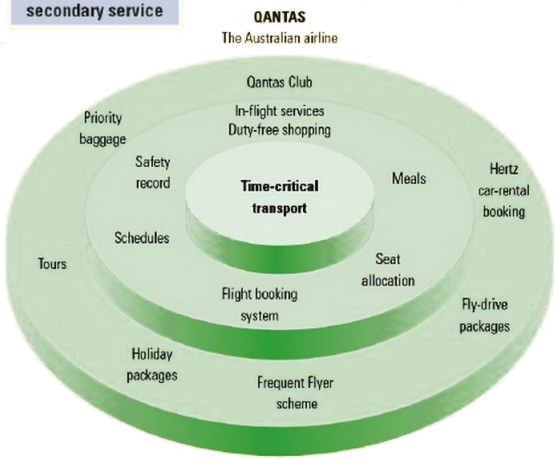
Produktové strategie

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education.

Produktové strategie

- Prostřednictvím jakých produktů uspokojovat potřeby zákazníků a naplňovat strategie společnosti
  - Povaha, počet, rozmanitost produktů, inovace produktů, rozsah produktového portfolia, produktový design, …
- Produkt má různé úrovně, produktové strategie se týkají všech úrovní





Doporučené čtení: QUINN, James Brian; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Beyond products: services-based strategy. *Harvard Business Review*, 3/1990

The role of services in providing value is ever more important. Not long ago, most of a product's value added came from the production processes that converted raw material into useful forms (steel into auto bodies, for example, or grain into edible cereals). Now, however, value added is increasingly likely to come from technological improvements, styling features, product image, and other attributes that only services can create.

Doporučené čtení: SHANKAR, Venkatesh; BERRY, Leonard L.; DOTZEL, Thomas. A practical guide to combining products and services. *Harvard Business Review*, 11/2009

These days, many firms are trying to mix products with services in an effort to boost revenue and balance cash flows. Hybrid solutions – products and services combined into innovative offerings – can help companies attract new customers and increase demand among existing ones by providing superior value. Such offerings are commonplace – think Apple (the iPod product combined with the iTunes service) and Xerox (copiers and printers bundled with maintenance or customer support services). Hybrid solutions have spurred growth or helped reverse market-share or profit decline. Developing hybrid solutions can be tricky because various combinations may have potential. Companies should keep in mind four rules related to differentiation, scalability, pricing, and branding.

Rule 1: Look for points of differentiation in product and service markets (What is the degree of commoditization? Is the customer's problem complex? Can the quality of the service be improved?)

Rule 2: Scope the service and scale the product (What can be centralized? Can the service be digitized?)

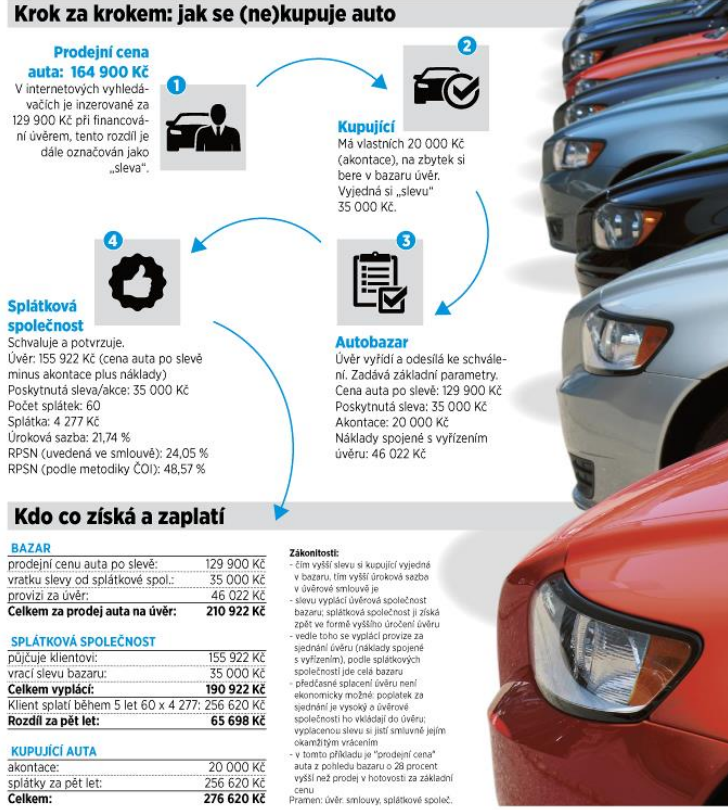
Rule 3: Assess the revenue and profit potentials of various hybrids (Which half of the offering has the most profit potential? How often do customers repurchase either goods or services? Which should lead the customer purchase, the product or the service?)

Rule 4: Invest in the brand.

