VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016 OLIVER JÁCHYMOVSKÝ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Fakulta mezinárodních vztahů
Obor: Mezinárodní obchod

Repositioning značky Birell jako nástroj potencionálního růstu a vstupu do nových kategorií

Diplomová práce

Vypracoval: Oliver Jáchymovský
Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Machek, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Repositioning značky Birell jako nástroj potencionálního růstu a vstupu do nových kategorií“ vypracoval samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 3. prosince 2016 …….

Podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Martinovi Machkovi, Ph.D. za jeho vstřícnost při vedení této diplomové práce a za jeho velmi cenné a odborné připomínky při jejím zpracování. Dále bych rád poděkoval zejména pánům Karlovi Krausovi a Markovi Grabovskému ze společnosti Plzeňský Prazdroj a. s. za jejich odbornou pomoc a konzultace při zpracování praktické části této práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a přítelkyni za kontinuální podporu během celé doby mého studia.

Obsah

Seznam obrázků i

Seznam tabulek ii

Seznam grafů iii

Seznam zkratek iv

Úvod 1

1. Definice značky a její význam 4

1.1 Prvky značky 5

1.2 Druhy značek 8

1.3 Význam značky 14

1.4 Povědomí o značce 15

1.5 Image značky 18

1.6 Brand equity (hodnota značky) 21

2. Strategické řízení značky 23

2.1. Segmentace 23

2.1.1 Fáze segmentace 26

2.1.2 Kritéria segmentace 27

2.2 Targeting 29

2.3 Positioning 31

2.3.1 Referenční rámec 32

2.3.2 Body shody a body rozdílnosti 33

2.3.3 Mantra značky 36

2.4 Repositioning 37

2.4.1 Důvody repositioningu 38

2.4.2 Průběh repositioningu 39

2.4.3 Názorný příklad repositioningu značky Bulmers z Irska 40

3 Případová studie repositioningu značky Birell 44

3.1 Metoda případové studie ... 44
3.2 Specifika a vývoj pivního trhu v ČR ... 45
3.3 Představení značky Birell ... 47
3.4 Podoba značky před repositioningem ... 50
3.4.1 Prvky značky ... 50
3.4.2 Marketingové aktivity a komunikace ... 52
3.5 Možné důvody repositioningu ... 53
3.6 Podoba značky po repositioningu ... 55
3.6.1 Vývoj prvků značky v posledních letech ... 56
3.6.2 Vývoj marketingových aktivit a komunikace v posledních letech ... 60
3.6.3 Portfolio značky ... 66
3.6.4 Cílová skupina značky a její vnímání ... 69
3.7 Vývoj prodejů s ohledem na vývoj konkurence ... 70
3.8 Potenciál nových kategorií díky repositioningu ... 71
3.9 Ideální postup repositioningu značky v FMCG prostředí ... 72
Závěr ... 77
Citovaná literatura ... 81

Seznam obrázků

Obrázek 1 – příklad brand funnelu z oblasti maloobchodu 18
Obrázek 2 – Hlavní pilíře ovlivňující image značky 20
Obrázek 3 - nově vzniklé logo při procesu osamostatňování značky 51
Obrázek 4 – původní logo Birell 51
Obrázek 5 – Vývoj podoby lahve mezi lety 1992 - 2009 51
Obrázek 6 – Vývoj podoby plechovky mezi lety 1992 – 2009 52
Obrázek 7 – Symbol značky Birell 52
Obrázek 8 – Ukázka komunikace značky zaměřené na příležitost konzumace před či během řízení 53
Obrázek 9 - Vývoj podoby loga značky mezi lety 2010 - 2016 56
Obrázek 10 - Změna symbolu značky uskutečněná v roce 2016 57
Obrázek 11 - Vývoj lahve mezi lety 2010 - 2016 57
Obrázek 12 - Vývoj podoby plechovky mezi lety 2010 - 2016 58
Obrázek 13 - Změna podoby přepravek na lahve v roce 2010 59
Obrázek 14 - Komunikace "Zůstaň ve hře" mezi lety 2010 - 2012 60
Obrázek 15 - Ukázka cyklistických aktivací značky mezi roky 2010 - 2012 61
Obrázek 16 - Ukázka komunikace produktových benefitů mezi lety 2010 - 2012 61
Obrázek 17 - Komunikace obědové příležitosti značky mezi lety 2010 - 2012 62
Obrázek 18 - Ukázka komunikace značky a samplingu z roku 2013 62
Obrázek 19 - Ukázky sponzoringu vrcholných sportovních akcí v roce 2014 63
Obrázek 20 - Ukázka "výběrného" místa v projektu Birell jízda 64
Obrázek 21 - Ukázka komunikace a aktivit značky z roku 2015 64
Obrázek 22 - Ukázky komunikace a marketingových aktivit z roku 2015 65
Obrázek 23 - Ukázky obsahu digitální komunikace značky z roku 2015 65
Obrázek 24 - Komunikace novinky Birell polotmavý z roku 2010 66
Obrázek 25 - Birell ochucený Limetka&Malina a jeho komunikace z roku 2012 67
Obrázek 26 - Změna vzhledu plechovky Birell ochucený mezi lety 2012 - 2013 67
Obrázek 27 - Nová podoba ochucených variant včetně komunikace obsahu vitamínů z roku 2016 68
Obrázek 28 - Ukázky digitálního obsahu generovaného samotnými spotřebiteli 69
Obrázek 29 - Schéma procesu repositioningu 76

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Nejhodnotnější značky světa za rok 2015 9

Seznam grafů

Graf 1 - Trend podílu OFF / ON Trade 47
Graf 2 - Vývoj prodejů kategorie nealkoholického piva mezi lety 2001 a 2015 49
Graf 3 - Obratový % podíl jednotlivých variant na značce Birell v kanále OFF trade mezi lety 2012 a 2015 50
Graf 4 - Vývoj kategorie nealkoholického piva a tržního podílu značky Birell mezi lety 2001 a 2015 70

Seznam zkratek

RTB reason to bealive

SKU stock keeping unit

ATL above the line – jedná se nadlinkovou komunikaci (např. televizní, rádiovou či internetovou reklamu)

OOH out of home - Jedná se o komunikaci na venkovních plochách jako jsou billboardy apod.

Úvod

Positioning značky je často označován za samotné srdce marketingové strategie. Vymezuje jasnou pozici značky v hlavách jejích spotřebitelů, kterým v podstatě dává důvody, proč by si právě tuto značku měli zakoupit díky tomu, že říká v čem je podobná konkurenčním výrobkům a v čem je naopak zcela unikátní. Správně stanovený positioning může marketérům v podstatě vést celou marketingovou strategii značky a jasně tak určovat její aktivity.

V životním cyklu každé značky však může nastat chvíle, kdy je současný positioning vnímaný jako zastaralý a nevhodný pro další používání a značce již nepřináší požadované benefity. Mezi důvody, proč tomu tak je, patří mnoho faktorů, které mohou vycházet jak z externího prostředí, kde značka působí, tak z interního fungování značky. Ať je důvod zastarání a nevhodnosti positioningu jakýkoliv, je jisté, že marketéři musí v těchto případech sáhnout po úpravě či kompletní změně positioningu tak, aby zajistili své značce přežití v podobě udržení prodejů či případného růstu. Právě tato úprava či vytvoření kompletně nového positioningu u značek se nazývá repositioning značky a patří mezi jeden z nástrojů jejího strategického řízení. Navzdory tomu není proces repositioningu v odborné literatuře hojně popisován a neexistuje mnoho doporučení.

Hlavním cílem mé diplomové práce je tedy pomocí rešerše literatury a především pak díky případové studii, popisující průběh a důsledky repositioningu u značky nealkoholického piva Birell, identifikovat faktory a scénáře, které je vhodné následovat při repositioningu značky v prostředí rychloobrátkového zboží. Závěrem práce by tedy měl vzniknout doporučený „návod“ pro repositioning značky, který by měl čtenářům jasně popsat jeho ideální průběh a faktory, které ovlivňují jeho úspěšnost.

V první kapitole mé práce se zabývám definicí a významem značky jako takové v současném světě. Věnuji se zde vymezení pojmu značka, aby bylo lépe představitelné, co vše lze vlastně považovat za značku a co všechno lze jako značku řídit. Dále se zaobírám jednotlivými součástmi značky, jako jsou např. její prvky, které tvoří pro spotřebitele viditelnou část jejího positioningu. Právě vymezení prvků značky nám dává rámec pro následný popis toho, jak lze při repositioningu působit na

spotřebitele mimo samotnou komunikaci. Také se zde věnuji známým marketingovým pojmům jako je povědomí o značce a image značky, které také úzce souvisejí s jejím positioningem. Popisuji zde faktory ovlivňující právě povědomí o značce a také tvorbu unikátních asociací neboli image, spojených se značkou v hlavách spotřebitelů. Právě tyto dva ukazatele největší měrou ovlivňují úroveň hodnoty značky, která je pro marketéry řídící své značky zcela klíčová.

Ve druhé kapitole této diplomové práce se zabývám strategickým řízením značky, což je soubor kroků, které největší měrou rozhodují o úspěchu značky na daném trhu. Patří sem segmentace, která slouží k rozčlenění trhu, zákazníků a spotřebitelů do jednotlivých skupin za účelem maximalizace zisku. Věnuji se zde také jednotlivým fázím segmentace a kritériím, která jsou nezbytná pro její sestavení. Dalším důležitým krokem, kterému se věnuji je targeting, který ve své podstatě určuje na jaké segmenty trhu se bude daná značka ve své strategii zaměřovat, přičemž je důležité, aby vybrané segmenty byly dostatečně atraktivní a značka měla vhodné zdroje pro jejich obsloužení.

Následně se detailně zabývám již zmíněnou tvorbou positioningu, který udává hodnotovou nabídku pro spotřebitele. Při jeho sestavování je nezbytné pokrýt tři hlavní oblasti, mezi které patří stanovení referenčního rámce, kde se bude daná značka pohybovat, body shody a body rozdílnosti v rámci produktové kategorie a referenčního rámce a v neposlední řadě je to mantra značky, která celý positioning shrnuje a usnadňuje tak práci s ním. Závěrem druhé kapitoly popisuji proces repositioningu značky, který je důležitý v momentě, kdy z nějakého důvodu současný positioning přestane fungovat požadovaným směrem. Tyto důvody proč tomu tak je jsou zde také rozebrány spolu s průběhem celého procesu, tak jak jej popisuje odborná literatura. Následně je zde na základě konkrétního příkladu rozebrán postup repositioningu irské značky Bulmers, aby čtenář dostal konkrétnější představu o možné motivaci ke změně positioningu, jeho průběhu a výsledku.

Ve třetí kapitole, která tvoří praktickou část mé diplomové práce, se detailně věnuji značce Birell, přičemž metodou případové studie sestavuji scénář jejího repositioningu. Nejprve však celou značku zasazuji do kontextu specifik a vývoje českého pivního trhu a značku čtenářům představuji. Následně popisuji to, jak značka vypadala a fungovala před zahájením repositioningu v roce 2010. Ukazuji zde mimo

jiné podobu jejích prvků a také marketingové komunikace a aktivit, na které se značka původně zaměřovala. Dále rozebírám možné důvody, které vedly k rozhodnutí o změně positioningu značky.

Následuje popis podoby značky po uskutečněném repositioningu včetně přehledu vývoje jejích prvků a marketingové komunikace a aktivit v posledních letech, který jasně demonstruje nastalou změnu. Ukazuji zde také to, jakým způsobem se tato změna může dotknout samotného portfolia značky a jak se může změnit cílová skupina spotřebitelů a jejich vnímání. Následně analyzuji úspěšnost této změny na základě vývoje prodejů a tržního podílu během posledních let. Zabývám se také otázkou potenciálu nových kategorií, kam značka díky svému repositioningu směřuje. V průběhu kapitoly je komentován průběh a postupy jednotlivých kroků.

Závěrem kapitoly porovnávám zjištěné teoretické poznatky s konkrétním postupem z případové studie značky Birell, komentuji případné shody a odlišnosti a přidávám z mého pohledu faktory rozhodující o úspěšnosti celého procesu repositioningu. Na závěr se snažím v souladu s cílem práce sestavit zjednodušený návod a postup pro repositioning značky v FMCG prostředí.

Upřímně doufám, že po přečtení dostane čtenář odpovědi na otázky, kterým se tato diplomová práce věnuje a že se mi podaří zajímavou a zábavnou formou splnit hlavní cíl této diplomové práce.

1. Definice značky a její význam

V době globalizace, kdy rozvinuté i rozvíjející se země chrlí tisíce nových produktů ve všech produktových kategoriích, jsou značky důležitější než kdy předtím. Je ovšem důležité si nejprve uvědomit, co to značka vůbec je, z čeho se skládá a proč je tak důležitá pro spotřebitele respektive pro vlastníky těchto značek.

Původně se značky začaly objevovat již v antice při chovu dobytka, kdy cejch v podobě určitého symbolu na zadní části zvířete jasně určoval majitele pro případ, že by zvíře bylo odcizeno. Značka tedy fungovala víceméně jako ochrana proti krádeži. Značky byly také používány při produkci vína a olivového oleje v antickém Řecku. V té době se hliněné nádoby, kde víno či olivový olej zrály, označovaly symbolem pěstitele, kdy opět plnily funkci ochrannou. Postupem času však tehdejší spotřebitelé začali tyto značky vnímat i jako jakýsi punc kvality. Produkty pěstitelů, se kterými měli dobré zkušenosti, se rázem prodávaly lépe a byl o ně větší zájem. Tyto funkce si značky uchovávají dodnes, avšak logicky postupem času počet funkcí a jejich význam vzrostl. (Kapferer, 2008)

V současnosti je značka definována dle Americké marketingové asociace (American Marketing Asociation, AMA) jako *„jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“*. Pokud tedy marketér či společnost, vytvoří nový název, symbol či logo pro nový produkt, vytváří tím de facto novou značku. Mnoho manažerů ovšem zaujímá názor, že pojem značka zahrnuje mnohem více než výše zmíněné prvky značky, které podrobněji rozebereme dále. (Keller, 2013)

Společnosti v současné době budují značky především z důvodu dlouhodobého a udržitelného zisku. Značky jsou ovšem úzce spjaty s výrobky či službami (souhrnně produkty), bez kterých by nemohly existovat. Proto se o nich v současnosti mluví jako o „podmíněných aktivech“ závislých právě na těchto produktech. (Kapferer, 2008) Produktem může být všechno, co uspokojuje určitou potřebu, skrze jeho nákup, užití či spotřebu. Ve své podstatě to může být fyzický výrobek, služba, obchod, osoba, organizace, místo či myšlenka. (Keller, 2013) Postupem času se ovšem začala nabízet i opačná otázka – mohou produkty a služby existovat bez značky, respektive mají

takové produkty či služby šanci v moderní době uspět? Značka už dávno přesáhla fyzický rámec produktu či služby, kdy spotřebitelům dodává určitou hodnotu, za kterou je obvykle ochotný si připlatit, případně preferovat právě danou značku. Tato hodnota může spočívat např. v pocitu uspokojení, očekávané kvalitě, sounáležitosti s určitou sociální skupinou, společenským statusem apod. Je ovšem důležité si uvědomit, aby spotřebitel za značkou viděl tuto přidanou hodnotu nad rámec fyzického produktu/služby, tak značka musí tato očekávání skutečně dodávat. Emocionální vazba spotřebitele na značku a jeho preference vzniká v jeho mysli dlouhodobě a je určena mimo jiné konzistentním dodáváním očekávané hodnoty, ať už je jakákoliv. (Kapferer, 2008) Důležitými nástroji při budování této emocionální vazby a dodávání očekávané hodnoty jsou prvky značky, které si detailněji rozebereme v následující podkapitole.

1.1 Prvky značky

Prvky značky, které mohou být někdy označovány jako tzv. identifikátory značky, slouží primárně k rozpoznání a odlišení značky od její konkurence. Jedná se o soubor znaků, mezi které patří především jméno, logo, balení, nápisy, symboly, URL, představitelé, znělky, slogany a mluvčí. Tyto znaky jsou vybírány a tvořeny za účelem tvorby co největší možné hodnoty značky. Prvky značky, které pozitivním způsobem přispívají k její hodnotě, ve většině případů u spotřebitelů vytvářejí kladné a silné asociace, vazby a reakce. Mohou tak podporovat povědomí o značce a vyvolávat velmi kladné názory na značku. (Keller, 2013)

Profesor Keller ve své knize uvádí šest základních kritérií výběru prvků značky, mezi které patří zapamatovatelnost, smysluplnost, obliba, přenosnost, adaptabilita a možnost ochrany. První tři zmíněná kritéria, tedy zapamatovatelnost, smysluplnost a obliba více souvisejí s budováním značky, zatímco zbylá tři kritéria souvisejí spíše s tím, jak můžeme hodnotu značky, jejímž nositelem je prvek značky, bránit proti omezením spotřebního trhu či trhů, případně proti konkurenčním firmám. (Keller, 2013)

Prvky značky, které podporují její zapamatovatelnost, ve své podstatě pomáhají spotřebitelům si danou značku vybavit a vzpomenout si na ní během nákupu či spotřebě daného produktu. Tyto prvky tedy napomáhají vytvářet povědomí o značce, které je nutnou podmínkou procesu budování hodnoty značky. Mezi tyto

prvky nejčastěji patří názvy, loga, slogany či obaly a pokud jsou správně vytvořeny a vybrány, mohou velkou měrou pomoci zapamatování a přilákání pozornosti ke značce. (Keller, 2013)

Dalším kritériem pro výběr prvků značky je jejich smysluplnost. Prvky značky mohou ve spotřebitelích vyvolávat určité asociace vázané k vnitřnímu významu těchto prvků. Tyto asociace se nejčastěji vztahují k všeobecnému charakteru produktové kategorie či ke konkrétním produktovým benefitům. Prvek značky nám tedy může přinášet informace o povaze produktové kategorie a pokud je prvek správně vybrán, tak jsou podle něj spotřebitelé schopni určit do které kategorie daný produkt patří. Měl by ovšem fungovat i opačně, tedy tak, že by tento prvek měl odrážet a komunikovat přesně to, co od produktů v dané produktové kategorii spotřebitelé očekávají nebo čím je daná kategorie specifická. Tímto může produkt získat u spotřebitelů potřebnou důvěryhodnost. Dále může prvek značky jasně určovat přední benefity a atributy produktu, což může značně zjednodušovat následnou komunikaci značky. Dále nám může něco říci např. o typickém spotřebiteli dané značky či o složení a výrobním postupu produktu. (Keller, 2013)