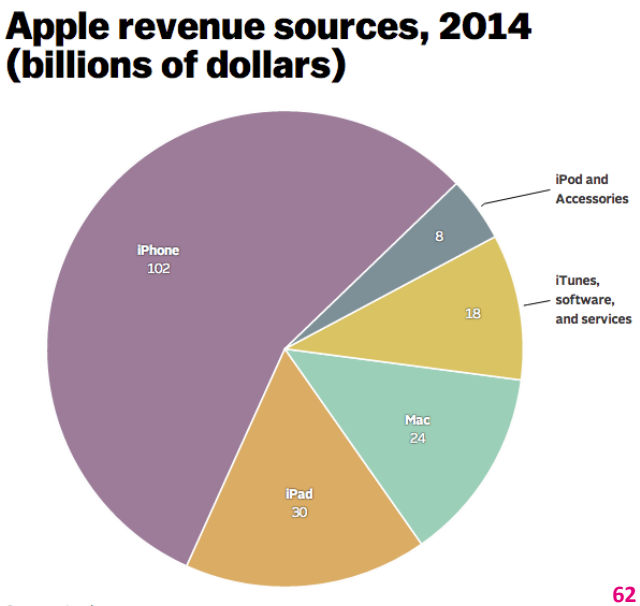
Produktové strategie

– Na čem společnost nejvíce vydělává?
Je to vždy jádro produktu?
Prodejci levných aut se transformovali na prodejce drahých úvěrů

Car dealers made an average of $23 for every new car they sold in 2011, according to the National Automobile Dealers Association. Dealers are celebrating that $23, because it's a huge swing from 2010 figures, when dealers lost $180 for every car they sold. Turns out that new cars are essentially a loss leader for dealers, who make most of their money by fixing your car, selling you a warranty when you buy a new car, financing car loans, and used car sales. New car sales are the smallest part of the puzzle, something most dealers do only because the automakers insist.
The recession may be partly to thank for the profits. Many people are hanging on to their cars longer and longer, stretching the average life of a car from 8.4 years in 1995 to 10.8 years in 2011, and many of them are having repairs done more often than they have in the past. Car Dealers Earn Just $23 Per Car Sold.
F&I is an important source of dealership income. Nearly 37 percent of a dealership's gross profit comes from the sale of F&I products and service contracts on new and used cars. While the gross margin on the sale of new cars and trucks fell to 4.2 percent in 2012 from 4.6 percent in 2011, aftermarket income rose, "because of increasing F&I and service contract dollars,". In economic hard times, service bays have kept many dealerships afloat. Dealers know that there's a good chance that a car buyer will bring the vehicle in for regular service, and even if the dealership only ekes out a thin margin on a new car sale, there's the possibility of continued cash flow from a service relationship. Where Does the Car Dealer Make Money? Mostly From Service, Not From Car Sales



First, for both this quarter (Q1 2010) and the (new) previous quarter, iPhone revenue was greater than CPU revenue. Apple was still, primarily, a computer company and it was computers, not iPods, that drove Apple's revenue machine. That no longer seems to be the case. Apple Accounting – The Director's Cut



Produktové strategie a druhy produktů

- Různé druhy (spotřebitelských) produktů

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education.

Marketing Considerations	Type of Consumer Product: Convenience	Shopping	Specialty	Unsought
Customer buying behavior	Frequent purchase; little planning, little comparison or shopping effort; low customer involvement	Less frequent purchase; much planning and shopping effort; comparison of brands on price, quality, and style	Strong brand preference and loyalty; special purchase effort; little comparison of brands; low price sensitivity	Little product awareness; knowledge (or, if aware, little or even negative interest)
Price	Low price	Higher price	High price	Varies
Distribution	Widespread distribution; convenient locations	Selective distribution in fewer outlets	Exclusive distribution in only one or a few outlets per market area	Varies
Promotion	Mass promotion by the producer	Advertising and personal selling by both the producer and resellers	More carefully targeted promotion by both the producer and resellers	Aggressive advertising and personal selling by the producer and resellers
Examples	Toothpaste, magazines, and laundry detergent	Major appliances, televisions, furniture, and clothing	Luxury goods, such as Rolex watches or fine crystal	Life insurance and Red Cross blood donations

(rychloobrátkové zboží)
Často nakupované produkty, okamžitý nákup, krátký nákupní proces, příliš neporovnává s alternativami, netřeba úsilí
Prací prášky, mýdlo, základní potraviny

(zboží dlouhodobé spotřeby)
Nákup méně často, předmětem porovnávání, zvažování (kvalita, cena, styl, …). Více času na získávání informací, rozhodování.
Nábytek, oblečení, dovolená….

(speciální výrobek)
Produkty s unikátními vlastnostmi, značkové produkty
Drahá auta, speciální fotografické vybavení, plastická operace…

(neznámé a nevyhledávané zboží)
Obvykle zákazník příliš nezná a nerozumí jim. Spoléhá se na marketingové sdělení. Obvykle zásadní inovace nebo produkty typu pojištění, investiční fondy,

Typy produktových strategií

- Produktové strategie zahrnují řadu aspektů
  1. Positioning produktu (product-positioning strategy)
  2. Repositioning produktu (product-repositioning strategy)
  3. Přesah/překrývání produktu (product-overlap strategy)
  4. Rámec/rozsah produktu (product-scope strategy)
  5. Návrh produktu (product-design strategy)
  6. Vyřazení produktu (product-elimination strategy)
  7. Vývoj produktu (new-product strategy)
  8. Diverzifikace produktu (diversification strategy)
  9. Hodnotový marketing (value-marketing strategy)

V roce 1964 Ford začal vyrábět model Mustang. V prvních letech 70 % zákazníků tvořili lidé, kteří by si koupili jiný model Fordu a jen 30 % lidé, kteří by s jinak koupili jinou značku

V roce 1975 Bud představil nízkokalorické pivo Bud light. Zaměřeno na ženy a starší konzumenty, v menší lahvi pro ty, kterým standardní pivo přijde příliš velké – dnes nejprodávanější pivo v USA

Produktové strategie

1. Positioning produktu (product-positioning strategy)
   - Umístění produktu na takový segment, kde bude dobře vnímán zákazníky v porovnání s konkurenčními produkty
   - Umístit produkt tak, aby se dostatečně odlišoval od konkurenčních; umístit tak, aby produkt nesl sdělení pro zákazníky (kdo jsme, co nabízíme); v případě více produktů (portfolio, řada) hledání příležitostí k růstu pokrýváním různých segmentů a vyhýbání se kanibalizaci vlastních produktů
   - Děje se prostřednictvím nástrojů marketingového mixu
   - Cílem je pokrýt potřeby zvoleného zákaznického segment; podpora vztahu mezi zákazníkem a produktem; snížit riziko náhlých výkyvů v prodeji

Doporučené čtení: LEVITT, Theodore. Marketing Success through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review* 1/1980

Fabricators of consumer and industrial goods seek competitive distinction via product features – some visually or measurably identifiable, some cosmetically implied, and some rhetorically claimed by reference to real or suggested hidden attributes that promise results or values different from those of competitors' products.
So too with consumer and industrial services – what I call, to be accurate, "intangibles." On the commodities exchanges, for example, dealers in metals, grains, and pork bellies trade in totally undifferentiated generic products. But what they "sell" is the claimed distinction of their execution – the efficiency of their transactions in their clients' behalf, their responsiveness to inquiries, the clarity and speed of their confirmations, and the like. In short, the *offered* product is differentiated, though the *generic* product is identical.

Positioning prostřednictvím:	Nástroje realizace strategie
atributy produktu	asociace prostřednictvím vlastnosti či charakteristiky, případně zákaznickým benefitem; nejrychlejší půjčka, nejvýhodnější hypotéka, bankovní účet bez poplatků
cena/hodnota	cena/hodnota je tak významná, že sama o sobě slouží jako nástroj odlišení; Dacia a nejlevnější vozy na trhu
způsobem užití	asociace produktu způsobem užití; nářadí Bosch – pro profesionály
uživatele/zákazníka	asociace produktu se zákazníkem nebo sociální skupinou; Nespresso a George Clooney, Omega a James Bond
produktové třídy	zařazením do produktové třídy; robotický pes AIBO jako domácí mazlíček, mýdlo Dove mezi hydratační krémy
konkurence	porovnáním s konkurencí; autopůjčovna AVIS „We are only Number 2, but we try harder“

- více viz Positioning

Produktové strategie

2. Repositioning produktu (product-repositioning strategy)
   - Přehodnocení současné pozice produktu a dalších složek marketingového mixu; rozhodnutí, zda by jiná pozice nebyla vhodnější
   - Najít nové způsoby užití u stávajících produktů, pokrýt nové zákaznické segmenty
   - Cílem prodloužit životní cyklus produktu, reagovat na změny na trhu, zvýšit výkonnost produktu
   - více viz Životní cyklus produktu/odvětví – poznámka, Positioning a marketingový výzkum, Positioning strategie – další přístupy k positioningu

Before its success with the Prius, Toyota was seen as a "fast follower," "a copycat," and a stodgy, "risk-averse company" with a rigid system of seniority and hierarchy. It seemed to outdo its competitors only through its lean production system. Toyota depicted itself as the Japanese "Volkswagen" trying to appeal to its customers with its affordability and down-to-earth style. The "birth of the Prius," therefore, was revolutionary not only for its hybrid technology but also for its repositioning of Toyota from a backward, risk-averse company to an innovative risk embracer.

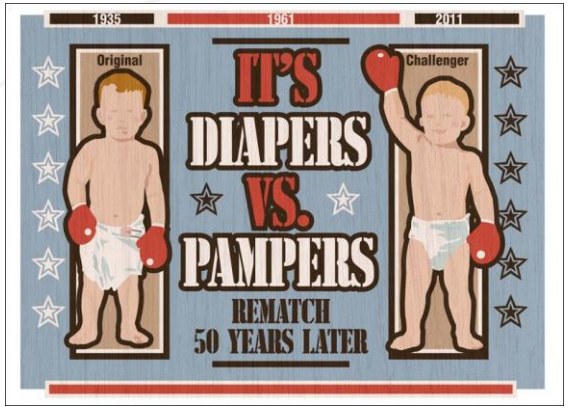
For the 2014 model year the Toyota Prius Plug-in hybrid will get a price cut. Toyota cuts 2014 Prius Plug-in hybrid prices