Při výběru prvků značky by se také měl brát zřetel na jejich všeobecnou oblíbenost a estetickou přitažlivost. Tyto prvky by měly být zejména zábavné a zajímavé a měly by vzbuzovat jazykovou či obrazovou představivost tak, aby u spotřebitelů vytvářely pozitivní emoce a asociace směrem ke značce. Pokud se značce podaří vybrat a vybudovat prvky, které jsou zapamatovatelné, smysluplné a oblíbené, tak jí to může přinášet velké množství výhod. Spotřebitelé při svém rozhodování o výběru produktu obvykle nezkoumají velké množství informací a právě prvky, které splňují výše zmíněné, mohou velkou měrou ovlivnit jeho rozhodování. Tyto prvky navíc mohou vytvářet silné povědomí o značce, čímž mohou snižovat celkové nároky a náklady na marketingovou komunikaci značky. V mnoha případech mohou silné prvky značky (zejména logo a jméno) kompenzovat málo konkrétní benefity produktu, kdy utváří a zachycují nehmotnou povahu značky. (Keller, 2013)

Dalším důležitým kritériem pro výběr prvků značky je jejich přenosnost, která je důležitá zejména v rámci produktových kategorií a v geografickém významu. Prvek, který je snadno přenosný, může značce velmi usnadnit rozšiřování či dokonce vstup do zcela nových produktových kategorií, což může mít zásadní vliv na

profitabilitu a hodnotu značky jako celku. V zásadě platí, že čím více je prvek značky (hlavně jméno, logo či symbol) generický, tím snáze může být přenosný a aplikovatelný v jiných produktových kategoriích. Konkrétně u názvů značek jsou snadněji převoditelné ty, které neobsahují specifickou vazbu na danou produktovou kategorii. U geografické přenosnosti je dobré vybírat prvky značky tak, aby neměly hlubší vnitřní význam pro jednu geografickou oblast. Např. názvy značek, které nemají smysluplný význam, se mnohem snadněji překládají do jiných jazyků. Navíc nehrozí riziko nešťastného překladu do jiného jazyka, který může daný překlad chápat v úplně jiném významu a kontextu, který je specifický pro daný jazyk či oblast. V historii totiž velké množství značek a firem, včetně těch největších globálních hráčů, udělalo mnoho chyb při překladu názvů produktů, značek, sloganů či textů na obalech produktů, které při pochopení jazykového či kulturního významu dané země působily v lepším případě komicky, v tom horším vulgárně či dokonce urážlivě. Zde lze jako příklad uvést koberec značky Ikea s názvem Hoven, který musel být v ČR po jeho medializaci přejmenován. (Keller, 2013) Jako další příklad mluvící za vše lze uvést značku Chevrolet, která se při uvedení svého modelu Nova na španělsky mluvící trhy potýkala s velmi nízkými prodeji. Až později si firma uvědomila, že spojení „No va“ znamená ve španělštině doslova „Nejede“ nebo „Nejezdí“, což není pro danou produktovou kategorii zrovna šťastné. Toto zjištění vedlo k přejmenování daného modelu ve všech španělsky mluvících zemí na Caribe. (Dublin city university, 2012)

Pátým důležitým kritériem pro prvky značky je jejich adaptabilita. Je přirozené, že se změnami názorů, hodnot či módy spotřebitelů v průběhu času je nutné dané prvky značky kontinuálně aktualizovat a modernizovat. Prvky značky, které jsou adaptibilnější než ostatní, lze snadněji upravovat a aktualizovat, aby odpovídaly současné době a spotřebitelům a působily stále moderně. Tyto aktualizace se nejčastěji týkají loga, symbolů a obalů dané značky. (Keller, 2013)

Posledním důležitým faktorem při výběru prvků značky je míra, do které jsme schopni tyto prvky ochránit jak z právního úhlu pohledu, tak proti naší konkurenci. U právní ochrany je důležité zabezpečit několik faktorů. Jedná se o mezinárodně uznatelnou právní ochranu prvků značky, jejich registraci u relevantních právních institucí a velmi vehementní obranu obchodní značky vůči nekalým a neautorizovaným postupům konkurence. Při nedostatečné ochraně prvků značky hrozí obrovské ztráty plynoucí z nedovoleného použití obchodní značky (např. výroba

padělků kabelek známých značek), nedovoleného užití patentů (ztráta investic plynoucích do inovací dané značky) či z porušení autorských práv (např. nelegální kopie hudebních CD a filmů). Mimo samotnou oficiální právní ochranu je také důležité zabezpečit, aby prvky značky nebyly snadno kopírovatelné ze strany konkurence. Při napodobování prvků značky konkurenčními výrobky totiž může silně trpět hodnota značky, kterou dodávají právě tyto prvky. Pokud lze např. balení či jméno značky snadno zkopírovat, můžeme přijít o značné množství unikátnosti značky, která může být jedním z důvodů nákupu ze strany spotřebitelů. Při přinášení inovací zejména v oblasti FMCG je tedy velmi důležité vybírat a vytvářet prvky značky / produktu tak, aby je bylo co nejméně možné okopírovat a mohly tak dlouhodobě přispívat k tvorbě hodnoty značky. (Keller, 2013)

Pokud tedy management firmy či značky vybírá její prvky dle výše zmíněných kritérií může velmi pomoci k budování a růstu hodnoty značky v myslích spotřebitelů (zejména pokud jsou prvky zapamatovatelné, smysluplné a oblíbené). Prvky značky mohou navíc její hodnotu i dlouhodobě chránit pokud jsou přenosné, adaptabilní a poskytují jí právní ochranu.

1.2 Druhy značek

Je potřeba si také upřesnit, co všechno vlastně může být vnímáno, bráno a budováno jako značka. Jak jsem již uvedl na začátku této kapitoly, značkou může být ve své podstatě fyzický výrobek, služba, obchod, osoba, organizace, místo či myšlenka. Pro tyto různé druhy značek platí různá pravidla při jejich vytváření či budování, která si probereme podrobněji.

Fyzické výrobky jsou se značkami spojovány nejdéle a byly prvním druhem značek, které vznikaly. V současnosti nejhodnotnější značky světa stále tvoří zejména značky fyzických výrobků (viz. Tabulka 1 – nejhodnotnější značky světa za rok 2015), kdy mezi 10 nejhodnotnějšími značkami za rok 2015 byly pouze dvě, které se zabývají čistě poskytováním služeb (Google na 3. místě a Facebook na 10. místě). V tomto seznamu nejhodnotnější značek převládají zejména technologické firmy, kterým naprosto dominuje Apple s hodnotou téměř 150 mld. USD. Dále zde také nalezneme výrobce potravin a nápojů Coca-Cola a McDonald´s či výrobce automobilů Toyota.

Tabulka 1 – Nejhodnotnější značky světa za rok 2015

	Rank	Brand	Brand Value	1-Yr Value Change	Brand Revenue	Company Advertising	Industry
	#1	Apple	$145.3 B	17%	$182.3 B	$1.2 B	Technology
	#2	Microsoft	$69.3 B	10%	$93.3 B	$2.3 B	Technology
	#3	Google	$65.6 B	16%	$61.8 B	$3 B	Technology
	#4	Coca-Cola	$56 B	0%	$23.1 B	$3.5 B	Beverages
	#5	IBM	$49.8 B	4%	$92.8 B	$1.3 B	Technology
	#6	McDonald's	$39.5 B	-1%	$87.8 B	$808 M	Restaurants
	#7	Samsung	$37.9 B	8%	$187.8 B	$3.8 B	Technology
	#8	Toyota	$37.8 B	21%	$171.1 B	$3.8 B	Automotive
	#9	General Electric	$37.5 B	1%	$129.1 B	-	Diversified
	#10	Facebook	$36.5 B	54%	$12.1 B	$135 M	Technology

Zdroj: The World's Most Valuable Brands, dostupné z: http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank

Tvorba značek fyzických produktů byla v posledních dekádách obzvláště důležitá u tzv. komoditních výrobků, u kterých původně spotřebitelé nebyli schopni rozpoznat diferencující rozdíly, protože se jedná o ty nejzákladnější produkty známé již odpradávna, kam patří např. mouka, voda, sůl, ovoce či káva. Základem při tvorbě značek u komoditních výrobků je přesvědčit spotřebitele, že nabídka v rámci této produktové kategorie se liší a existují významné rozdíly mezi jednotlivými produkty. Nejčastěji se zde marketéři chtějí odlišovat v rámci kvality, kdy přesvědčují spotřebitele, že právě jejich produkt je v rámci kategorie nejkvalitnější a značka zde funguje jako jakýsi punc této kvality. Další možností je jasné odlišení značky pomocí image značky a dalších spojení, které se nevztahují přímo k produktu. (Keller, 2013)

Dalším významným druhem značek jsou služby, pro které je branding značně důležitý již také velmi dlouhou dobu. Důležitost brandingu ve službách se však v posledních letech stále zvyšuje, zejména v určitých odvětvích jako je např. bankovnictví či pojišťovnictví, kde jsou všeobecně velmi podobné produkty napříč konkurenčními společnostmi a právě značky mohou fungovat jako jediný identifikátor a bod odlišnosti. Služby jsou navíc od fyzických výrobků nehmatatelné a je tedy

mnohem složitější dát jim konkrétní podobu. Branding zde navíc může pomoci spotřebitelům chápat stále nově přicházející nabídky takovým způsobem, aby jim rozuměli. Často se zde tedy používají slogany, které obsahují prvky, kterými by chtěli být banky v myslích spotřebitelů zapamatovatelné. Ve službách a v bankovnictví nevyjímaje jsou tyto prvky dodávány prostřednictvím lidí v místech kontaktu, kteří služby nabízejí či dodávají. Je zde tedy velmi nezbytné, aby proběhlo důkladné interní sladění tak, aby byly prvky typické pro daného poskytovatele služeb předávány dál zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se spotřebiteli. Například pokud má UniCredit Bank slogan „Rozumíme penězům i Vám“ je zcela nezbytné, aby zaměstnanci na pobočkách byli vstřícní a naslouchali svým klientům, aby nedocházelo k rozkolu mezi brandingem banky a zkušeností spotřebitelů v místě kontatku. (Kapferer, 2008)

Dle Kellera jsou významným druhem značek také maloobchodní a distributorské značky, které mohou mít pro své majitele řadu užitečných funkcí. Zejména mohou maloobchodníkům či distributorům pomáhat při budování vlastní image a positioningu. Skrze budování těchto dvou atributů mohou značky ovlivňovat věrnost, přízeň a zájem o obchod. Ve svém důsledku tak mohou zvyšovat objem prodaného zboží či služeb, umožňovat vyšší cenové rozpětí a tím pádem i ovlivňovat profitabilitu daného obchodu. Produkty těchto značek pak mohou být vyráběny samotným obchodem či jiným výrobcem (tedy třetí stranou). Názvy těchto značek nejčastěji vznikají buď jako úplně nový název, použitím jména samotného obchodu případně lze zkombinovat oba dva přístupy. Tyto značky se následně označují jako „private labels“, tedy privátní či soukromé značky. Jako nejznámější příklady lze uvést Tesco Value či Tesco Finest, Marks & Spencer nebo Publix. (Keller, 2013)

V posledních téměř dvou dekádách zažívá globální trh obrovský boom online značek, které mají oproti klasickým značkám fyzických produktů a služeb určitá specifika. Zpočátku si majitelé a marketéři spravující online značky mysleli, že při budování těchto značek nemusí dodržovat běžně zažité principy a postupy a často se tak dopouštěli fatálních chyb. Jednalo se např. o využívání neobvyklých či příliš okázalých forem reklamy, které sice mohly přilákat pozornost spotřebitelů, ale často nedokázaly doručit klíčové sdělení o jejich bodech odlišnosti a jedinečnosti od konkurence, jejich benefitech a důvodech ke koupi. V zásadě mohou mít online značky velké množství podob a business modelů, které mohou spočívat ve zprostředkování informací (např. Google), prodeji zboží (např. ZOOT) nebo služeb

(např. internetové rádio Spotify). V současnosti si již tyto online značky naplno uvědomují důležitost procesu budování značky a snaží se tedy držet klasického modelu, který zahrnuje především tvorbu unikátních aspektů značky, které jsou pro spotřebitele relevantní v některých z důležitých dimenzí, jako je cena, šíře nabídky či vhodnost a pohodlnost nákupu. V online prostředí hrají důležitou roli také oblasti, jakými jsou důvěryhodnost, osobní přístup a především pak péče o zákazníky, kdy stále rostou požadavky ze strany spotřebitelů na podporu během, ale i po uskutečněném nákupu (např. chat dostupný 24 hodin denně, kde se mohou nakupující poradit o chystaném nákupu nebo se mohou doptávat na jednotlivé funkcionality produktu po jeho dodání). Právě dostupnost podpory v reálném čase spolu s okamžitým informováním o stavu dodání a neustálým zkracováním jeho doby jsou v současnosti trendy, které musí následovat drtivá většina online prodejců. (Keller, 2013)

Řada z nich se také snaží bourat obavy spotřebitelů ohledně nákupu online, kdy např. v oblasti prodeje oblečení mezi nimi v mnohých případech převládá obava z toho, že jim daný kus oblečení nebude sedět. Zajímavou formou se s tímto problémem snaží popasovat prodejce oblečení a doplňků ZOOT, který vybudoval síť kamenných výdejních míst (tzv. Výdejny radosti), kde si nakupující, který si předtím objednal zboží online, může vyzvednout daný výrobek a přímo na místě si ho vyzkoušet. Pokud mu daný výrobek nesedí, nechá ho rovnou na výdejně, která ho odešle zpět na centrální sklad a peníze se nakupujícímu vrátí zpět na účet. Ty nejúspěšnější online značky přišly s unikátním řešením, které pomohlo prolomit bariéry v hlavách nakupujících a dokázaly naplno využít virtuálního prostředí, které umožňuje téměř dokonalé cílení na jednotlivé skupiny spotřebitelů, které od sebe mohou dělit tisíce kilometrů. Mezi další obrovské výhody patří velká interaktivita online prostředí spolu s velkou mírou personalizace a téměř dokonalé volby načasování. Uvědomují si ale také důležitost off line prostředí, které nabízí široké spektrum možností, jak přilákat spotřebitele na jejich web. Může se jednat např. o sponzoring velkých akcí či o klasickou marketingovou komunikaci, kde lze všude uvádět odkazy URL pro zvyšování návštěvnosti daných webových stránek. (Keller, 2013)

V současnosti může být pohlíženo i na mobilní aplikace a hry jako na značky, kdy řada z nich zasahuje i mimo virtuální prostředí. Ukázkovým příkladem může být

série mobilních her Angry Birds, která je jednou z prvních úspěšně vybudovaných značek, která byla původně postavena čistě na mobilní platformě. Tato hra byla původně uvedena na menších trzích v Evropě (např. ve Finsku, Dánsku, ČR a Švédsku), kdy toto uvedené fungovalo jako jakýsi test pro vstup na velké trhy. V únoru roku 2010 byla hra uvedena na App store ve Velké Británii, kde postupem času rostla z šestistého místa ve stahování až na číslo jedna. Od té doby byl zájem o hru doslova obrovský, kdy celosvětový počet stažení překročil 3 miliardy. Hra byla č. 1 ve stahování ve více než 80 zemí světa a počet fanoušků na facebooku je v současnosti více než 25 miliónů. (Bapna, Rovio Mobile's Vesterbacka on how Angry Birds became successful, 2011) Tvůrci hry v ní spatřili obrovský komerční potenciál a začali především s výrobou merchandisingu skrze poskytování licencí výrobcům. V současnosti čítá kolekce Angry Birds přes 400 produktů v přibližně 20 produktových kategoriích. Příjmy z výroby těchto licencovaných produktů dosahují desítek miliónů dolarů a tvoří značnou část příjmů společnosti Rovio, která značku Angry Birds vlastní. Rovio čelí dvěma velkým výzvám, kterými jsou plagiátorství jejich merchandisingu a reach skrze čistě mobilní platformu. V posledních letech se tedy firma snaží i o poskytování televizního obsahu, který by mohl přinést nové spotřebitele a zvyšovat tím zisky. (Bapna, Child's Play: Brands cash in on Mickey Mouse, Angry Birds, Chhota Bheem merchandise, 2014)

Dalším druhem značek mohou být dle Kellera lidé a organizace. Při tvorbě názvu značky zde nejčastěji padá volba na vlastní jméno lidí (např. značka David Beckham). Tyto značky pak nejčastěji těží ze silně vybudované image dané osobnosti, kterou většinou spotřebitelé mají rádi a jsou pro ně aspirativní. Toto je obzvláště patrné u slavných osobností z řad politiků, profesionálních sportovců a televizních osobností. Nelze ovšem říci, že jen slavní lidé ze zábavního průmyslu, politiky či sportu mohou být bráni jako značky. V podstatě v každém odvětví lze při budování kariéry jedince říci, že vytváří svoji vlastní značku. Postupem času, kdy je v rámci organizace povědomí o daném jedinci a ostatní jsou si vědomi jeho postojů, silných a slabých stránek a dovedností, lze mluvit o vytváření a budování značky. Toto dlouhodobé snažení může vyústit v to, že působení jedince se silně vybudovanou osobní značkou v určité organizaci může být spotřebiteli vnímáno jako jakýsi punc kvality či důvěryhodnosti u vyráběných produktů či poskytovaných služeb (např. Steve Jobs ve společnosti Apple či Bill Gates v Microsoftu). (Keller, 2013)