Produktové strategie

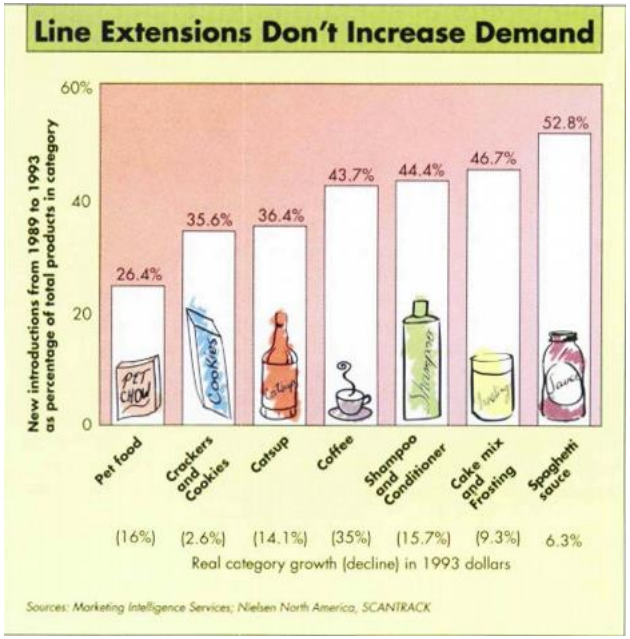
3. Přesah/překrývání produktu (product-overlap strategy)
   - Společnost se může rozhodnout o představení produktu, který se překrývá s jiným produktem společnosti;
   - Přilákat více zákazníků, zvýšit tržní podíl; využít úspor z rozsahu, zkušenostní efekt; využít výrobní kapacity, vyplnění mezer na trhu
   - Často lídr v odvětví; nebezpečí kanibalismu
   - Privátní značky, OEM (Original Equipment Manufacturer) produkty

Produktové strategie

4. Rámec/rozsah produktu (product-scope strategy)
   - Zahrnuje perspektivu produktového portfolia/produktových řad
   - Jeden produkt může vést ke specializaci, úsporám z rozsahu, efektivnímu využívání zdrojů, obsazení tržní niky; nebezpečí, když se produkt stane nadbytečným (disruptivní technologie)
   - Více produktů se může překrývat (přesah/překrývání produktu), obtížně se řídí; vede ale k lepšímu pokrytí trhu a zákaznických potřeb – snaha o vytvoření komplexního systému produktů
   - více viz Strategie pro produktové řady



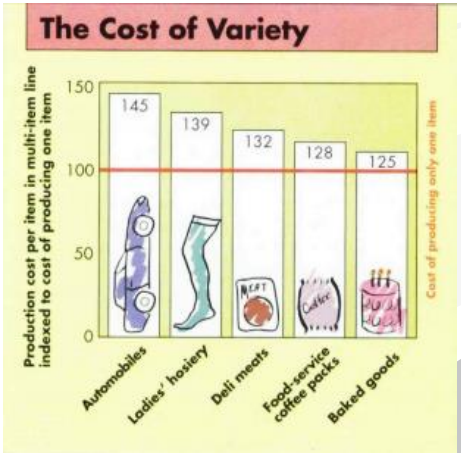
50 years later: Pampers revolutionized diapering, but cloth vs. disposable debate continues



Doporučené čtení: QUELCH, John A.; KENNY, David. Extend profits, not product lines. *Harvard Business Review*, 9/1994

In the last ten years, products have proliferated at an unprecedented rate in every category of consumer goods and services, and the deluge shows few signs of letting up. Most companies are pursuing product expansion strategies—in particular, line extensions—full steam ahead. At the same time, however, more and more evidence is indicating the pitfalls of such aggressive expansion if it is not well managed: hidden cost increases, weakened brand images, and troubled relations with distributors and retailers.

Next to sales promotions, line extensions represent the most effective and least imaginative way to increase sales quickly and inexpensively. People do not eat more, drink more, or wash their hair more just because they have more products from which to choose.



Produktové strategie

5. Návrh produktu (product-design strategy)
   - Rozhodnutí, zda vyrábět standardizovaný produkt (úspory z rozsahu, zkušenostní efekt, orientace na nákladové vůdcovství), customizovaný produkt (diferenciace nebo zacílení), standardizovaný produkt s modifikacemi.

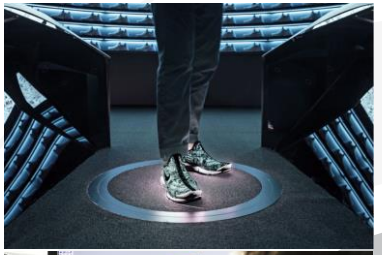
Doporučené čtení: GILMORE, James H.; PINE II, B. J. The four faces of mass customization. *Harvard business review*, 1/1997

As the concept of a mass market gained currency a century ago with the success of such giants as Sears, A&P, Coca-Cola, and Ford, all too many managers lost sight of a simple fact known for ages by every butcher, cobbler, and corner grocer: every customer is unique. Economies of scale in manufacturing and distribution brought down the price of mass-produced goods so much that all but the most well-to-do customers were often willing to forgo their individuality and settle for standardized – but very affordable – goods.
Still, the uniqueness of individual customers never went away; it was just subsumed in the averages of countless bell curves in every market-research study ever performed. The concept began coming back into view when companies discovered segmentation in the 1950s and niche marketing in the 1980s. The rise of mass customization in the 1990s has been both a response to and, with the pioneers' success, the impetus behind the now commonplace notion of *segments of one*: every customer is his or her own market segment with specific requirements that must be fulfilled. And so it seems that we have come to the end of a 100-year progression.

PINE II, B. J., VICTOR, Bart, and BOYNTON, Andrew C. Making mass customization work. *Harvard business review*, 9/1993

Not all markets are appropriate for mass customization. Customers of commodity products like oil, gas, and wheat, for example, do not demand differentiation. In other markets, like public utilities and government services, regulation often bars customization. In some markets, the possible variations in services or products simply are of little value to customers. Also, variety in and of itself is not necessarily customization, and it can be dangerously expensive. Some consumer electronics retailers and supermarkets today are experiencing a backlash from customers confused by too broad a range of choices.

Nike can make a pair of custom shoes in under an hour
The athletic company will open Nike Makers' Experience at the Nike By You Studio in New York. Part of that experience is the ability to create Nike shoes with a custom look. And you don't even have to wait for them: From start to finish, the process takes less than 90 minutes -- significantly faster than something like Nike's Bespoke iD process that takes 6 - 8 weeks for delivery.
Atelier 27 Combines Additive Manufacturing with Consumer Co-Creation
What Unistudio Design has done with the Atelier 27 project for Eram is revolutionary for the footwear business. What the agency has done is develop a means for consumers to design and 3D print unique stiletto heels for their pumps, enabling them to jazz up a pair of bland-looking party shoes, or to replace a broken or scuffed heel with something a whole lot more exciting.



GILMORE, James H.; PINE II, B. J. The four faces of mass customization.
Harvard business review, 1/1997

Transparent Customization

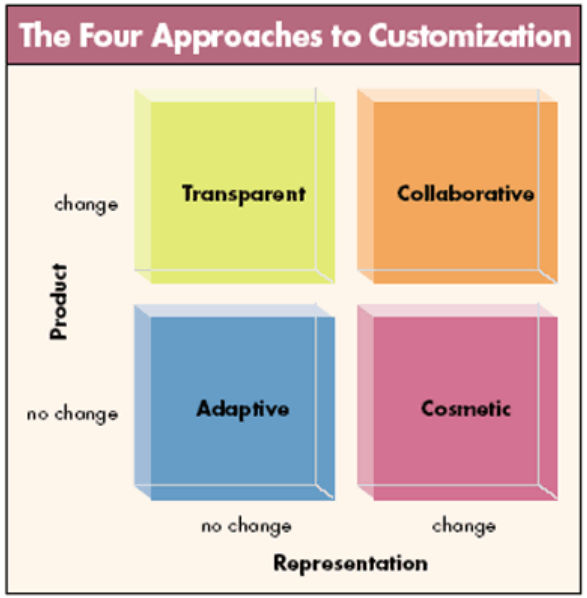
Transparent customizers fulfill the needs of individual customers in an indiscernible way – changing the product for them but in such a way that they may not even know that the product has been customized. Instead of requiring customers to take the time to describe their needs, transparent customizers observe behaviors over time, looking for predictable preferences.

To avoid annoying customers with an endless barrage of surveys on preferences, **Ritz-Carlton** established a less intrusive means of learning about individual needs. It observes the preferences that individual guests manifest during each stay—preferences for, say, hypoallergenic pillows, classical radio stations, or chocolate chip cookies. The company then stores that information in a database and uses it to tailor the service that each customer receives on his or her next visit.

Adaptive Customization.

Rather than provide customized offerings, adaptive customizers create standard goods or services that can easily be tailored, modified, or reconfigured to suit each customer's needs without any direct interaction with the company. Each customer independently derives his or her own value from the product because the company has designed multiple permutations into a standard, but customizable, offering. It is the product itself, rather than the provider, that interacts with customers.

Sometimes the technology permits each user to adapt the product—such as the control panels and embedded microprocessors in **Lutron**'s products that enable customers to create different lighting settings.



Collaborative Customization

Collaborative customizers change the product itself in addition to changing some aspect of the representation. Collaborative customization also works effectively in the shoe industry. Many buyers of mass-produced shoes have to sacrifice a perfect fit on one foot to avoid a fit that is too tight or too loose on the other.

Mass producers frequently add new features that seek to improve the functionality of existing offerings, such as more types of fasteners on fabric, additional locks and latches on windows, and more gauges and gadgets on manufacturing equipment. Such features generally provide increased value to individual customers, but in many instances they are not enough.

Companies are forced to modify the product: clothing is tailored, shoes have pads inserted, windows are remolded, and equipment is realigned. Collaborative customization replaces such back-end solutions with front-end specifications.

Cosmetic Customization

A company should adopt the cosmetic approach when its standard product satisfies almost every customer and only the product's form needs to be customized. In doing so, the company visibly demonstrates that it understands the unique ways in which each customer likes the standard product to be presented.

Hertz Corporation's #1 Club Gold Program effectively uses cosmetic customization to increase the value of its otherwise standard rental cars. After signing up for the service, Gold Program customers still receive the same basic vehicle, but they bypass the line at the counter. By doing only and exactly what each customer required, Hertz discovered that its Gold service was less costly to provide than its standard service.