Zvláštní druhy značek nalezneme také ve sportu (např. fotbalový tým Manchester United), umění (např. muzikál Fantom opery) a v zábavním průmyslu (např. filmová sága Star Wars). Zejména ve sportu má marketing v poslední době obrovskou roli. Sportovní týmy jsou si dobře vědomy toho, že skrze marketingové nástroje jako je reklama, digitální komunikace, promoční aktivity s hráči, sponzoring a další, mohou ovlivnit návštěvnost svých utkání a tím pádem i tržby ze vstupného. Nejsou už tedy v tomto ohledu závislí jen na předváděné hře a výkonosti mužstva, což byly v minulosti hlavní faktory udávající návštěvnost domácích zápasů. Uvědomují si také sílu brandingu a svých log a symbolů, které značnou měrou přispívají do klubového rozpočtu v podobě prodeje licencovaných produktů (např. dresů, šál, čepic a dalšího merchandisingu). (Keller, 2013) V tomto ohledu je světovým unikátem fotbalový tým Real Madrid, který se drží již 10 let v řadě na prvním místě v celkových příjmech mezi všemi fotbalovými kluby světa. V sezóně 2013 – 2014 dosáhly jeho celkové příjmy výše téměř 550 mil. eur. Z toho 204,2 mil. získal z prodeje televizních práv a z účasti v Lize mistrů, 113,8 mil. tvořilo zakoupené vstupné a 231,6 mil. tvořily příjmy z marketingových aktivit. (Xinhua News Agency, 2015) Z výdělků z marketingových aktivit také silně těží filmový průmysl, který se postupem času naučil brilantně tvořit a budovat značky z jednotlivých filmů. V současnosti je velmi oblíbené tvoření tzv. filmů na pokračování, které zpravidla těží z obrovské obliby prvotních filmů. Průkopníkem v tomto ohledu byly Hvězdné války z roku 1977, které do roku 1999 (tehdy byla spuštěna nová trilogie) vydělaly 7,2 mld. dolarů na vstupném a prodeji licenčních práv. Pokud si pokračování filmů udrží původní herce, režiséra a navazují na dějovou linii, vytvoří tím ve své podstatě značku, protože diváci mají v hlavách vytvořené již určité asociace a vědí, co zhruba mohou od pokračování očekávat. (Keller, 2013)

S růstem mobility světového obyvatelstva, mezinárodního obchodu a turismu se v poslední době začalo přemýšlet i o zeměpisných místech jako o značkách. V současnosti je velké množství měst, zemí, států či regionů promováno nejrůznějšími formami marketingové komunikace s cílem zvýšit zájem turistů, v tomto případě vlastně spotřebitelů, o dané zeměpisné místo a zvýšit tím jeho návštěvnost a příjmy z ní plynoucí. Nejčastější formou brandingu u zeměpisných míst je vytváření pozitivních asociací u spotřebitelů, čímž roste jejich zájem o návštěvu této oblasti. Další formou mohou být aktivity agentur (např. CzechTrade), které mají za cíl

především přilákání obchodních pobídek pomocí dlouhodobého budování pozitivní image země jako místa vhodného pro obchodní aktivity. Momentálně velmi oblíbenou metodou brandingu je odkazování se na zemi původu výrobků především u kategorií, které jsou historicky silně spjaty s danou zemí. Jako příklad lze uvést „Swiss made“ v hodinářském průmyslu, „Made in Germany“ ve výrobě automobilů (status německých aut je však v posledních měsících pod velkým tlakem v rámci aféry diesel gate, která vrhá negativní světlo na tamní automobilový průmysl) či „Made in Japan“ při výrobě elektroniky. (Keller, 2013)

1.3 Význam značky

Dle Kapferera nastal zhruba v 80tých letech minulého století posun ve vnímání hodnoty značky a firmy jako celku, kdy se přestalo hledět pouze na reálnou hodnotu kapitálových statků, které značka či firma vlastnila a začala se brát v potaz právě zmíněná emocionální vazba spotřebitele ke značce a její schopnost a síla ovlivnit spotřební chování a tím určovat příjmy firmy. Toto změnilo i celý přístup v procesu mergers & acquisitions, kdy potencionální zájemce už nekupoval prostě jen výrobce čokolády, těstovin či elektroniky jako tomu bylo doposud. Zájemce najednou kupoval KitKat, Buitoni či Moulinex. Částky za prodeje těchto silných značek mnohonásobně převyšovaly jejich příjmy či hodnotu na akciovém trhu, kdy kupující platil především za hodnotu značky v hlavách spotřebitelů. Právě v této době začala obrovsky růst hodnota silných globálních značek jako je Heineken, IBM, Sony, Coca Cola a mnoho dalších. Jejich hlavní síla nespočívala v mistrném provedení produkce, ačkoliv i ta je nedílnou součástí hodnoty značky, ale ve faktu, že lidé po celém světě chtěli pít Heineken či Coca Colu a chtěli přitom koukat na domácí kino od Sony. (Kapferer, 2008)

Značky mají pro firmy několik velmi důležitých funkcí. Slouží jako jasný identifikátor firmy a usnadňují její vyhledání, případně zacházení s produktem. Jak už jsem uvedl výše, značky stále plní ochrannou funkci, kdy poskytují legální ochranu jedinečným dispozicím a charakteristikám produktu. Přináší firmě legální pojmenování, díky kterému může chránit své právo na duševní vlastnictví. Chráněno může být jak jméno značky pomocí registrované ochranné známky, tak výrobní postupy a design obalů, které chrání patenty a autorská práva. Díky této legální ochraně může firma do značky bez obav dlouhodobě investovat a čerpat výhody plynoucí z těchto investic. Mezi tyto výhody patří mimo jiné tvorba spojení a asociací

v hlavách spotřebitelů, které mohou vést až k tvorbě věrnosti ke značce a budou detailněji popsány v následující kapitole. Právě tato věrnost ke značce může firmě generovat jistotu zakázek díky preferenci jejích výrobků ze strany spotřebitelů a zároveň může vytvářet bariéry pro vstup dalších konkurentů do odvětví. Pokud se přeci jen rozhodne nová firma vstoupit do odvětví, kde působí značka s takovouto věrností, může poměrně snadno napodobit výrobní procesy či design jejích výrobků. Dlouhodobé zkušenosti a vazby ke značce v hlavě spotřebitele, které často vznikají dlouhými roky činnosti, však napodobit nelze. (Keller, 2013) Tvorbu těchto vazeb a asociací v hlavách spotřebitelů detailněji rozeberou následující podkapitoly.

1.4 Povědomí o značce

Při budování značky je základem, aby spotřebitelé měli vůbec určité povědomí o značce, které je uloženo hluboko v paměti spotřebitelů. Toto povědomí je definováno jako rozpoznání a vybavení si značky. Při rozpoznání značky spotřebitel dokáže potvrdit, to že byl již značce v minulosti vystaven při dodání určitého impulzu. Jinými slovy je schopen tuto značku identifikovat jako něco, co již dříve někde viděl či slyšel. U vybavení si značky je důležité, aby si spotřebitel dokázal na danou značku vzpomenout v rámci produktové kategorie, která je využívána k uspokojení určitých potřeb. Vybavení si značky může spočívat také v tom, že si spotřebitel danou značku zakoupí nebo ji využije, pokud k tomu dostane určitý podnět. Jako příklad lze uvést to, že si spotřebitel vzpomene na značku Nutella pokud přemýšlí o pomazánkách či se zrovna zamýšlí nad tím, co si dá k snídani či svačině. Toto vzpomenutí může probíhat jak v místě nákupu (např. supermarket), tak v místě spotřeby (např. doma), ale i na jiných místech (např. cestou domů z práce, pokud přemýšlí o chystaném nákupu potravin). Pro značky je obvykle snazší dostat se do první fáze povědomí, tedy rozpoznání, nežli do další fáze v podobě automatického vybavení značky, což ovšem samozřejmě plyne z vlastní podstaty fungovaní lidské paměti. Míra, do jaké je důležité rozpoznání či vybavení si značky závisí na tom, zda nákupní rozhodnutí spotřebitele probíhá za přítomnosti či nepřítomnosti značky. Pokud např. spotřebitel rozhoduje o konkrétním produktu z kategorie balených vod až v primární sekci supermarketu, tak může být rozpoznání značky na regále při finálním rozhodnutí klíčové. Naopak pokud spotřebitel např. zvažuje nákup dovolené přes internet, je pro cestovní kanceláře s online nabídkou klíčové, aby si na ně sám od sebe vzpomněl a upřednostnil je tak před konkurencí. (Keller, 2013)

Ty nejhodnotnější značky světa se vyznačují právě tím, že mají obrovské povědomí mezi spotřebiteli a dokážou tak velkou měrou ovlivnit jejich nákupní chování. Odborníci uvádějí tři hlavní výhody vyplývající ze silného povědomí o značce.

První je tzv. výhoda uvědomění si, která ovlivňuje vytváření a sílu asociací ke značce, které tvoří de facto základ image značky (viz. následující podkapitola). Aby marketéři mohli snadněji tvořit tuto image značky, musejí nejprve vytvořit v mysli spotřebitele uzel, na který je značka napojena a který udává, jak snadno si spotřebitel vytvoří a zapamatuje další asociace ke značce. Jak jsem uvedl již dříve, samotným počátkem budování hodnoty značky je její ukotvení v myslích spotřebitelů, čemuž mohou značnou měrou pomoci správně zvolené prvky značky, které jsem popsal v jedné z předchozích kapitol. (Keller, 2013)

Další výhodou je tzv. výhoda zvažování. Jak bylo již řečeno, tak je velmi důležité, aby si spotřebitel na danou značku vzpomněl v momentě, kdy nakupuje či vykonává spotřebu, kterou by mohla ona značka uspokojit. Takovéto povědomí o značce tedy zvyšuje šanci, že bude značka součástí zvažovaného souboru, který obvykle tvoří užší skupina několika značek, mezi kterými spotřebitel reálně vybírá při nákupu pro uspokojení konkrétní potřeby. V realitě je totiž spotřebitel málokdy loajální jen jedné značce v produktové kategorii, přičemž má obvykle soubor značek, který zvažuje. Tento soubor se dále zužuje jen v několik značek, které pravidelně kupuje. Marketéři se tedy snaží, aby jejich značka byla ve zvažovaném souboru co nejvíce spotřebitelů, a aby jejich značka měla co nejvyšší šanci, že ji spotřebitel upřednostní před konkurencí. (Keller, 2013)

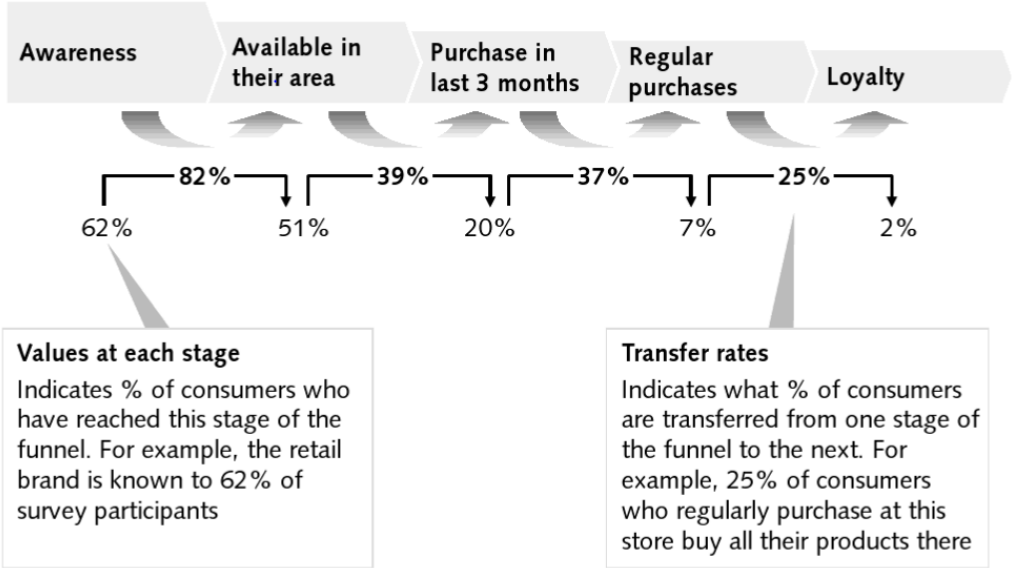
Poslední zmiňovanou výhodou je tzv. výhoda výběru, která předpokládá, že vysoké povědomí o značce může pozitivně ovlivnit nákupní rozhodnutí spotřebitele i v případě, že k této značce nemá vytvořené žádné asociace ve své mysli. Takováto výhoda bývá nejčastější v produktových kategoriích, kde značky nehrají pro spotřebitele zásadní roli (např. u komoditních výrobků typu sůl na vaření či benzín). V těchto případech může spotřebitel upřednostnit značku jen na základě toho, že ji zná či že je všeobecně známá a předpokládá tedy, že je lepší než značky konkurenční, i když ani k jedné z těchto značek nemá vytvořené jakékoliv asociace. Dalším případem mohou být kategorie, kde spotřebitelé nemají žádné zkušenosti s nákupem či nejsou

schopni takové úrovně expertizy, aby byli schopni učinit kvalifikované rozhodnutí (např. high tech kategorie produktů, které jsou extrémně složité na porozumění). I v tomto případě jsou spotřebitelé schopni se rozhodnout jen na základě povědomí o značce, aby si co nejvíce urychlili nákupní proces a alespoň částečně si toto rozhodnutí odůvodnili. (Keller, 2013)

Z výše uvedeného nám vyplývá, že vysoké povědomí o značce silnou měrou ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů a firmy jsou si toho velmi dobře vědomy. Při měření míry povědomí o značce a jeho následném ovlivňování dalšího chování spotřebitelů v cílové skupině si firmy sestavují tzv. brand funnel (v překladu doslova „trychtýř značky“, který se odvíjí od tvaru trychtýře, kterým spotřebitelé „propadávají“ do dalších úrovní nákupního chování – viz. Obrázek 2), který ukazuje procento cílové skupiny v jednotlivých fázích nákupního chování. První fází je právě povědomí o značce, které je v tomto modelu základním předpokladem pro nákup produktu. Do další fáze, kterou je zvažování, zda si spotřebitel vůbec daný produkt zakoupí. Do ní se dostane jen určitá část těch, kteří mají povědomí o značce. Jak velká část spotřebitelů to je, nám udává tzv. míra konverze, kterou se marketéři logicky snaží maximalizovat ve svůj prospěch. Další úrovní je vyzkoušení značky (tzv. trial), kam se dostane opět jen určitá část spotřebitelů, kteří byli ve fázi zvažování. Následuje fáze občasného nákupu značky, na kterou navazuje fáze pravidelného nákupu značky, přičemž s každou další úrovní se opět snižuje procento spotřebitelů, kteří se do dané fáze dostanou. Celý brand funnel končí ve fázi loajality ke značce, kam se zpravidla dostane jen opravdu malá část spotřebitelů z cílové skupiny. (Perrey & Spillecke, 2013) U většiny produktových kategorií v oblasti FMCG[1] velmi dobře platí Paretovo pravidlo, kdy zhruba 20% všech nakupujících patří mezi pravidelně nakupující či dokonce loajální ke značce a právě tito spotřebitelé často tvoří zhruba 80% celkových prodejů značky.

[1] FMCG – Fast Moving Consumer Goods – rychloobrátkové zboží

Obrázek 1 – příklad brand funnelu z oblasti maloobchodu



Zdroj: Retail Marketing and Branding: A Definitive Guide to Maximizing ROI (2), Perrey, Jesko, Spillecke, Dennis, 43

1.5 Image značky

Základním kamenem při budování hodnoty značky je tedy vytvořit silné povědomí o značce mezi spotřebiteli. Souběžně s ním však musejí marketéři vytvářet a budovat žádoucí image značky v myslích spotřebitelů.

Dle Kapferera je značka nejčastěji definována jako název, symbol nebo skupina symbolů, která diferencuje produkt či službu od konkurence. Může být ovšem také definována jako název se silou ovlivnit spotřebitele a trh. Jak ale vůbec značka vznikne a jak vlastně zažehne touhu spotřebitele po koupi produktu či služby dané značky a její upřednostnění před výrobky konkurence? Vztah ke značce se utváří v hlavách spotřebitelů po dlouhou dobu a je spojen zejména s určitými asociacemi. Ty se spotřebitelům obvykle vybaví, pokud jsou vystaveni určitému prvku dané značky. Tyto asociace by měly být primárně spojené s diferenciací vůči konkurenci, intenzitou vnímání a důvěrou, kterou spotřebitelé vůči značce chovají. Samozřejmě v různých odvětvích trvá tvorba asociací - potažmo vznik značky, která má sílu ovlivnit spotřebitele či trh různě dlouho. Odvětví jako je móda či v online prostředí toto trvá všeobecně kratší dobu než je tomu např. u výrobců aut či velkých korporací, kde zejména získání důvěry spotřebitelů a diferenciace vůči konkurenci trvá poměrně

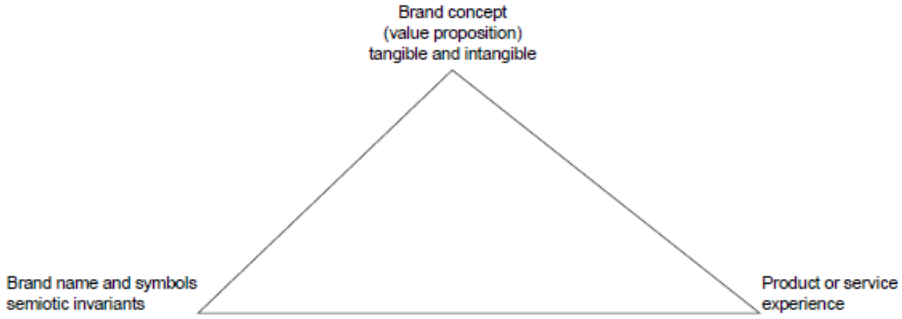
dlouho. Zmíněné asociace jsou často označované jako image značky, která zahrnuje především tyto aspekty:

- teritorium značky, které vypovídá o očekávaném typu produktů či služeb spojených se specifickým know-how
- úroveň kvality, která říká, zda se jedná o tzv. economy, mainstream, premium či dokonce luxusní výrobek
- konkrétní vlastnosti produktu či služby a nejvíce odlišující vlastnost či benefit, který ho dělí od konkurence
- typický spotřebitel, kterého značka evokuje v myslích ostatních (Kapferer, 2008)

Dlouhodobé udržení této image je pro značku naprosto klíčové hned z několika důvodů. V dnešní uspěchané době, kdy má spotřebitel na výběr ze stovek produktů v rámci jednotlivých produktových kategorií, fungují značky a s nimi spojené asociace jako redukce rizika a času tráveného výběrem vhodného produktu. Tato rizika mohou mít mnoho podob, od ekonomického, které je spojené primárně s cenou, přes funkční, ovlivněné kvalitou, po zkušenostní, psychologické či sociální, kdy může být ohrožen společenský status spotřebitele. Právě při vybudování silné důvěry u spotřebitelů a konzistentního dodávání očekávané hodnoty a image může značka tato rizika odbourat a usnadnit tak výběr produktu při současném urychlení celého procesu. Pouhé vyslovení jména značky může mít u spotřebitelů různou odezvu v závislosti na vybudované image v jejich hlavách. První úrovní je vůbec jakási emocionální rezonance, tedy to, že spotřebiteli není značka úplně lhostejná, ale její jméno u něj vyvolává alespoň základní emoce. S růstem této rezonance se může dostat spotřebitel do fáze obliby značky, dále do preference značky, spojení se značkou, až po aktivní advokacii značky či fanatickou oblibu, kdy značku vidí jako jediné možné východisko. (Kapferer, 2008)

Už jsme si řekli, že značka získává sílu ovlivnit nákupní chování spotřebitelů a tím celý trh přes asociace, které vytváří v hlavách lidí neboli skrze image značky. Jaké jsou ale hlavní nástroje, skrze které se tato image vytváří? Jedná se zejména o produkt / službu jako takové, lidi v místech kontaktu s trhem, cenu, místo prodeje a komunikaci značky. Jean - Noël Kapferer to popisuje jako jakýsi trojúhelník mezi produktem / službou, názvem a konceptem značky (viz. obrázek 1).