Produktové strategie

6. Vyřazení produktu (product-elimination strategy)
   - Rozhodnutí, kdy produkt vyřadit
   - více viz Životní cyklus produktu/odvětví – poznámka, Specifické metody marketingové situační analýzy - Portfolio
   - Cílem je racionalizace portfolia
   - Vyřazení produktu, zeštíhlení produktové řady, případně vyřazení celé řady z portfolia
   - Řada faktorů, které ovlivňují rozhodnutí o vyřazení produktu

Doporučené čtení: HARRIGAN, Kathryn Rudie; PORTER, Michael E. End-game strategies for declining industries. *Harvard Business Review*, 7/1983

Exhibit II Strategies for Declining Businesses

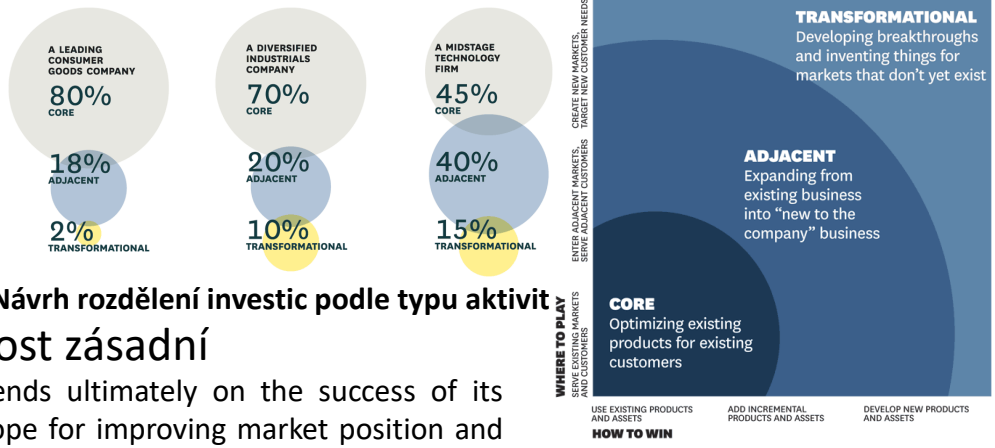
	Has competitive strengths for remaining demand pockets	Lacks competitive strengths for remaining demand pockets
Favorable industry structure for decline	Leadership or niche	Harvest or divest quickly
Unfavorable industry structure for decline	Niche or harvest	Divest quickly

Exhibit I Structural factors that influence the attractiveness of declining industry environments

Structural factors	Environmental attractiveness	
	Hospitable	Inhospitable
Conditions of demand		
Speed of decline	Very slow	Rapid or erratic
Certainty of decline	100% certain predictable patterns	Great uncertainty, erratic patterns
Pockets of enduring demand	Several or major ones	No niches
Product differentiation	Brand loyalty	Commodity-like products
Price stability	Stable, price premiums attainable	Very unstable, pricing below costs
Exit barriers		
Reinvestment requirements	None	High, often mandatory and involving capital assets
Excess capacity	Little	Substantial
Asset age	Mostly old assets	Sizable new assets and old ones not retired
Resale markets for assets	Easy to convert or sell	No markets available, substantial costs to retire
Shared facilities	Few free-standing plants	Substantial and interconnected with important businesses
Vertical integration	Little	Substantial
"Single product" competitors	None	Several large companies
Rivalry determinants		
Customer industries	Fragmented, weak	Strong bargaining power
Customer switching costs	High	Minimal
Diseconomies of scale	None	Substantial penalty
Dissimilar strategic groups	Few	Several in same target markets

Produktové strategie

7. Vývoj produktu (new-product strategy)



Návrh rozdělení investic podle typu aktivit

- Rozhodnutí o nových produktech je pro společnost zásadní

The long-term competitiveness of any manufacturing company depends ultimately on the success of its product development capabilities. New product development holds hope for improving market position and financial performance, creating new industry standards and new niche markets, and even renewing the organization. Yet few development projects fully deliver on their early promises.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. Creating project plans to focus product development. *Harvard Business Review.* 3/1992

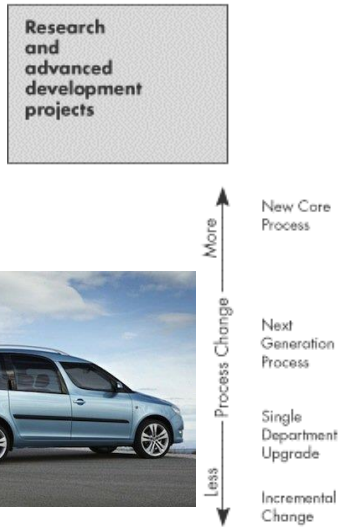
However, the mortality rate of new product ideas has declined considerably since the 1960s. In 1968, on average, 58 new-product ideas were considered for every successful new product. In 1981, only seven ideas were required to generate one successful new product. However, these statistics vary by industry. Consumer nondurable companies consider more than twice as many new product ideas in order to generate one successful new product, compared to industrial or consumer durable manufacturers.