Obrázek 2 – Hlavní pilíře ovlivňující image značky



Zdroj: (Kapferer, 2008) 29

Tyto jednotlivé části tvoří ucelený systém, který je vzájemně provázaný a obsahuje množství interakcí. Základní hodnotu tvoří produkt / služba, která je označena určitým jménem případně symbolem. Koncept značky na druhou stranu udává diferenciaci vůči konkurenci a sestává z unikátního setu hmotných a nehmotných atributů, jako je tzv. big idea a atraktivnost pro spotřebitele, zkušenosti lidí na kontaktních místech, word of mouth, komunikace a distribuce. Právě tyto atributy udávají tzv. hodnotovou nabídku, která je jasně vyjádřeným důvodem, proč by si měl spotřebitel koupit daný výrobek. (Kapferer, 2008)

Marketéři by si měli plně uvědomovat všechny faktory, které utvářejí image značky v myslích jejich spotřebitelů a měli by být schopni tyto faktory aktivně řídit či je dokonce rovnou zakomponovat do svých marketingových strategií a plánů. Dále je pro každou značku důležité, aby se soustředila na ty asociace, které jsou silné, žádoucí a unikátní, protože právě tyto asociace ji dokážou odlišit od konkurence a napomáhají výběru značky při nákupním rozhodnutí spotřebitelů.

Ty nejsilnější asociace ke značce se vytvářejí především na základě vlastních zkušeností spotřebitelů, které se obvykle nesmazatelně zapíšou do jejich podvědomí. Pokud by např. spotřebitel dostal otravu jídlem v nově vyzkoušené restauraci je velmi pravděpodobné, že do ní již nikdy nepřijde. Navíc to s velkou určitostí řekne své rodině, přátelům a známým, aby je v podstatě varoval před nepříjemnou zkušeností, kterou sám zažil, čímž vytvoří negativní asociace v jejich myslích a ovlivní tím jejich budoucí nákupní chování. Právě těmto ústním referencím, např. ze strany rodiny a přátel, se v marketingové terminologii říká word of mouth a patří mezi nejsilnější faktory ovlivňující asociace ke značce. Tyto ústní reference jsou obzvláště důležité

pro určité typy podnikání, jako jsou právě zmíněné restaurace, banky, volnočasové aktivity či osobní služby.

Příznivé asociace ke značce vznikají v zásadě tak, že firma přesvědčí spotřebitele o tom, že značka má požadované vlastnosti, které uspokojí jeho přání a potřeby na dostatečné úrovni. Tímto v podstatě vytvoří pozitivní názor na značku v jeho mysli. Příznivé asociace jsou tedy chtěné ze strany spotřebitele a je důležité, aby jim je dokázal produkt skutečně doručit a v ideálním případě by měly být tyto asociace značkou komunikovány.

Jak uvádí Keller, unikátní asociace jsou pro značku zcela zásadní především proto, aby spotřebitelům daly jasný důvod, proč danou značku upřednostnit před konkurencí, čímž značce dodávají dlouhodobou konkurenční výhodu. Tyto důvody mohou být značkou buď transparentně komunikovány nebo mohou být naznačeny jen implicitně bez přímého odkázání se na konkurenci. Takovéto asociace jsou nejčastěji vztahovány k produktu samotnému, ale v některých případech mohou být navázány i na jiné části marketingového mixu. V případě, že značka nemusí čelit silně konkurenčnímu boji, je pravděpodobné, že její asociace budou spíše sdílené s ostatními značkami, což jí může pomoci při určení příslušnosti do dané produktové kategorie. Tento přístup může být pro značku výhodný zejména pokud má produktová kategorie mezi spotřebiteli velmi dobrou pověst. Jen pouhá příslušnost značky do této kategorie pro ni tak může znamenat jistotu určitých prodejů. (Keller, 2013)

1.6 Brand equity (hodnota značky)

Různí autoři se liší v názorech, co všechno patří mezi hlavní součásti hodnoty značky, tedy tzv. brand equity. Většinou se ovšem shodnou právě na těchto dvou stěžejních bodech, tedy na povědomí o značce a na image značky, tak jak to uvádí ve své knize profesor Keller. Platí tedy všeobecný konsensus, že hodnota značky vychází z hodnoty z pohledu zákazníka (tzv. model CBBE[2]) a vzniká tehdy, když má spotřebitel vysoké povědomí o značce a když má v mysli vytvořené silné, žádoucí a unikátní asociace spojené se značkou. (Keller, 2013)

Např. profesor Philip Kotler ve své knize Marketing Management uvádí k těmto dvěma bodům jako další z hlavních součástí hodnoty značky počet

[2] Customer based brand equity

spotřebitelů, nacházejících se ve spodních příčkách brand funnelu, tedy těch s vyšší loajalitou ke značce a také např. patenty, ochranné známky a vztahy s maloobchodními řetězci a distributory. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000) Další autoři uvádějí ještě např. to, zda značka patří do zvažovaného souboru spotřebitele a to, zda byla značka již spotřebitelem v minulosti vyzkoušena. (Kapferer, 2008)

Vysoká hodnota značky může mimo prodejů jejích produktů přinést vlastníkovi i jiné benefity. Může se jednat např. o snížení nákladů na marketingovou komunikaci díky tomu, že již zavedená a úspěšná značka má vysoké povědomí a základnu loajálních zákazníků. Vysoká hodnota může dát vlastníkovi značky také velmi dobrou pozici při vyjednávání podmínek s distributory a maloobchodníky díky tomu, že ji spotřebitelé znají a chtějí ji kupovat. To se může odrazit také ve vyšší marži pro vlastníka značky, protože díky vyšší vnímané kvalitě si může za výrobky účtovat více oproti konkurenci. Značka může navíc snadněji uvádět na trh novinky a inovace svých produktových řad, protože má u spotřebitelů vybudované renomé a důvěryhodnost. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

V následující kapitole se podíváme na nástroje strategického řízení značky, kterými ji lze budovat a dlouhodobě zvyšovat její hodnotu, což je základním cílem pro většinu marketérů a vlastníků značek.

2. Strategické řízení značky

Aby značka uspěla v dnešním světě složitých a vzájemně propojených trhů, potřebuje jasně danou strategii, aby věděla na jaké typy spotřebitelů se zaměřovat a aby ideálně pochopila, co tyto typy spotřebitelů chtějí, jak se chovají a co je pro ně důležité při výběru produktů. Pokud si toto značka správně určí, může tomu přizpůsobit celý svůj marketingový mix a být tak úspěšná. Pro tyto účely značky nejčastěji používají základní nástroje strategického řízení, kam patří segmentace, targeting a positioning. Tyto nástroje lze označit jako samotné jádro marketingu, které propojují silné stránky společnosti s příležitostmi na trhu, čímž umožňují značce dosahování příjmu či zisku. V této kapitole si tedy detailněji popíšeme tyto jednotlivé procesy, které musí značka zvládat, aby obstála v často silně konkurenčním prostředí.

2.1. Segmentace

V minulosti bylo pro mnoho společností běžné využívání tzv. masového marketingu, který nerozlišoval mezi jednotlivými spotřebiteli a všem tak v zásadě nabízel stejný produkt, jehož benefity byly komunikovány všem spotřebitelům stejně pomocí stejných médií. Zářným příkladem této strategie bylo uvedení prvního sériově vyráběného automobilu na světě. Jednalo se o Model T od společnosti Ford, přičemž její zakladatel Henry Ford doslova řekl, že „Model T je dostupný v jakékoliv barvě, pokud se jedná o černou“. Podobný přístup zpočátku využívala i společnost Coca Cola, která měla dlouhou dobu v nabídce jen skleněnou láhev o objemu 192 ml (6,5 fl. oz). Mezi benefity masového marketingu dozajista patří nižší náklady, které mohou vést k nižší ceně či vyšší marži výrobku. S rozvojem společnosti a s ním souvisejícím růstem počtu nákupních kanálů, vývojem nových typů médií a rostoucí rozdílností mezi potřebami a preferencemi jednotlivých spotřebitelů se ovšem tento model zdá být v podstatě nepoužitelný. Marketéři tedy do svých strategií postupem času zařadili proces segmentace, který leží někde mezi masovým a individuálním marketingem. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

Proces segmentace slouží především k rozdělení trhu, zákazníků či spotřebitelů do skupin (tzv. segmentů) za účelem maximalizace zisku. Předpokladem pro tento proces je vzájemná heterogennost segmentů navenek mezi sebou, avšak homogennost těchto segmentů uvnitř (tedy to, že jsou všichni příslušníci daného segmentu v něčem stejní). Pouze při dodržení tohoto základního předpokladu lze skutečně hovořit o segmentaci,

jejímž výsledkem je jasné definování jednotlivých segmentů včetně jejich velikosti, specifik atd.

Rozdělení zákazníků či spotřebitelů do jednotlivých segmentů může probíhat na základě různých kritérií. Mezi ně patří kritéria demografická (např. pohlaví, věk, rasa, vzdělání, zaměstnání, místo bydliště a další), psychografická (životní styl, politické názory, zájmy) či behaviorální (koníčky, frekvence nákupů apod.). Ať se již použije jakékoliv z těchto kritérií či dokonce jejich kombinace, vždy platí stejný již zmíněný předpoklad, který říká, že se všichni příslušníci daného segmentu chovají v určitých oblastech podobně či stejně. Preferují stejná média, mají stejné hodnoty, které u produktů vyhledávají a mají podobné či stejné nákupní chování. Na tomto základě následně funguje marketing společnosti, který volí vhodné produkty pro uspokojení potřeb daného segmentu, vhodnou komunikaci, která má šanci příslušníky tohoto segmentu oslovit a vhodná média, která tito příslušníci sledují a konzumují. Pro každou značku je tedy správná segmentace daného trhu naprosto klíčová pro stanovení základního pole, kde může daná značka „hrát“, prodávat své produkty a následně vydělávat peníze. (Zyman, 2004)

Profesor Kotler ve své knize uvádí čtyři základní přístupy k tržní segmentaci, od kterých se následně odvíjí fungování marketingu společnosti. Jedná se o marketing segmentů, niche marketing (tzv. marketing tržních výklenků), lokální marketing a již zmíněný individuální marketing. U marketingu segmentů se předpokládá, že jednotlivé segmenty jsou relativně velké a jak již bylo řečeno, tak potřeby, či případně další rysy jejich členů jsou si velmi podobné. Zřídka kdy jsou ovšem úplně totožné a tak je pro marketéry vhodné využívat tzv. flexibilní tržní nabídky (flexible market offerings) namísto unifikované nabídky pro všechny členy daného segmentu. Tato flexibilní nabídka sestává ze základního produktu, který představuje hodnotu pro všechny členy segmentu, plus z nadstavbových volitelných částí, které představují hodnotu jen pro některé členy a které se obvykle platí zvlášť. Jako příklad lze uvést nabídku aerolinek v economy třídě, kdy každý cestující v rámci letenky obdrží sedadlo, jídlo a nealkoholické nápoje, avšak za alkohol či další porci jídla už musí platit zvlášť. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

V případě niche marketingu se společnost zaměřuje na jednotlivé tržní výklenky, které bývají oproti klasickým segmentům mnohem menší a jejich členové

mívají velmi specifické potřeby, takže pro ně není zrovna snadné tyto potřeby uspokojit. Tito spotřebitelé jsou obvykle ochotni zaplatit vyšší cenu tomu, kdo dokáže nejlépe uspokojit jejich specifické potřeby. V případě, že marketing společnosti najde cestu jak tyto potřeby uspokojit, je poté velmi těžké pro konkurenci do těchto tržních výklenků proniknout a získat nějakou skupinu spotřebitelů. Tento přístup může být tedy vhodný pro malé a střední podniky, které umějí pružněji přicházet s velmi specifickými produkty. Jako příklad lze uvést firmy jako Tetra Food, která pokrývá 80% trhu s potravou pro exotické ryby, či Hohner, která vyrábí 85% všech harmonik na světě. Úspěchu těmto menším firmám do značné míry napomáhá obrovský rozmach internetu v posledních letech, díky kterému mohou snadněji obsloužit své zákazníky s velmi specifickými potřebami. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

Přístup lokálního marketingu se zaměřuje na odlišení marketingových programů v závislosti na potřebách a přáních lokálních skupin zákazníků. Tyto lokální skupiny se mohou dělit dle obchodních oblastí, sousedství či dokonce dle jednotlivých obchodů, kde nakupují. Jako příklad můžeme uvést banku Citibank, která upravuje nabídku svých služeb na každé své pobočce dle toho, v jakém sousedství se daná pobočka nachází. Příznivci tohoto přístupu vidí celonárodní reklamní kampaně jako ztrátu peněz, protože dle nich nedokáží zasáhnout lokální potřebu. Naopak odpůrci lokálního marketingu mu vyčítají vyšší náklady na výrobu, distribuci a marketing kvůli tomu, že snižuje výnosy z rozsahu společnosti. Jako další negativum lze uvést hrozbu roztříštěnosti image značky, pokud se na jednotlivých místech kontaktu se značkou liší její produkty a komunikace v závislosti na jednotlivých lokalitách. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

Nejvyšší úrovní segmentace je individuální marketing, který se často označuje jako „segment jednoho člověka“ či přizpůsobený marketing, který řeší potřeby a přání daných spotřebitelů jednotlivě. V minulosti byl tento přístup v některých odvětvích poměrně běžný. Např. obleky se zpočátku vždy šily na míru danému zákazníkovi a to samé platilo o výrobě kvalitních bot. S průmyslovou revolucí a s rozšířením masové výroby se však od tohoto přístupu ve většině případů upustilo, a tak se individuální marketing využíval především na B2B[3] trzích, kde společnosti většinou upravují svou nabídku, komunikaci, dodací a platební podmínky pro každého klíčového zákazníka.

[3] B2B – business to business – prodávají a zároveň i nakupující stranou je firma

S digitalizací celé společnosti a obchodních a marketingových procesů se však k tomuto přístupu některé společnosti navracejí. V dnešní době je tedy mnohem jednodušší navázat komunikaci s jednotlivými spotřebiteli, např. díky interaktivním webovým rozhraním a zjistit tak jejich individuální požadavky a přizpůsobit dle nich produkt či komunikaci. Vznikl tak nový termín „masové přizpůsobení“, který hovoří o individuálně přizpůsobenému produktu a komunikaci na masové bázi, které dokáží pokrýt požadavky všech spotřebitelů. Firma Mattel tak využívá např. web Barbie.com, kde si spotřebitelé mohou navrhnout vlastní panenku včetně výběru barvy pleti, očí, vlasů, oblečení a doplňků, kterou následně vyrobí a zašlou na uvedenou adresu. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

2.1.1 Fáze segmentace

V současné marketingové praxi se nejčastěji používají tři fáze při segmentaci trhu. Jedná se o sběr dat, analýzu dat a vytváření profilů jednotlivých segmentů. Tyto fáze si nyní podrobněji rozebereme.

V první fázi, tedy při sběru dat, výzkumná agentura, kterou si obvykle marketéři najímají, provádí nejprve výzkumné rozhovory či focus group[4], aby získala potřebné insighty ohledně chování, přístupu a motivaci lidí v dané produktové kategorii. Následně je na základě zjištění z tohoto kvalitativního výzkumu sestaven dotazník, který má za úkol sběr dat od co nejvíce lidí ohledně důležitosti produktových atributů v dané kategorii, modelu spotřebního chování, postojů směrem k produktové kategorii, mediálního chování a také demografické, geografické, psychografické údaje respondentů.

Následuje fáze analýzy dat, kdy výzkumníci na data nejprve použijí faktorovou analýzu pro jejich očištění od vysoce korelovaných proměnných. Následně využijí shlukovou analýzu, která vytvoří určitý počet segmentů, které jsou od sebe co nejvíce rozdílné. Tyto shluky však ještě nelze považovat za konečné segmenty, protože je následně potřeba profilovat shluky na základě uvážení výzkumníků a ne jen na základě strojové analýzy.

---

[4] Focus group je kvalitativní výzkumná metoda využívaná zejména pro získání názorů a postojů zúčastněných lidí na danou problematiku

Poslední fází je tedy profilování shluků do konečných segmentů. Každý shluk je profilován na základě odlišujících postojů, vzorců chování, mediálního chování, demografie, psychografie apod., přičemž finální pojmenování pro segmenty nejčastěji vychází z dominantních charakteristik těchto shluků. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000) Např. při studii ohledně postoje amerických spotřebitelů k bezpečnosti potravin z roku 2008 bylo stanoveno 5 základních segmentů spotřebitelů v celé populaci Spojených států. Jednalo se o segmenty Znepokojení (lidé, kteří si během nákupu či v restauraci uvědomují rizika nejrůznějších patogenů, hormonů či pesticidů, které mohou být obsažené v jídle a snaží se jim vyhýbat), Důvěřující (lidé kteří věří v důslednou regulaci a kontrolu ze strany státu, výrobců, farmářů, maloobchodníků apod.), Přející si extrémně vysokou úroveň regulace, Přijímačů (lidé, kteří nevidí jako problém počet nemocných, hospitalizovaných či mrtvých v důsledku alimentárních onemocnění) a Upřednostňující svobodnou volbu mezi zdravotně „závadném a nezávadném jídle“. (Kennedy, Worosz, Todd, & Lapinski, 2008) Tyto jednotlivé segmenty se budou s velkou pravděpodobností lišit v rámci demografie, psychografie či mediálního chování a mohou být pro ně tedy sestaveny různé marketingové programy, které budou mít díky této segmentaci větší šanci uspět.

2.1.2 Kritéria segmentace

Jak bylo zmíněno již výše, při segmentaci spotřebitelských trhů se nejčastěji využívají geografická, demografická, psychografická a behaviorální kritéria. Specifika těchto kritérií si podrobněji rozvedeme v této podkapitole.

Marketéři často využívají geografickou segmentaci pro rozdělení trhu do rozdílných geografických jednotek, jako jsou např. národy, státy, regiony, města či dokonce čtvrti měst.

Jednou z nejoblíbenějších a nejčastějších je segmentace na základě demografických kritérií. Existuje totiž předpoklad, že potřeby, přání, užitná míra a vzorce chování se nejčastěji vážou právě na demografické proměnné. Dalším důvodem její oblíbenosti je snadnost měření těchto kritérií. Mezi často využívaná kritéria patří věk či fáze životního cyklu (často využívaná v oblasti potravin či automobilů), pohlaví (využívané např. v oděvním a kosmetickém průmyslu či při prodeji magazínů), příjem (využívá se v naprosté většině oblastí), generace (např.

„baby boomers“ či generace X, kdy chování jejích příslušníků je ovlivněno hudbou, filmy, důležitými událostmi jejich doby), sociální třída (obzvlášť důležitá u aut, nábytku, oblečení či při výběru maloobchodu).

V poslední době roste obliba segmentace na základě psychografických kritérií, přičemž lidé ze stejných demografických skupin se mohou právě v těchto psychografických profilech velmi lišit. Mezi tato kritéria patří např. životní styl, kdy nákup a spotřeba určitých výrobků může být přímým vyjádření osobitého životního stylu. Dalším kritériem může být osobnost, kdy se marketéři často snaží vtisknout svým produktům konkrétní osobitost značky, která může korespondovat s osobností jejích spotřebitelů. Při tomto typu segmentace jsou také důležité hodnoty spotřebitelů, které v dlouhodobém horizontu ovlivňují postoje a chování lidí ze všeho nejsilněji.

Posledním významným typem je segmentace na základě behaviorálních kritérií, kdy jsou spotřebitelé rozděleni do segmentů na základě jejich znalosti produktu, postojů k němu, jeho užívání a reakcí na něj. Mnoho marketérů věří, že právě behaviorální kritéria dokáží vytvořit co nejpřesnější segmenty, které odpovídají realitě v trhu. Mezi tato kritéria patří příležitosti nákupu či užívání produktu, benefity, uživatelský status, míra užívání (zde mohou být uživatelé rozděleni na lehké, střední a silné uživatele produktu, přičemž silných uživatelů bývá nejméně, avšak tvoří největší část prodejů produktu, a tak se marketéři soustředí v první řadě na ně), míra loajality a postoj ke značce či produktu, kde rozlišujeme nadšence, spotřebitele s pozitivním postojem, indiferentní spotřebitele, spotřebitele s negativním postojem a nepřátelsky naladěné spotřebitele.

Při segmentaci spotřebitelů je třeba si uvědomit, že i když použijeme výše zmíněná kritéria, tak ne všechna musejí být pro danou produktovou kategorii užitečná a relevantní. Můžeme např. spotřebitele nakupující sůl v dané oblasti segmentovat dle barvy vlasů, avšak jen stěží nám bude tato segmentace k něčemu platná. Aby byly výsledky segmentace co nejužitečnější, musí být segmenty měřitelné (velikost, kupní síla a charakteristika segmentu se musí dát změřit), podstatné (segmenty jsou dostatečně veliké a profitabilní, aby se vyplatilo je obsluhovat), přístupné (segmenty mohou být efektivně dosažené a obsloužené), diferencovatelné (segmenty jsou mezi sebou rozlišitelné a reagují jinak na různé marketingové mixy) a akceschopné (pro

jednotlivé segmenty mohou být vytvořené efektivní marketingové programy). (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

2.2 Targeting

Pokud společnost úspěšně zvládne proces segmentace daného trhu, který ji definuje rámcové možnosti, tak vstupuje do procesu targetingu, kdy marketéři vyhodnocují jednotlivé segmenty a rozhodují se, na které z nich se zaměří a do kolika následně vstoupí. Při vyhodnocování jednotlivých segmentů musí společnost hledět především na dva základní faktory. Prvním je všeobecná atraktivita segmentu, kdy se vyhodnocuje, zda je segment atraktivní z pohledu velikosti, růstu, profitability, úspor z rozsahu a nízkého rizika. Druhým faktorem jsou firemní zdroje a cíle, kdy firma zkoumá, zda investice do vstupu do segmentu a jeho obsluhy je v souladu s jejími zdroji a dlouhodobými cíli. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

Když společnost vyhodnotí jednotlivé segmenty na základě výše uvedených faktorů, může v zásadě zvolit z pěti různých metod targetingu, mezi které patří zaměření na jeden segment, selektivní zaměření na různé segmenty, produktové zaměření, tržní zaměření a pokrytí celého trhu. Tyto jednotlivé metody si teď detailněji rozebereme.

Metodu zaměření na jediný segment volí stále poměrně mnoho společností, protože přináší oproti jiným metodám specifické výhody. Pomocí marketingu koncentrovaného na jediný segment může společnost získat silné porozumění potřebám daného segmentu. Dále může dosahovat provozních úspor díky silné specializaci své výroby, distribuce a komunikace. Navíc pokud se jí podaří dosáhnout tržního vůdcovství, tak obvykle dosahuje vysoké návratnosti svých investic. Existují zde ovšem také poměrně silná rizika, pokud vybraný segment není najednou dostatečně atraktivní např. z důvodu změny nákupního chování či příchodu nové, silné konkurence. Jako příklad zaměření na jeden segment lze uvést výrobce automobilů Ferrari, který se stále zaměřuje jen na segment sportovních aut.

V případě selektivního zaměření na různé segmenty si společnost vybere více segmentů, které objektivně považuje za dostatečně atraktivní a vhodné z hlediska zdrojů a cílů. Existuje buď velmi malá či žádná synergie mezi segmenty, avšak každý z nich dává příslib určitého zisku. Tento přístup přináší společnosti výhodu v podobě

diversifikace rizika. Jako příklad můžeme uvést vstup automobilky Volkswagen mimo svůj tradiční segment rodinných automobilů do segmentu užitkových aut.

Další metodou je zaměření na výrobu určitého typu produktů pro různé tržní segmenty. Společnost zde vyrábí jeden typ produktů, který v určitých modelech či úpravách nabízí do různých segmentů trhu. Může se jednat např. o společnost vyrábějící mikroskopy, která nabízí své výrobky univerzitním, vládním a komerčním laboratořím. Každá z těchto laboratoří bude mít pravděpodobně specifické požadavky, avšak jádro produktu zůstává stejné. Společnost tedy vyrábí různé modely, které tyto požadavky odráží, avšak nevyrábí ostatní laboratorní vybavení. Díky produktové specializaci si může firma vybudovat velmi silnou reputaci v tomto konkrétním odvětví. Nevýhodou však může být riziko nahrazení produktu např. s příchodem nové technologie.

Metoda tržního zaměření naopak spočívá ve specializaci na různé potřeby určité spotřebitelské skupiny. Můžeme si to opět představit jako společnost, která nabízí kompletní vybavení pro univerzitní laboratoře, kam patří např. mikroskopy, osciloskopy, chemické baňky apod. Firma může opět získat velmi silnou reputaci v rámci skupiny zákazníků, které obsluhuje. Nevýhodou tohoto přístupu může být riziko toho, že obsluhovaní zákazníci přijdou o svoje rozpočty či prostředky k nákupu produktů.

Při metodě pokrytí celého trhu se společnost zaměřuje na všechny skupiny zákazníků a na všechny produkty, které tyto skupiny mohou potřebovat nebo chtít. Tento přístup mohou volit v zásadě jen ty největší firmy, jako jsou Coca-Cola, Intel či General Motors. Pokrytí celého trhu může mít dvě podoby, a to diferencovaného a nediferencovaného marketingu. Při nediferencovaném marketingu firma nehledí na rozdílnosti mezi tržními segmenty a na celý trh uvádí jednotnou nabídku. Zaměřuje se na základní potřeby spotřebitele a navrhuje produkt a jeho komunikaci tak, aby zasáhl co nejvíce spotřebitelů. Společnost při tom využívá masovou distribuci a komunikaci, která má za cíl vytvořit produktu silnou pozici v hlavách nakupujících. Užší produktové řady snižují náklady na výzkum a vývoj, distribuci, výrobu, skladování, komunikaci a produktový management. Tyto nižší náklady může firma přetavit v nižší ceny svých výrobků, aby na svou stranu přetáhla cenově citlivé spotřebitele. Naopak v případě diferencovaného marketingu společnost obsluhuje všechny segmenty trhu

s rozdílným marketingovým programem pro každý z nich. Diferencovaný marketing obvykle přináší vyšší prodeje, protože dokáže oproti tomu nediferencovanému lépe uspokojit přání spotřebitelů. Potřeba rozdílných produktů a marketingových programů s sebou nese ovšem také vyšší náklady na modifikaci produktů, výrobu, administrativu, skladování a komunikaci. I když tedy vytváří vyšší prodeje, nemusí být vždy profitabilnější.

Při stanovování segmentů, na které se chce firma zaměřit, je důležité uvědomit si, že společnost může nahlížet na cílení na určité segmenty velmi kriticky. Veřejnost je obvykle velmi popuzena, pokud se marketéři zaměřují na zranitelné skupiny, jako jsou děti, sociálně slabí či dokonce hendikepovaní lidé či pokud promují potencionálně škodlivé produkty (např. cigarety a alkohol). Jako příklad lze uvést výrobce cereálií, kteří jsou dlouhé roky kritizováni za to, že ve své komunikaci často využívají kreslené postavy, které jsou pro děti extrémně přitažlivé a mají velkou šanci je ovlivnit, ovšem jejich velká konzumace není dle výživových odborníků pro děti prospěšná. Podobnou kontroverzi vzbuzuje komunikace výrobců cigaret, jejichž konzumace je přímo spojována se vznikem rakoviny a dalších závažných chorob. Některé oblasti, a cigarety jsou toho příkladem, jsou tedy např. ze strany Evropské unie silně regulovány. Při vybírání segmentů, na které chce firma cílit, je tedy důležitá i otázka toho jakým způsobem a za jakým účelem na ně chce firma cílit. Společensky odpovědný marketing si tedy žádá targeting a positioning, který slouží nejen firmě, ale i těm, na které cílí. (Kotler P. , Marketing mangement, 2000)

2.3 Positioning

Positioning je často označován za samotné srdce marketingové strategie a přímo navazuje na proces segmentace trhu a následný targeting, který rozhoduje o tom, na které segmenty bude značka cílit. Profesor Keller popisuje positioning jako „akt navržení nabídky a image firmy tak, aby měla výhradní a hodnotovou pozici v myslích cílového spotřebitele“. (Keller, 2013) V zásadě se tedy jedná o nalezení a identifikování jasné pozice v myslích cílových spotřebitelů či různých segmentů trhu, pro naši značku samostatně i v rámci konkurenčních značek tak, aby na naši značku mohli cíloví spotřebitelé myslet požadovaným způsobem. Pokud marketéři stanoví positioning svých značek správně, tak jim v podstatě může vést marketingovou strategii díky ujasnění, co je podstatou značky, díky identifikaci cílů, které pomáhá svým spotřebitelům dosáhnout a díky předvedení, jak toto dělá zcela unikátním

způsobem. V zásadě se tedy jedná o to, abychom spotřebitelům řekli, v čem se naše značka podobá ostatním konkurenčním značkám, v čem je naopak zcela unikátní a proč by si ji vlastně měli kupovat a užívat ji. Positioning značky by měl stát jednou nohou v přítomnosti a tou druhou v budoucnosti, aby mohl být dostatečně aspirativní a značka tak měla prostor, kam růst. Nalezení správné rovnováhy mezi tím, co značka je v současnosti a čím by mohla být v budoucnosti je klíčem k úspěchu. Positioning totiž nemůže být postaven jen na současném stavu trhu, ale zároveň nemůže být úplně odtržen od reality a směřovat k věcem, které jsou momentálně absolutně nedosažitelné. Výsledkem správného positioningu je tedy jasně definovaná hodnotová nabídka zaměřená na spotřebitele (přesvědčivý důvod, proč by si cíloví zákazníci měli produkt koupit). (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

Při vytváření positioningu značky musí marketéři pokrýt tři hlavní oblasti. Zaprvé se jedná o definování referenčního rámce, díky identifikaci cílového trhu a relevantních konkurentů. Ten bude určovat, v jakém prostředí se značka bude pohybovat a v rámci kterého se bude chtít vymezit. Dále je to identifikace optimálních bodů shody a bodů rozdílnosti od konkurenčních značek v rámci definovaného referenčního rámce. Třetím hlavním krokem je vytvoření tzv. mantry značky, která shrnuje celý positioning a podstatu značky. Tyto jednotlivé kroky si teď detailněji popíšeme. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

2.3.1 Referenční rámec

Při definování referenčního rámce si značka musí stanovit hlavní konkurenty, se kterými bude na trhu soupeřit a na které by se tudíž měla zaměřit při analýze konkurenčního prostředí. Definice referenčního rámce úzce souvisí s procesem targetingu, při kterém značka vybírá cílové segmenty trhu, na které se bude zaměřovat, což do velké míry udávají konkurenční značky, které se na dané segmenty také zaměřují nebo které patří do nákupního repertoáru spotřebitelů daného segmentu. Dobrým začátkem při stanovování referenčního rámce je určení všech značek, které jsou členem dané kategorie, což jsou většinou produkty, které fungují jako blízké substituty. Tento proces je obvykle složitější, než se zdá, protože je důležité mimo naprosto zřejmé konkurenty (např. společnost Pepsi pro Coca-Colu) zahrnout i všechny potencionální konkurenty, kteří nás budou moci v budoucnu ohrozit např. kvůli technologickému vývoji. Pro značky, které mají záměr v budoucnu růst, je tedy důležité stanovení širokého a aspirativního referenčního rámce, aby si mohly co

nejlépe definovat všechny budoucí možné konkurenty. V zásadě lze při analýze a stanovení konkurence využívat dvou přístupů. Prvním je přístup z pohledu odvětví, ve kterém se daná kategorie nachází. Odvětví je definováno jako skupina firem, které nabízejí produkty fungující navzájem jako blízké substituty. V současnosti využívanějším přístupem je pohled z hlediska trhu, který definuje konkurenty jako společnosti, které uspokojují stejnou potřebu zákazníka. Např. spotřebitel, který potřebuje zaznamenat text, může tuto potřebu uspokojit tužkou, perem, ale i např. tabletem či notebookem. Tento přístup tedy dává marketérům obvykle širší spektrum současných i potencionálních konkurentů. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

Jakmile si společnost definuje své hlavní konkurenty, je nutné provést analýzu jejich strategie. Je důležité uvědomit si, co tito konkurenti na trhu hledají, co udává jejich chování, jaké jsou jejich cíle (růst, zisk, tržní podíl) a jaká je jejich finanční situace. Po provedení této analýzy musí marketéři formálně definovat referenční rámec konkurence, na který se budou zaměřovat a který bude udávat směr jejich positioningu. Na stabilních trzích s pravděpodobností jen opravdu malých změn bude tendence zahrnut do referenčního rámce jen jednoho až tří hlavní konkurenty, zatímco v dynamicky se rozvíjejících kategoriích bude zřejmě nutné definovat vícero referenčních rámců. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

2.3.2 Body shody a body rozdílnosti

Body rozdílnosti jsou atributy či benefity značky, které spotřebitelé silně spojují se značkou, pozitivně je vnímají a věří, že je v tomto rozsahu nemohou nalézt u konkurenčních značek. Asociace spotřebitelů, které tvoří tyto body rozdílnosti, mohou být založeny de facto na jakémkoliv atributu či benefitu produktu. Vytvoření těchto silných, chtěných a unikátních asociací je pro většinu značek opravdovou výzvou, avšak je to pro jejich úspěch naprosto klíčové, jelikož jim mohou dát konkurenční výhodu v rámci jejich referenčního rámce. Většina silných značek má zpravidla více bodů rozdílnosti od konkurence. Jako příklad lze uvést značku Apple, kde spotřebitelé vnímají jako body rozdílnosti především design a jednoduché ovládání. To zda lze na atribut či benefit značky nahlížet jako na bod rozdílnosti definují tři hlavní kritéria, kterými jsou žádoucnost pro spotřebitele, doručitelnost ze strany společnosti a odlišitelnost od konkurence. Z pohledu žádoucnosti je důležité, aby spotřebitelé viděli tento bod rozdílnosti jako pro ně relevantní a důležitý. Dále je

nutné, aby společnost měla interní zdroje a odhodlání pro doručení a udržení bodu rozdílnosti v hlavách spotřebitelů. V neposlední řadě musí spotřebitelé vnímat bod rozdílnosti jako jasně odlišující prvek od konkurence, který pro ně má velkou přidanou hodnotu. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

Na druhou stranu body shody jsou asociace spojené s atributy či benefity produktu, které obvykle nejsou unikátní pro jednu značku, ale jsou sdíleny v rámci více značek v dané kategorii. Existují dva typy bodů shody, kdy prvním jsou tzv. body shody kategorie a druhým jsou konkurenční body shody. U prvně zmíněného typu se jedná o atributy či benefity, které spotřebitelé vnímají jako naprosto klíčové pro důvěryhodnou nabídku v rámci dané produktové kategorie. Představují tedy nutnou, avšak ne postačující podmínku pro výběr značky ze strany spotřebitele. Tyto kategoriální body shody se mohou v průběhu času měnit díky technologickému pokroku, úpravám legislativy a změnám spotřebitelských preferencí, avšak vždy se bude jednat o naprosto klíčové asociace nutné pro úspěšné fungování značky. Druhým typem jsou konkurenční body shody, což jsou asociace tvořené tak, aby pomáhaly značkám překonávat jejich slabiny vnímané ze strany spotřebitelů. Mohou být využívány jako nástroj pro negaci bodu rozdílnosti, který vlastní náš konkurent nebo jako nástroj pro negaci naší vlastní slabiny plynoucí z našeho bodu rozdílnosti. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

Aby produkt dané značky dosáhl bodu shody s atributem či benefitem daným pro konkrétní produktovou kategorii, tak si musí dostatečný počet spotřebitelů myslet, že je produkt v tomto ohledu dostatečně dobrý. Není tedy nutné, aby ho spotřebitelé vnímali na naprosto stejné úrovni jako vnímají konkurenční produkty, ale musejí si myslet, že je produkt v tomto atributu či benefitu uspokojivě dobrý. Pokud si toto myslí, tak mohou své vyhodnocení a rozhodnutí ohledně nákupu zakládat i na dalších faktorech, které mohou být pro značku přívětivější. Jako příklad lze uvést lehká piva, která mají méně kalorií než klasické ležáky. Nikdy ovšem nebudou dosahovat stejně plné chuti jako tyto ležáky a je tedy důležité, aby se chutí alespoň částečně přiblížila, aby jim mohla efektivně konkurovat. Pokud dosáhnou alespoň tohoto částečného přiblížení, pak následně skupina spotřebitelů, pro které je zásadní denní příjem kalorií, zřejmě upřednostní právě toto lehké pivo. Často je tedy klíčem k positioningu dosažení těch správných a chtěných bodů shody s konkurenty v rámci dané produktové kategorie. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