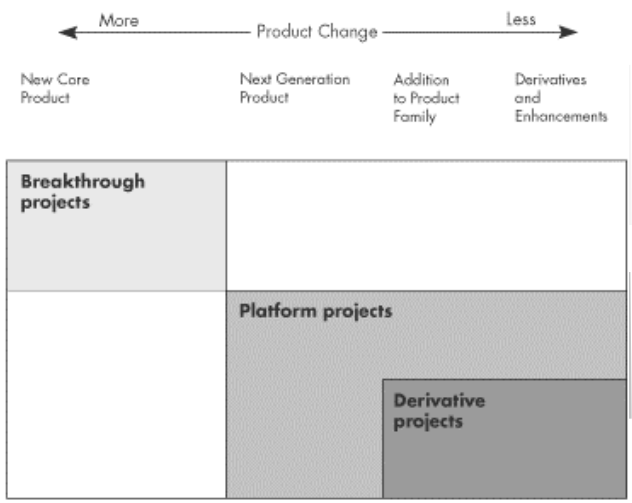
BOOZ; ALLEN & HAMILTON. *New products management for the 1980s*. New York, 1982.

NAGJI, Bansi, TUFF, Geoff Managing Your Innovation Portfolio Harvard Business Review, 5/2012 (už znáte)

- imitace produktu konkurence – některé společnosti se obávají náročnosti zavádění nového produktu – více viz Životní cyklus produktu/odvětví – poznámka, Jak se vypořádat s hyperkonkurencí,
- modifikace produktu – může mít řadu stupňů, až po představení nového produktu

Společnosti mohou na vývoji produktů i spolupracovat (na všech úrovních modifikace produktu). FORD and PSA Peugeot Citroën announce development of EURO 6 diesel Engines and celebrate Ten years of successful diesel Engine Co-operation

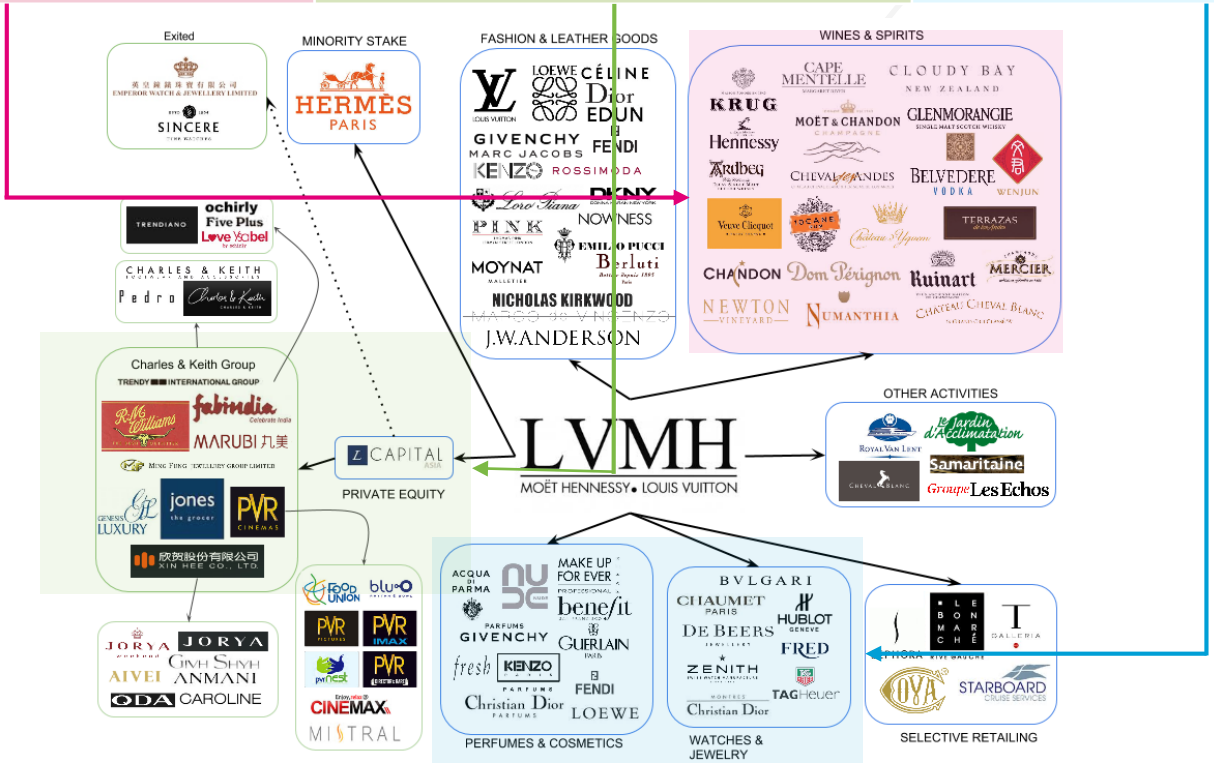




Produktové strategie

8. Diverzifikace produktu (diversification strategy)
   - Pokud současné produkty a trhy nedávají další příležitost k růstu
   - Různá finanční náročnost variant
     (nový/stávající produkt × nový/stávající trh)
     více viz [parciální přístupy (Ansoff) – růstové strategie]