Z výše uvedeného vyplývá, že zřejmě ideálním postupem při positioningu je nejprve informovat spotřebitele o tom, do jaké kategorie značka patří (tedy nejprve využít body shody) a následně se vymezit vůči konkurenci pomocí unikátních atributů či benefitů (tedy následně využít body rozdílnosti). Spotřebitelé totiž ve většině případů potřebují nejprve vědět co produkt je a k čemu slouží předtím, něž se rozhodnou, zda tento produkt vyčnívá nad konkurenčními výrobky, se kterými na daném trhu soupeří. Je vhodné nejdůležitější body shody a rozdílnosti ve svém positioningu podtrhnout tzv. RTB[5], který je fakticky potvrzuje a stávají se díky tomu pro spotřebitele uvěřitelnějšími. Navíc je důležité vybírat body shody a rozdílnosti tak, aby měly u spotřebitelů racionální a emocionální odezvu. Jinými slovy je důležité, aby se soustředily na hlavu i srdce spotřebitele. (Keller, 2013)

Pokud tedy chceme vytvořit silný, konkurenční positioning, je důležité vybudovat silné a chtěné příslušnosti a odlišnosti v kategorii. Problémem ovšem může být negativní souvztažnost mezi mnohými atributy a benefity, které tvoří body shody a odlišnosti. Je např. velmi těžké situovat značku jako „nenákladnou“ a zároveň o ní tvrdit, že má nejvyšší kvalitu. Dalším příkladem může být značka, která je na trhu etablovaná již dlouhou řadu let. To může být skupinou zákazníků vnímané jako pozitivum, protože to pro ně představuje zkušenost či odbornost. Může to být ovšem vnímáno jako negativum, protože se to může vázat k zastaralosti či staromódnosti. Spotřebitelé ovšem většinou chtějí maximalizovat oba negativně souvztažné atributy či benefity a tak je u tvorby positioningu, stejně jako v ostatních částech marketingu velmi důležité hledání kompromisů a rovnováhy. (Keller, 2013)

Společnost může využít také přístupu, kdy pomocí jednoho setu bodů shody a rozdílnosti může zasahovat do více referenčních rámců. V těchto případech se body shody pro jednu kategorii mění v body rozdílnosti pro druhou kategorii a naopak. Jako příklad lze uvést společnost Subway, jejíž positioning stojí na nabídce zdravých a velmi chutných obložených baget. To jí umožňuje využívat jako bod shody chuť a jako bod rozdílnosti zdraví v rámci kategorie rychlých občerstvení, kam patří např. McDonald´s, Burger King, KFC a další. Naopak v kategorii zdravých restaurací může použít jako bod shody právě zdraví a jako bod rozdílnosti chuť. Díky tomuto přístupu

[5] Reason to bealive, což je odůvodnění určité vlastnosti, bodu či benefitu produktu pro spotřebitele

tak mohla společnosti Subway zvýšit pokrytí celého trhu a získávat více spotřebitelů z různých kategorií. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

2.3.3 Mantra značky

Při vytváření positioningu je pro značky obvykle velmi výhodné vytvoření tzv. mantry, která je často označována jako srdce a duše značky a je obvykle úzce spojena s dalšími koncepty, jako je např. podstata značky. Nejčastěji se jedná o fráze o třech až pěti slovech, které zachycují nevyvratitelnou podstatu značky a smysl jejího positioningu. Důvodem tvorby mantry značky je zajištění toho, aby všichni interní zaměstnanci stejně jako externí marketingoví partneři byli schopni pochopit nejzákladnější význam značky pro spotřebitele a vše, co pro něj představuje. Díky tomu mohou následně přizpůsobovat své aktivity na míru dané značce. Dobře vytvořená mantra značky tedy může jejích zaměstnancům ukázat cestu v důležitých směrech, jako je např. uvádění novinek na trh, vytváření komunikace značky či výběr míst, kde se bude daná značka prodávat. V případě, že se mantra značky dostane takříkajíc do DNA celé společnosti, tak může ovlivňovat mnohem více oblastí za hranicí taktického řízení značky, jako je např. vzhled recepce v sídle společnosti či způsob, jakým zaměstnanci komunikují se zákazníky. V zásadě by měla fungovat jako jakýsi filtr, který blokuje všechny pro značku nežádoucí a nevhodné marketingové aktivity a kroky, které by mohly mít špatný vliv na spotřebitelské vnímání značky. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

Mantra značky by měla být vytvářena současně s jejím positioningem, aby byla co nejaktuálnější a co nejlépe vystihovala podstatu značky. Positioning se často vytváří po brand auditu či jemu podobných aktivitách, kdy se interní zaměstnanci z oblasti managementu značky, obchodu, strategie, trade marketingu atd. snaží rozklíčovat silné a slabé stránky značky, konkurenční rámec, ve kterém se pohybuje, věci, které spotřebitelé na značce a její konkurenci milují a nesnáší, mediální a kulturní prostředí a potencionálně zajímavé inovační směry v dané kategorii. Výsledkem je zpravidla určení cíle značky pro následující dva až tři roky. Ten udává, na co se značka musí zaměřit a odvíjí se z něj plán útoku pro komunikaci a jednotlivé prodejní kanály. Tyto výstupy mohou sloužit jako podklady pro tvorbu positioningu a měla by z nich také vycházet i mantra značky. Navíc je ovšem třeba zohlednit i tři žádoucí vlastnosti, které by měla obsahovat každá mantra značky. Za prvé se jedná o jasné vymezení, kdy mantra určuje kategorii a tím pádem i prostor, kde se bude

značka na trhu pohybovat a zároveň osvětluje, čím je značka unikátní. Dále se jedná o jednoduchost, kde by mělo jít o několik málo snadno zapamatovatelných slov se zajímavým a živoucím významem. Jako poslední se uvádí inspirativnost, přičemž význam mantry značky by měl mít osobní význam a relevanci pro co nejvíce zaměstnanců, aby je mohl náležitě inspirovat. Mantra značky tedy obvykle zahrnuje body odlišnosti, které nejvíce komunikují její unikátnost. Někdy může být důležité zahrnutí i bodů shody, hlavně pokud se značka potřebuje etablovat v určité produktové kategorii. Toto je důležité především pro nové či rychle rostoucí značky, které potřebují jasně vymezit své pole působnosti či benefity a vlastnosti, které jejich produkt spotřebitelům dodává. Naopak body rozdílnosti jsou důležité pro již etablované značky ve více stabilních kategoriích. (Kotler & Keller, Marketing management, 2012)

2.4 Repositioning

V určité fázi života značky může dojít k okamžiku, kdy je potřeba stávající positioning aktualizovat, upravit či dokonce vytvořit úplně nový. Tato potřeba může být zapříčiněna jak vnějšími faktory (např. technologický pokrok, změna konkurenčního prostředí či chování spotřebitele), tak faktory vycházejícími z vnitra značky (např. síla a unikátnost asociací spojených se značkou u spotřebitelů ztrácí na síle nebo se najednou značka spojuje s negativními asociacemi). Úkolem marketérů je tedy současný positioning v průběhu času zkoumat a vyhodnocovat, zda stále zabezpečuje unikátní pozici značky v myslích spotřebitelů. Ta je pro přežití a zdravý růst značky klíčová. V opačném případě musí marketéři určit, jakým způsobem positioning značky upravit, přičemž mají k dispozici spektrum přístupů od těch méně radikálních, jako je návrat ke kořenům značky, až po ty opravdu radikální, jako je kompletní revitalizace značky a vytvoření nového positioningu a rebrandingu. Důležité je důkladně zanalyzovat současné asociace se značkou a vyhodnotit, které pro nás stále fungují jako zásadní body shody a body rozdílnosti. Repositioning totiž často spočívá v definování nových přesvědčivých bodů rozdílnosti či bodů shody relevantních pro danou produktovou kategorii. Velkou výzvou pro marketéry při této revitalizaci značky je to, aby změna byla dostatečně velká pro přilákání nových spotřebitelů, ale zároveň ne tak veliká, aby značka přišla o stávající loajální spotřebitele. (Keller, 2013)

Aktualizace positioningu či kompletní repositioning značky často vyžaduje určitou kombinaci nové komunikace, nových promocí, nového packagingu či obecně úpravu prvků značky a jejího portfolia. Tato úprava prvků značky by měla jasně komunikovat nové informace či fakt, že značka má nový význam. Všeobecně nejtěžší na změnu je samotný název značky, jelikož se zpravidla jedná o nejznámější element (jednou z možných cest zde může být tvorba zkratky vycházející z původního názvu, např. přejmenování zasílatelské služby Federal Express na FedEx). Ostatní prvky značky, jako je např. packaging, logo či charakter se obecně mění snadněji a je důležité je měnit zejména pokud jsou důležitou součástí povědomí o značce nebo její image. Výzvou může být snaha o aktualizaci positioningu či repositioningu u již dlouho zavedených vyzrálých značek, kdy se marketéři snaží, aby byly více soudobé pomocí vytváření relevantních situací při využívání produktů, soudobého profilu uživatele a modernější osobnosti značky. Změny těchto prvků by měly být v zásadě umírněné a evoluční, přičemž marketéři musejí dávat velký pozor na zachování těch nejvíce charakteristických aspektů prvků značky. (Keller, 2013)

2.4.1 Důvody repositioningu

Existuje celá řada důvodů pro repositioning značky, z nichž některé jako např. změna konkurenčního prostředí či technologický pokrok již byly uvedeny výše. Následující výčet uvádí ostatní hlavní důvody, které by měly být signálem pro marketéry k repositioningu jejich značek:

- Značka má neexistující, špatnou či matoucí image
- Společnost významným způsobem mění svůj strategický směr
- Konkurence si přivlastnila pozici vaší značky či ji učinila neefektivní
- Hlavní benefit vaší značky již nadále není odlišující od konkurenčních značek
- Vstup nového konkurenta na trh s lepší hodnotovou nabídkou
- Vaše společnost vstupuje do nového odvětví a stávající positioning již není vhodný
- Nová firemní kultura si žádá alespoň revizi osobnosti značky
- Značka narazila na strop potenciálu spotřebitelské základny se stávajícím positioningem, který nebude fungovat k zaujetí dalších spotřebitelů z jiných segmentů trhu

- Vaše značka/společnost získala velmi důležitou unikátní výhodu, která musí být zapracována do positioningu (Daye, 2006)

2.4.2 Průběh repositioningu

Průběh procesu repositioningu je rozdělen do několika fází, které je třeba pro finální úspěch pokrýt. První fází je vyhodnocení současného stavu značky, kdy je třeba detailně pochopit značku a odkrýt její problémy, příležitosti a výzvy s cílem získání celkového obrázku současného stavu značky. Součástí této analýzy je zhodnocení kompletní historie značky včetně současného positioningu, původního positioningu, přehledu jeho vývoje v čase a především toho, co dnes značka na současném trhu představuje. Ve výsledku bychom v této fázi měli získat přehled o tom, v čem se značka liší od konkurence a co jsou hlavní zdroje její hodnoty. Je důležité také pochopit zákazníka a zjistit, kdo je v současnosti cílová skupina značky, jaký je její profil, co jsou důvody nákupu, jaké jsou vzorce nákupu a užívání daného produktu. Ve finální části této analýzy je potřeba zhodnotit prodeje značky včetně pohledu do historie a trendu vývoje, profitabilitu jednotlivých produktů, podíl na trhu, skladbu portfolia značky včetně zjištění, zda všechny SKU[6] fungují pod společnou strategií značky, výrobní a distribuční kapacity a konečně konkurenční prostředí na daném trhu včetně trendu kategorie a předpovědi budoucích prodejů.

V druhé fázi je třeba zjistit, jaké vazby a asociace mají spotřebitelé k dané značce vytvořené. K tomu je nejčastěji nutné pořádání focus group či hloubkových rozhovorů se spotřebiteli. Získání jasného insightu ohledně toho, co spotřebitelé cítí a jaké vztahy mají k dané značce, nám pokládá základ pro vytvoření nového positioningu. Zde bychom měli určit klíčové oblasti potencionálního růstu naší značky z pohledu tržních příležitostí a podívat se na náš positioning i v rámci konkurenčních značek. Dále bychom měli být schopni určit oblasti, odkud můžeme získávat equitu značky a také to, jak daleko můžeme při repositioningu zajít, aniž bychom přišli o stávající loajální spotřebitele a zároveň identifikovat prostor pro nový positioning k získání nových spotřebitelů, kteří se posléze ideálně stanou také loajálními. K tomuto určení nám pomohou zjištění ohledně potřeb a přání spotřebitelů, jejich nákupního chování a všeho, co je při finálním nákupním rozhodnutí pro tyto spotřebitele rozhodující.

---

[6] Stock keeping unit – všechny produkty v jednotlivých baleních, která prodáváme

Třetí fází je dle Pollacka tvorba nového positioningu značky vycházejícího z pochopení současného stavu značky, trhu a spotřebního chování. Jak již bylo řečeno, cílem nového positioningu je získání maximálního množství nových spotřebitelů při minimalizaci ztráty současných loajálních spotřebitelů, k čemuž je nutné zachovat klíčové hodnoty a smysl značky. Zde by si měli manažeři nejprve určit, čím chtějí, aby daná značka byla a jaké benefity bude dodávat spotřebitelům. Následně je vytvořen nový positioning, který by měl splňovat několik kritérií. Jedná se o unikátnost (není poplatný pro žádného konkurenta), vysokou využitelnost (je důležitý a relevantní pro naší cílovou skupinu), udržitelnost (bude možné ho využívat i v budoucnu) a rozšiřitelnost (je možné ho šířit pomocí marketingových programů). Nakonec je dobré tento nový positioning prověřit pomocí focus group jak se stávajícími spotřebiteli (pro zjištění, zda jsme se příliš nevzdálili jejich vnímání značky), tak s potencionálními spotřebiteli (zjistíme jejich vnímání nového positioningu a to, zda je pro ně atraktivní).

V poslední čtvrté fázi je důležité zaměřit se na důkladnou komunikaci, prezentaci a interpretaci nového positioningu v rámci managementu, ale i všech ostatních částí naší společnosti tak, aby s ním byli všichni zaměstnanci seznámeni a vzali ho za své. Toto je třeba udělat i se všemi externími marketingovými spolupracovníky. Jen tak můžeme zajistit přenos nového positioningu do všech marketingových a komunikačních aktivit značky tak, aby se co nejvíce rozšířil mezi spotřebiteli naší cílové skupiny. (Pollack, 2008)

2.4.3 Názorný příklad repositioningu značky Bulmers z Irska

Pro získání lepší představy o reálné podobě repositioningu si v této podkapitole detailněji popíšeme jeho důvody a průběh u irské značky cideru[7] Bulmers. Tato společnost vyrábí cider ve městě Clonmel na jihu Irska již od roku 1935 a postupem času se vypracovala až na největšího výrobce cideru na tamním trhu. V osmdesátých letech minulého století se celá kategorie potýkala s velkými problémy, kdy měla mezi spotřebiteli a médii velmi negativní image. Tu sdíleli i majitelé hospod a restaurací, kteří častokrát odmítali cider zařadit do své nabídky. Cider byl tehdy vnímán jako levný, vysokoalkoholický nápoj konzumovaný především při nezřízených pitkách teenagerů nebo lidí závislých na alkoholu. Častým úkazem byly

[7] alkoholický nápoj vyráběný řízeným kvašením jablečného moštu

vypité lahve značky Bulmers (v té době se tento cider prodával ve dvoulitrových PET lahvích) poházené na veřejných prostranstvích, což jasně značilo spojení značky a celé kategorie s nezřízeným pitím alkoholu. Management značky tedy čelil poměrně závažným problémům, kdy se musel potýkat s velmi nepříznivou image u široké veřejnosti u produktu s velmi nízkou cenou a tedy i marží v kategorii, která dlouhodobě klesala.

Po neúspěšné marketingové kampani z roku 1988, kdy se značka snažila přesvědčit spotřebitele o vyšší prémiovosti v porovnání s pivem, se vedení společnosti rozhodlo provést rozsáhlý marketingový průzkum. Na jeho základě byly stanoveny tři skupiny spotřebitelů, rozdělených dle frekvence a množství spotřeby (velmi loajální a silní uživatelé, běžní uživatelé, příležitostní uživatelé). Bylo jasné, že se značka musí soustředit především na běžné a příležitostné uživatele, pokud by chtěla zvyšovat své prodeje. Výsledky výzkumu však ukázaly, že spotřebitelé prakticky ze všech skupin byli znepokojeni kvůli image kategorie, což značně negativně ovlivňovalo jejich vnímání a spotřební chování. Zajímavé ovšem bylo, že spotřebitelé měli k produktu samotnému stále určitý vztah a nepřáli si, aby úplně zmizel z trhu. Z tohoto výzkumu v podstatě tedy vyplynulo, že spotřebitelé nemají problém s produktem samotným, avšak v současné podobě ho vnímají jako levný nápoj pro alkoholiky či pro lidi, kteří se chtějí hodně a levně opít.

Management značky se tedy rozhodl využít strategii repositioningu pro změnu vnímání a vylepšení image mezi spotřebiteli. Chtěli tedy Bulmers ukázat v mnohem lepším světle jakožto prémiový produkt. Prvním problémem, který souvisel s negativní image celé kategorie, byl vysoký obsah alkoholu v porovnání s klasickým pivem. Tento obsah navíc kvůli nedostatečné kontrole při výrobě značně kolísal a pohyboval se mezi 4 – 8% obj. To vedlo jak k vysokým produkčním nákladům, tak k negativnímu vnímání a spojení s opilectvím. Bylo tedy třeba zavést několik opatření, která ve finále vedla ke snížení a stabilizaci obsahu alkoholu.