Soustředná diverzifikace (concentric diversification)	Nepříbuzná diverzifikace (conglomerate diversification)	Horizontální diverzifikace
nové produkty se vztahují k činnosti společnosti	nové produkty se k činnosti společnosti nevztahují	nové produkty se k činnosti společnosti nemusí vztahovat, lze jimi ale oslovit stejné zákazníky



Produktové strategie

9. Hodnotový marketing (value-marketing strategy)
   - Poslední stupeň podnikatelských koncepcí, buzzword posledních dekád
   - Hovoří se o value delivery network/marketing channels, případně o tvorbě sdílené hodnoty
   - Těžiště může ležet v upstream i downstream aktivitách
   - Řada aspektů
     - Kvalita produktu
       - Co jsou atributy kvality?
       - Rozpozná je zákazník?
       - Např. implementace TQM, Lean management, Six Sigma, …

SIEMENS

Quality is when our customers come back and our products don't.

Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defense against foreign competition, and the only path to sustained growth and earnings

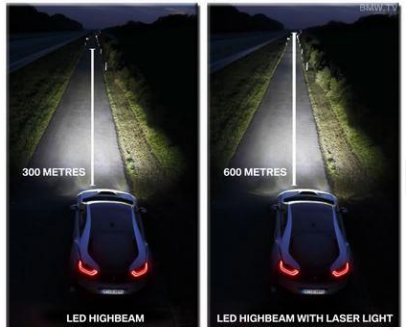
Peter Drucker: Quality in a service or product is not what you put into it. It is what the client or customer gets out of it

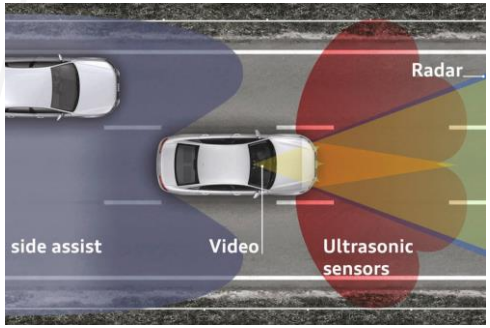
Které vozy jsou spolehlivější? Fiat nebo Bentley?
Honda named most reliable car for eighth year in a row while Bentley hits back at claim 86% of cars suffered faults last year.

     - Parametry produktu
       - Dosahování lepší úrovně vlastností než konkurence (diferenciace, zacílení), unikátní vlastnosti či eliminace zbytečných vlastností – vytvoření modrého oceánu

Nepřilnavý povrch lahve s kečupem?

Co jsou zásadní parametry u nového auta?
Spolehlivost?
Spotřeba?
Bezpečnost?
Asistenční systémy?
Laser LED světla?
Entertainment systémy?
Umělá inteligence?
Forbes: The Hottest New-Car Features For 2014





Produktové strategie

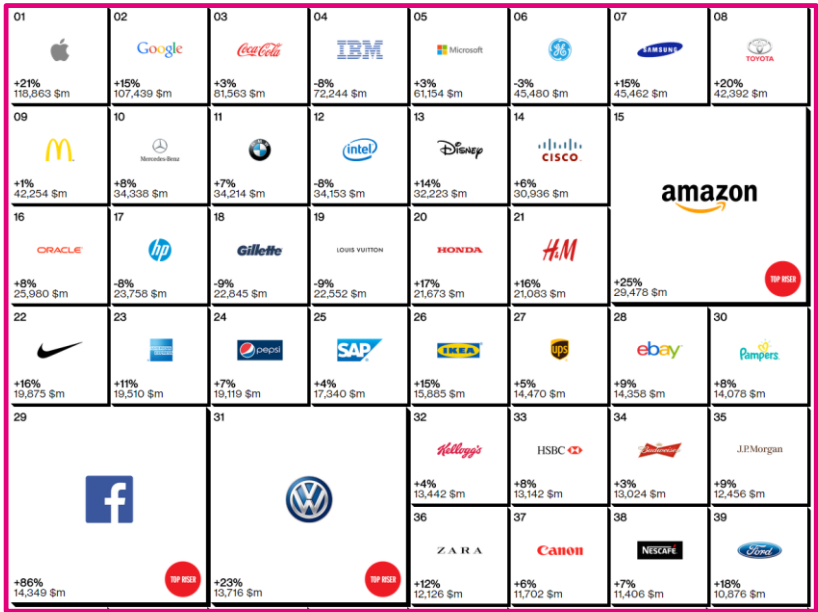
- Podpůrné služby
  - Různé vrstvy produktu
- Styl a design
  - U řady produktů jeden z mála způsobů, jak se odlišit od konkurence

After 26 Months, Hyundai Assurance Program Gets Its Walking Papers,

- Značka (branding)
  - Souvisí s positioningem

David Ogilvy: The intangible sum of a product's attributes: its name, packaging, and price, its history, its reputation, and the way it's advertised.

Roberto Goizueta, the late CEO of Coca-Cola: All our factories and facilities could burn down tomorrow but you'd hardly touch the value of the company; all that actually lies in the goodwill of our brand franchise and the collective knowledge in the company.



- Distribuce (rychlost, spolehlivost, dostupnost, …)
- Balení
- …

That's all Folks!