Dalším problémem byl nepříliš lichotivý mediální obraz kategorie, který vytvářel negativní image v hlavách spotřebitelů i v celém distribučním řetězci. Bylo naprosto běžné narazit na novinové titulky v nejčtenějších periodikách v zemi popisující problémy způsobené lidmi, kteří se opili ciderem. Bulmers jakožto největší hráč na trhu vedl iniciativu, která měla tento mediální obraz změnit. Byla založena

asociace výrobců cideru, jejíž primárním cílem bylo zlepšovat mediální obraz kategorie v zemi. Toho mělo být docíleno především díky aktivnímu boji proti pití alkoholu nezletilými, takže výrobci cideru s Bulmers v čele byli najednou vnímáni jako někdo, kdo proti tomuto společenskému problému aktivně vystupuje. Dalším nástrojem bylo důkladné monitorování médií. V případě, kdy byl nějaký problém popsán tak, že byl způsoben nadměrnou konzumací cideru, museli novináři následně jasně prokázat, že tomu tak opravdu bylo. V případě, že toto prokázat nemohli bylo požadováno stažení článku, případně omluva. Všechny tyto kroky vedly ke zlepšení názoru médií a celé společnosti na tuto kategorii, přičemž během šesti let se snížil počet negativních mediálních příběhů spojených se ciderem o více než 80%.

Značka se dále ve své komunikaci rozhodla využít svou dlouhou tradici, zkušenosti s výrobou a mistrné až řemeslné zpracování cideru. Ve veškeré komunikaci začala používat slogan, který by se dal přeložit jako „Nepřidáváme nic jen čas“, což má odkazovat na přírodní povahu produktu a jeho šetrné zpracování. V roce 1996 musela společnost kvůli nařízení EU ohledně zavádějící reklamy slogan upravit, protože do svého cideru přidává barvivo. Následující kampaně se však nesly v podobném duchu a zaznamenaly u spotřebitelů velký úspěch. Značka se také rozhodla během několika let zvýšit cenu, aby se dostala na úroveň prémiových ležáků a mohla tak dále budovat značku jako prémiovou. Došlo též k jinému rozložení marketingového rozpočtu, kdy se upustilo od promo akcí přímo v hospodách (ty s sebou nesly negativní vnímání spojení s opilstvím) a místo nich značka začala se sponzoringem prémiových akcí jako golf a další. Značka navíc přišla s inovativním přístupem v oblasti obalů, kde vyvinula ikonický způsob servírování pinty cideru s ledem a také přišla s novou lahví s dlouhým a štíhlým krkem. Všechny tyto kroky pomohly výrazným způsobem zlepšit image značky a celé kategorie, kdy spotřebitelé najednou vnímali Bulmers jako prémiovou značku. To se odrazilo i v obchodních výsledcích, kdy do roku 2002 se značce podařilo výrazným způsobem zlepšit distribuci v hospodách. Spotřeba cideru v Irsku stoupla mezi lety 1989 – 2002 cca osminásobně a tržní podíl značky Bulmers vzrostl v tomto období dokonce desetinásobně. (Ryan, Moroney, Geoghehan, & Cunningham, 2007)

Odborníci označují za faktory úspěchu tohoto repositionigu především tyto body:

- pečlivě vybrané strategické hodnoty
- flexibilita ve strategii firmy a silnou schopnost ponaučení se
- citlivost vůči zákazníkům a uvědomování si jejich potřeb
- důležitost externí orientace
- odhodlání top managementu
- důvěra v produkt a značku

Dle Ryana, Moroneyho, Geoghehana a Cunninghama bylo při výběru strategických hodnot značky na základě marketingového výzkumu důležité to, že produkt samotný (vyjma snížení a stabilizace obsahu alkoholu) nebyl změněn. Upravily se klíčové hodnoty značky, kam nově patřila orientace na kvalitu produktu a její správná komunikace spotřebitelům.

Management značky také prokázal silnou flexibilitu a schopnost ponaučení se z minulosti. Na základě poznatků ohledně aktuálních potřeb trhu přišel s novým obalem a servírovacím rituálem a také neustále vyvíjel svou komunikaci s ohledem na zkušenosti z minulosti (upevňování vnímání kvality výroby a zpracování namísto srovnávání se s hlavním konkurentem – klasickým pivem).

Značka Bulmers také prokázala, že pro úspěšný repositioning je důležité uvědomit si potřeby svých spotřebitelů a být vůči nim citlivý. Zaměřila se tedy především na zlepšení image celé kategorie a tím pádem i značky pomocí progresivní komunikace, zvýšení ceny a kvalitní prací s médii a PR.

Pro úspěch repositioningu je odhodlání top managementu naprosto klíčové. Značka Bulmers toto dokázala, kdy i přes změny ve vedení společnosti v průběhu repositioningu zůstal jasný a konzistentní cíl, který byl jasně komunikován směrem dolů v hierarchii společnosti.

Po celou dobu byla také značka vnímána jako silná a produkt vnímán jako velmi kvalitní a pro daný trh vhodný (opět vyjma vysokého a kolísavého obsahu alkoholu). To se odráželo ve všech krocích ze strany managementu značky, avšak bylo důležité, aby důvěra ve značku a produkt nepůsobila na spotřebitele arogantně. (Ryan, Moroney, Geoghehan, & Cunningham, 2007)

3 Případová studie repositioningu značky Birell

V praktické části této diplomové práci si detailněji rozebereme průběh repositioningu značky Birell. Podíváme se na podobu značky před tímto repositioningem, možné důvody, které k němu vedly a zanalyzujeme si výsledky, které tato změna značce přinesla. Závěrem porovnám teoretické poznatky o repositioningu s reálnými postupy, které zanalyzuji v rámci případové studie a pokusím se sestavit obecný návod repositioningu značky v FMCG odvětví. Nejprve si ale popíšeme vhodnost vybrané metody případové studie a podíváme se na specifika a vývoj pivního trhu v ČR, abychom lépe pochopili kontext a prostředí, v němž se značka pohybuje.

Jako zdroj pro zpracování praktické části mé práce z velké části sloužily hloubkové rozhovory s manažery z Plzeňského Prazdroje a.s. (zejména s panem Karlem Krausem a Markem Grabovským), kteří byli u celého procesu repositioningu značky či ji v současné době řídí.

3.1 Metoda případové studie

Případová studie patří mezi kvalitativní metody marketingového výzkumu. Jedná se v podstatě o intenzivní zkoumání jednoho případu – jednotky, situace, člověka, problému (v našem případě to bude značka Birell) a následnou snahu o generalizaci vyzkoumaných závěrů a jejich aplikaci na všeobecný set jednotek. Zkoumání těchto jednotek probíhá do velké hloubky a v jejich reálném kontextu. Případová studie tedy rozšiřuje teoretické poznatky dané problematiky, ale zároveň slouží jako velmi vhodný nástroj praktické edukace pro studenty, ale i zkušené praktiky v daných oborech.

Všeobecně se dá říci, že zkoumá dva typy fenoménů. Jedná se buď o nejčastěji se vyskytující jev (např. adekvátní reakce měnového kurzu na monetární expanzi ze strany centrální banky) nebo naopak o jev velmi zvláštní, který se značně liší od standardu (např. zcela unikátní reakce měnového kurzu na monetární expanzi ze strany centrální banky). První typ, tedy detailní analýza nejčastěji se vyskytujícího jevu slouží nejčastěji jako výukový zdroj pro studenty, kteří se na těchto obvyklých

případech učí běžným postupům, které jsou využitelné v praxi a de facto slouží jako jakýsi návod k použití. Naopak druhý typ, tedy analýza velmi zvláštního jevu často slouží pro lidi již vykonávající praxi v daném oboru, přičemž je upozorňuje na možné odchylky od standardních situací a může tak minimalizovat případné chyby a škody, které by plynuly z neznalosti těchto odchylek.

Případové studie jsou velmi využívanou metodou především v medicínských oborech, kdy detailně popisují jednotlivé fenomény z nejrůznějších oblastí. Své využití ale nachází také při studiu ekonomie, marketingu, managementu, psychologii, politologii a dalších oborů. V našem případě nám případová studie poslouží při analýze repositioningu, což je jeden z nástrojů strategického řízení značky. Na základě reálného případu značky Birell se následně pokusím sestavit vhodný postup a scénář repositioningu, který by byl ideálně poplatný pro značky z FMCG prostředí. (Olecká & Ivanová, 2010)

3.2 Specifika a vývoj pivního trhu v ČR

Kategorie piva má v ČR velmi specifické a výsadní postavení i díky dlouhé historii jeho vaření na našem území, která sahá až do prvního tisíciletí našeho letopočtu. V té době pivo vařili především mniši v klášterech pro uspokojení vlastních potřeb a obživy. Toto platilo až do 13. století, kdy dal král Václav II. tzv. právo várečné obyvatelům královských měst, kteří uvnitř jejich hradeb vlastnili měšťanské domy. Postupem času tedy začalo pivovarnictví na našem území vzkvétat na řadě míst, jako byl Žatec, Plzeň, České Budějovice či Praha. (Český svaz pivovarů a sladoven, 2013)

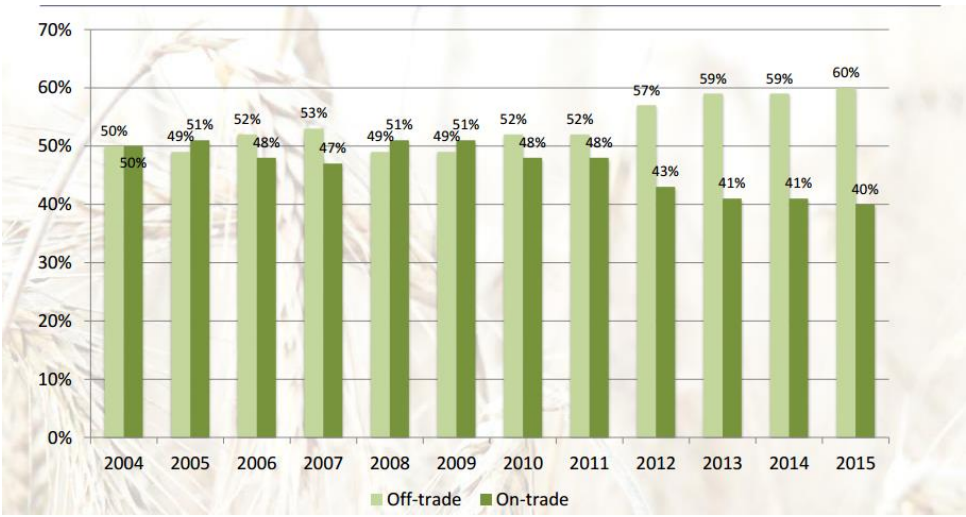
Všechna tehdejší piva byla vařena metodou svrchního kvašení, které probíhá při teplotě okolo 20°C. Kvasinky při tomto postupu plavou na hladině kvasné kádě a k obvyklému problému patří jejich spojování s bakteriemi z okolního ovzduší. Tento problém historicky limitoval všeobecně kvalitu piva a jeho výrobu v letních měsících, kdy se projevoval nejvýrazněji. Právě nízká kvalita tehdy vařených piv na území města Plzně vedla jeho 250 právovárečných měšťanů v roce 1839 k založení a výstavbě Měšťanského pivovaru v Plzni. Inspiraci pro vaření piva vysoké kvality hledali v Bavorsku, odkud přivedli velmi inovativního a svérázného sládka Jozefa Grolla, který 5. října 1842 uvařil první várku spodně kvašeného ležáku. Spodně kvašená piva kvasí při nižší teplotě mezi 8 – 14°C. To ve spojení s velmi specifickými

surovinami jako je měkká plzeňská voda, žatecký chmel a světlejší slad vedlo ke vzniku zcela unikátního piva vyšší a stabilnější kvality, čiré a zlaté barvy a výraznější chuti. Tento nový unikátní postup vedl k vzniku nové kategorii piv, která se dle svého původu začala označovat jako „Pils“, „Pilsner“ či „Pilsener“, tedy jako ležáky plzeňského typu. Tato událost společně s historickým vývojem v podstatě předurčila obrovskou oblíbenost piva na našem území, tak jak ji známe dnes. Dle tohoto postupu se navíc v současnosti vyrábí většina světové produkce piva. V ČR jsou také velmi oblíbená piva výčepní, která se vyrábějí metodou spodního kvašení, avšak kvasný proces probíhá při ještě nižší teplotě (obvykle mezi 8 – 10°C). Tato piva mají obvykle oproti ležákům nižší obsah alkoholu a méně výraznou chuť a vůni. (Plzeňský Prazdroj a.s., 2015)

Ležáky a výčepní piva v současnosti tvoří cca 94% celkového trhu v ČR a dlouhodobě patří mezi nejoblíbenější typy piv u nás. Vývoj společnosti a přání i potřeby spotřebitelů daly ovšem vzniknout také novým kategoriím piv a alkoholickým či nealkoholickým nápojům podobným pivu, na které se pivovarnické společnosti začaly také zaměřovat. Vezmeme-li v potaz spotřebu 143 litrů piva na obyvatele v ČR v roce 2015, která nás v tomto ohledu řadí na první místo na světě, lze jen těžko očekávat růst tažený tradičními typy piv. Když si uvědomíme, že jen 6 z 10 dospělých v ČR pije pivo, je nám jasné, že vysoká průměrná spotřeba je tažena především nadprůměrnou frekvencí nákupu a velkým počtem položek v nákupním košíku v kanále OFF trade[8] či při konzumaci piva v kanále ON trade.[9] Dalším specifikem českého pivního trhu je vysoký podíl prodejů v kanále ON trade oproti ostatním evropským či světovým trhům, který má zásadní vliv na profitabilitu celé kategorie. Tento podíl však rok od roku klesá na úkor prodejů v OFF trade, jak můžeme vidět v Grafu č.1.

[8] OFF trade – místo nákupu a spotřeby se liší. Např. hypermarkety, supermarkety, diskontní řetězce či menší samoobsluhy atd.
[9] ON trade – spotřeba v místě prodeje. Např. hospody, restaurace, jídelny, hotely, kavárny, sezónní provozovny atd.

Graf 1 - Trend podílu OFF / ON Trade



Zdroj: Svaz pivovarů a sladoven - Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2016_zprava_hospodarske_vysledky_oboru_za_2015.pdf

Výrobci piva u nás jsou si tedy dobře vědomi nutnosti inovací pro další růst prodejů. V posledních pěti letech rostou na významnosti nové kategorie, jako jsou cidery, sladové nápoje, radlery (kombinace piva s ovocnými šťávami) a především pak nealkoholické pivo a jeho mixy s ovocnými šťávami. Tyto kategorie v současnosti tvoří cca 6% celkového pivního trhu v ČR a nadále se předpokládá růst jejich významnosti. (Šámal, 2015)

Právě nealkoholické pivo bylo jednou z prvních inovací na našem trhu, která byla tažena obrovskou popularitou klasického piva a rostoucím počtem spotřebních příležitostí, ve kterých spotřebitelé chtějí, potřebují či musejí zůstat střízliví. Právě to dalo vzniknout i značce Birell.

3.3 Představení značky Birell

Základ pro vývoj kategorie nealkoholických piv v ČR byl položen v roce 1970, kdy bylo uvařeno Pito, tedy první nealkoholický nápoj na bázi piva. Jeho jméno vzniklo kombinací slov PIvo a auTO. Výrobní proces spočíval v přerušení fermentace[10] v její rané fázi, což zabránilo tvorbě alkoholu v produktu, který ve své

[10] Fermentace je kvasný proces při výrobě piva, kdy kvasinky přeměňují jednoduché sacharidy na ethanol a oxid uhličitý

výsledné podobě obsahoval jen jeho zanedbatelné množství[11]. Tímto způsobem je v současnosti vyráběna většina nealkoholických piv v ČR. Mezi nevýhody tohoto postupu patří absence plnosti chuti a řízu typických pro klasická česká piva. (SAB MILLER, 2013)

V roce 1991 přišli sládci z pivovaru Radegast[12] s ambiciózním plánem v podobě výroby nealkoholického piva, které by bylo svým chuťovým profilem velmi blízké klasickým alkoholickým pivům. Spojili se tedy se švýcarským pivovarem Hürlimann, od kterého převzali unikátní technologii výroby, která spočívá ve využívání speciálního druhu kvasinek při fermentaci. Tyto kvasinky produkují jen minimální množství alkoholu i v případě, že fermentace probíhá stejně dlouho jako při výrobě klasických ležáků. Právě tato vlastnost je pro docílení chuti blízké klasickému alkoholickému pivu velmi důležitá. Sládci z pivovaru Radegast ještě proces výroby upravili, aby více odpovídal chuťovým preferencím domácích spotřebitelů a v roce 1992 uvařili první várku nealkoholického piva Birell. (SAB MILLER, 2013)

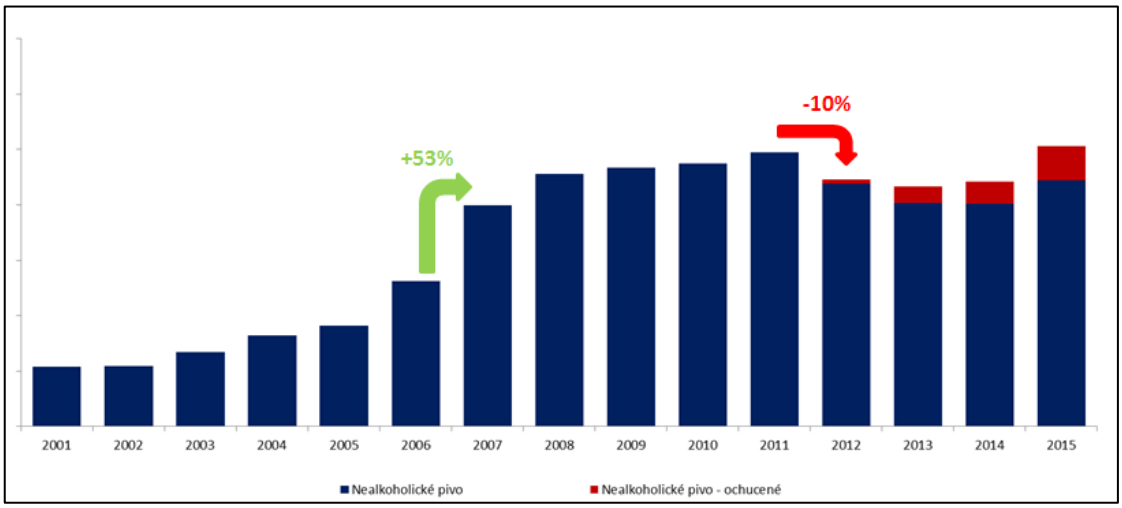
Právě důraz na kvalitu a chuť blízkou klasickým ležákům, díky unikátnímu výrobnímu procesu popsanému výše, zajišťuje prudký nárůst obliby značky a jejích prodejů. Již v roce 1995 je Birell nejprodávanějším nealkoholickým pivem u nás s početnou fanouškovskou základnou. Pro vývoj celé kategorie byli klíčové dvě věci. Zásadní nárůst celé kategorie přišel mezi lety 2006 a 2007, kdy byl v ČR zaveden bodový systém a nulová tolerance alkoholu za volantem. Mezi těmito lety kategorie narostla o více než 50%, z čehož ve velké míře těžil i Birell jakožto její lídr. Druhým úkazem je fakt, že Birell si za tuto dobu vydobyl velmi dominantní postavení na trhu, přičemž se jeho podíl na trhu dlouhodobě pohybuje kolem 70%. Ve své podstatě se tedy stal synonymem celé kategorie a v hlavách spotřebitelů se ukotvil jako jasná a dominantní jednička trhu.

S příchodem alkoholických radlerů v roce 2011, které byly masivně podporovány ATL komunikací, nastal po dvanácti letech růstu celé kategorie a značky propad v prodejích. Někteří spotřebitelé totiž tyto radlery s průměrným obsahem alkoholu 2% obj. vnímají v podstatě jako nealkoholický nápoj a nahradili jimi tak

[11] Současná legislativa EU definuje nealkoholické pivo jako nápoj o obsahu alkoholu max. 0,5% obj.
[12] Radegast je v současnosti členem skupiny Plzeňský Prazdroj a.s.

svoji spotřebu nealkoholických piv. Propad celé kategorie byl ještě více nepříznivý pro konkurenční značky, přičemž Birell mezi lety 2011 a 2012 zvýšil svůj tržní podíl.

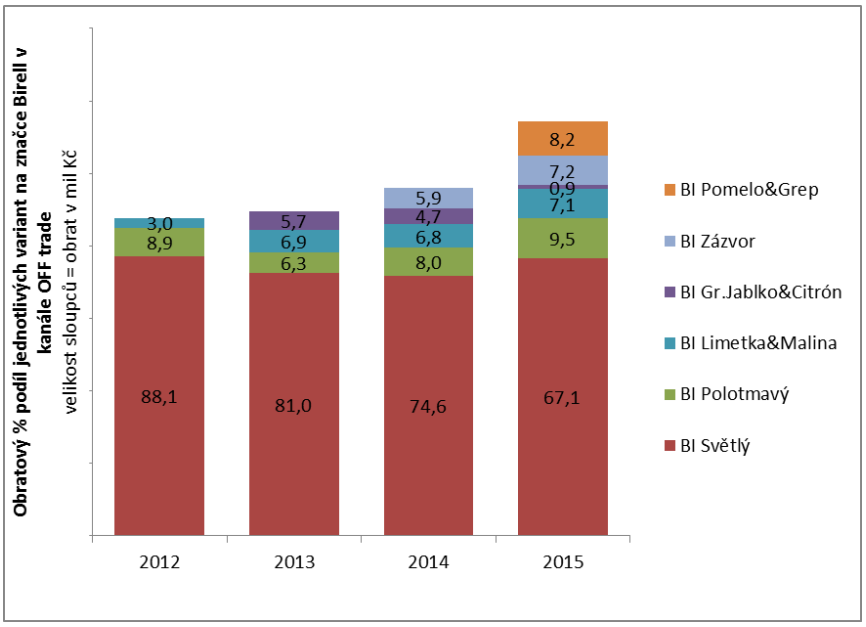
Graf 2 - Vývoj prodejů kategorie nealkoholického piva mezi lety 2001 a 2015



Zdroj: Interní data Plzeňský Prazdroj a.s.

V roce 2010 značka uvádí na trh novinku Birell Polotmavý, která si poměrně rychle nachází své příznivce a místo na trhu. Při výrobě této varianty se používá pražený slad, který pivu dodává lehký karamelový nádech a lehce nasládlou chuť. Varianta byla díky svému chuťovému profilu původně zamýšlena především pro oslovení ženské části populace, pro kterou mohou být klasická světlá piva příliš hořká. Tato novinka měla značce zajistit další růst a posilovat její tržní podíl. Jak můžeme vidět v Grafu č.3, tak prodeje značky v kanále OFF trade (ale i jako celku) v posledních čtyřech letech kontinuálně stoupají i díky uvedení dalších novinek v podobě Birell Ochucený (kombinace klasického Birellu Světlého s přírodními ovocnými šťávami). Důvod uvedení těchto variant bude osvětlen v dalších částech této kapitoly. V současnosti značka drží 73,8% tržního podílu v kategorii nealkoholických piv, což je nejlepší výsledek za posledních třináct let.

Graf 3 - Obratový % podíl jednotlivých variant na značce Birell v kanále OFF trade mezi lety 2012 a 2015



Zdroj: Nielsen retail audit

3.4 Podoba značky před repositioningem

V této podkapitole si rozebereme podobu značky před jejím repositioningem, kdy se zaměříme především na její prvky, cílovou skupinu a na její marketingové aktivity a komunikaci vypovídající o jejím původním positioningu. Tyto kroky nám v dalších podkapitolách pomohou lépe pochopit důvody vedoucí k repositioningu značky.

3.4.1 Prvky značky

V teoretické části této diplomové práce jsem uváděl, že mezi prvky značky patří především jméno, logo, balení, nápisy, symboly, URL, představitelé, znělky, slogany a mluvčí. Většina značek samozřejmě v realitě nevlastní všechny tyto zmíněné prvky a Birell není výjimkou. Zaměříme se zde tedy na jméno, logo, balení, symboly a slogan.

Původně byla značka v podstatě sub-brandem[13] značky Radegast, přičemž její jméno znělo Radegast Birell. Byl zde tedy jasný odkaz na místo výroby. Výhodou uvádění sub-brandu na trh je využití již existujícího povědomí o mateřské značce, případně i přisvojení si části její image či hodnoty této mateřské značky. V dalších

[13] Sub-brand je značka vedená pod mateřskou značkou s jasným odkazem na ni (např. Sony Playstation)

fázích životního cyklu značky ovšem může být tento přístup pro další růst značky limitující, jak si detailněji popíšeme v následující podkapitole. Postupem času se tedy část názvu Radegast stále více upozaďovala na úkor nově vznikající samostatné značky Birell, avšak před významnějším repositioningem, který budu popisovat dále, byla stále jeho součástí a stejně tomu bylo i u ostatních prvků značky.

Dalším důležitým prvkem je logo značky. Zde opět v úplně původní podobě figurovalo logo Radegast, v některých případech i jeho typický bůh, stejně jako u mateřské značky, avšak v průběhu osamostatňování se začalo používat pro značku typické okřídlené písmeno bé spolu s nápisem Birell v modrém poli.

Obrázek 4 – původní logo Birell

Obrázek 3 - nově vzniklé logo při procesu osamostatňování značky

Podoba balení prošla časem také značným vývojem od původní verze s brandigem Radegast k více samostatnému vzhledu. Proměnou prošly plechovky, lahve i sklenice (ta byla uvedena až v roce 2007). Jediným obalem, který do roku 2010 s sebou stále nesl významnější odkaz Radegastu, byla přepravka na lahve kvůli vysoké finanční náročnosti její výměny. Oproti původním obalům navíc do roku 2010 přibyla plechovka o objemu 0,5l, lahev o objemu 0,3l a multipack obsahující osm lahví o objemu 0,5l. Jak lze vidět na obrázcích níže, stále se vzhledem jednalo o obaly silně připomínající klasická piva, avšak dominantní modrá barva měla komunikovat nealkoholickou povahu značky.

Obrázek 5 – Vývoj podoby lahve mezi lety 1992 - 2009

Obrázek 6 – Vývoj podoby plechovky mezi lety 1992 – 2009

Symbolem značky se postupem času stalo okřídlené písmeno bé v červeném poli, které je také součástí loga. Dále se také zobrazovalo na sklenici a krčkovém obalu lahve. Křidélka u písmena mají symbolizovat cestu a tím tedy i nealkoholickou povahu produktu.

Obrázek 7 – Symbol značky Birell

V průběhu času se značným způsobem vyvíjel i slogan značky. V prvopočátcích fungování Birellu se používalo spojení „Zodpovědný řidič ví“. Tento slogan cílil především na motoristy, stejně jako celková komunikace značky, jak bude popsáno v následující podkapitole. Slogan se do roku 2010 dále měnil a vyvíjel přes „Skutečná chuť piva“ až po „Zůstaň ve hře“.

3.4.2 Marketingové aktivity a komunikace

Marketingové aktivity značky se před jejím repositioningem zaměřovaly především na komunikaci spojení Birellu s příležitostí konzumace před či během řízení motorových vozidel. Tím byl jasně komunikován hlavní funkční benefit, tedy to, že Birell je nealkoholické pivo. Na tuto komunikační platformu navazovala i celá řada aktivit, mezi které patřily např. tzv. Birell hlídky. Šlo o formu samplingu, kdy se rozdávaly produkty přímo na místech vhodných ke konzumaci Birellu. Jednalo se např. o čerpací stanice, parkoviště u nákupních center, odpočívadla u dálnic apod.

Tento nástroj je velmi vhodný při budování trialu[14], který je klíčový při vytváření spotřebitelské základny značky. Výhodou tohoto přístupu byla jasná komunikace hlavních benefitů značky a spojení s velmi silnou příležitostí konzumace, která ještě narostla na významu s již zmíněným zavedením bodového systému a nulové tolerance alkoholu za volantem v roce 2006. Naopak nevýhodou může být absence tvorby asociací postavených na emočním vztahu ke značce v hlavách spotřebitelů.

Obrázek 8 – Ukázka komunikace značky zaměřené na příležitost konzumace před či během řízení

Dalším důležitým komunikačním směrem byla vysoká kvalita a výjimečná chuť Birellu díky již zmíněnému unikátnímu výrobnímu postupu. Birell navíc získal řadu mezinárodních ocenění v kategorii nealkoholických piv, která tyto vlastnosti jen potvrzovala. Zaměření se na body odlišnosti v rámci kategorie nealkoholických piv a komunikace „skutečné chuti piva“ dávalo značce prémiové postavení vůči konkurenci a pomáhalo při obhájení vyšší ceny produktu. Pro tuto komunikaci a pro vytváření povědomí o značce byly zpočátku využívány především rádiové a OOH[15] kampaně. Dalším taktickým nástrojem při budování vysoké kvality a unikátní chuti bylo uvedení čepované varianty Birellu, což značce dodalo značnou kredibilitu na tradičním českém pivním trhu. Zpočátku byla tato varianta distribuována především do provozoven navštěvovaných zejména řidiči.

3.5 Možné důvody repositioningu

U případu značky Birell se dle názorů vedoucích pracovníků jednalo o kombinaci více důvodů k jejímu repositioningu. Jak jsem uvedl výše, značka se stala více méně synonymem kategorie s velmi vysokým tržním podílem. Vzhledem k prémiové ceně se ani nedalo očekávat, že by tento podíl mohl dále růst nad 70 –

[14] Trial je jedna z klíčových fází zkušenosti spotřebitele se značkou, kdy reálně vyzkouší produkt
[15] OOH = out of home. Jedná se o komunikaci na venkovních plochách jako jsou billboardy apod.

75%, kterých značka v průměru dosahovala, jelikož určitá část spotřebitelů bude vždy orientována především na cenu. Neočekával se ani samovolný prudký růst celé kategorie, který by značce zajistil dodatečné objemy. Dalo by se tedy říci, že značka dosáhla při stávajícím positioningu stropu svého potenciálu. Musela se tedy najít cesta, jak oslovit spotřebitele i z jiných segmentů trhu než byla kategorie nealkoholických piv, případně jak zvýšit frekvenci konzumace mezi stávajícími loajálními spotřebiteli.

Dalším problémem bylo vnímání celé kategorie včetně značky Birell. Spotřebitelé vnímali nealkoholické pivo jako nutné zlo pro okamžiky, kdy museli zůstat střízliví a nemohli tedy pít klasické pivo. Značka tedy měla v podstatě jen funkční benefity a asociace (nealkoholické pivo), přičemž chyběly ty emocionální, které jsou pro udržení zdravé základny loajálních spotřebitelů či pro přilákání nových velmi důležité. Navíc značná část nákupního rozhodování začíná právě u těchto emocionálních vazeb. S tímto vnímáním byl samozřejmě spojen i limitovaný počet a typ příležitostí, ve kterých spotřebitelé značku konzumovali, přičemž se jednalo především o chvíle při či před řízením.

Celá kategorie navíc působila i díky silné fixaci na řízení velmi maskulinním dojmem, což do značné míry ovlivňovalo její spotřebitelskou základnu a tím pádem i objemový potenciál. To podporoval i fakt, že Birell měl mezi lety 1992 – 2010 stále jen jednu základní variantu světlého nealkoholického piva cíleného především na muže.

Pro další růst značky bylo tedy nutné se zmíněnými problémy něco udělat a najít nové potencionální spotřebitele, pro které však stávající positioning nebyl dostatečně atraktivní. V ČR jsou velmi populární sycené nealkoholické nápoje (tzv. CSD[16], mezi které patří např. minerální vody, kolové nápoje, limonády atd.), při jejichž hlubší analýze se přišlo na to, že mají v některých směrech podobné důvody konzumace a produktové atributy jako kategorie nealkoholických piv. Kategorie CSD je navíc mnohonásobně větší než nealkoholická piva. Pokud se podíváme na chuťové profily v rámci této kategorie, vidíme spíše sladší varianty nápojů, které jsou oblíbené

[16] Carbonated soft drinks je anglický výraz pro sycené nealkoholické nápoje

zejména ze strany dětí. Nabídka těchto nápojů s chuťovým profilem pro dospělé však tak široká nebyla a není.

Pro značku Birell se zde otevřela poměrně unikátní příležitost pro využívání jednoho setu bodů shody a bodů rozdílnosti v rámci dvou kategorií, tedy v rámci nealkoholického piva a v rámci kategorie CSD. V kategorii nealkoholického piva se jednalo o bod shody spočívající v samotné podstatě produktu, tedy o chuť piva bez alkoholu a u bodu rozdílnosti to bylo silné osvěžení díky opravdové chuti klasického piva. Naopak v kategorii CSD fungovaly zmíněné body kontradikčně. Bodem shody tedy byla silně osvěžující chuť bez alkoholu, zatímco bodem rozdílnosti byla chuť piva. Tento postup jsme si detailněji popisovali v teoretické části v kapitole o positioningu značek. Pro další růst značky tedy z výše uvedeného dle mého názoru vyplývalo několik klíčových bodů, které bylo nutné pokrýt. Pro lepší přehlednost jsou rozděleny dle toho zda jsou důležité pro stávající nebo nové spotřebitele:

Stávající spotřebitelé	**Noví spotřebitelé**
Vytvoření emocionálního pouta ke značce tak, aby se stala preferovanou volbou mezi spotřebiteli	Dostávání značky Birell i do jiných příležitostí konzumace než-li je typické pro nealkoholická piva
Zvýšení frekvence konzumace mezi loajálními spotřebiteli	Chování se jako leader kategorie v oblasti inovací, díky kterým bude možné zasáhnout spotřebitele i z jiných kategorií
	Spojení se s novými, pozitivními příležitostmi konzumace díky komunikaci a viditelnosti značky na relevantních místech (oprostit se od spojení pouze se řízením)

3.6 Podoba značky po repositioningu

K dosažení výše vytyčených bodů bylo třeba udělat zásadní repositioning značky, který zahrnoval výraznější úpravu podoby prvků značky, jejích marketingových aktivit a komunikace a také samotné šíře portfolia, kdy bylo nutné pomocí metody diverzifikace nabídnout novým zákazníkům nové produkty. V této podkapitole si tedy ukážeme vývoj těchto zmíněných částí značky v posledních letech

(od roku 2010, kdy výrazný repositioning značky započal) a jejich současnou podobu, abychom dostali detailní obraz toho, jak značka nyní vypadá a působí na spotřebitele.

3.6.1 Vývoj prvků značky v posledních letech

Zásadní změnou prošly od roku 2010 do současnosti v podstatě všechny prvky značky Birell. Samotné jméno značky stále obsahovalo jméno své mateřské značky Radegast až do roku 2013, avšak v minimalizované podobě, aby bylo následné osamostatnění co nejsnazší. Od roku 2013 se tedy začal používat výhradně samostatný název značky Birell, což bylo jedním z hlavních předpokladů pro uskutečnění kompletního repositioningu díky absolutnímu odtržení od klasické pivní značky Radegast. Toto odtržení bylo zásadní i z důvodu velké rozdílnosti obou značek, což mohlo na některé spotřebitele působit značně schizofrenně. Hlavní rozdíly spočívaly v regionální působnosti obou značek, kdy Birell byl distribuován celostátně, zatímco Radegast působil převážně ve svém domovském regionu, tedy na Moravě. Rozdílná byla také cenová politika, kdy Birell vystupoval jako prémiová značka, zatímco Radegast svou cenou spadal do klasického pivního mainstreamu. To se odráželo i v rozdílných profilech cílových spotřebitelů. Pro důvěryhodné budování obou značek bylo tedy odtržení Birellu logickým vyústěním.

V logické návaznosti na změnu jména značky probíhal i vývoj jejího loga. I zde byl mezi lety 2010 až 2013 v modrém poli pod nápisem Birell drobný odkaz na mateřskou značku. V roce 2013 bylo představeno nové logo s lehce upraveným tvarem, které již tento odkaz neobsahovalo. Poslední změnou prošlo logo značky v roce 2016, kdy byl poměrně zásadním způsobem upraven font písma i tvar loga, kdy se již upustilo od klasického „diamantového“ tvaru. Změna tvaru navíc dopomohla modernějšímu vzhledu loga při zachování jeho prémiového působení. Velikost písmen byla pro lepší čitelnost sjednocena a byl také odstraněn výrazný obrys písmen, která jsou tedy nově čistě bílá.

Obrázek 9 - Vývoj podoby loga značky mezi lety 2010 - 2016

Jak je patrné na vývoji loga, změnou prošel v roce 2016 i symbol značky, tedy okřídlené písmeno bé v červeném poli. Písmeno bé je v novém provedení jasněji čitelné a díky jeho typografii a levé šrafované části, která připomíná cestu, působí dojmem pohybu a aktivity.

Obrázek 10 - Změna symbolu značky uskutečněná v roce 2016

Změna se samozřejmě dotkla i veškerých obalů, jakožto důležitých nositelů identity značky. Proměnou prošly jak plechovky tak lahve a navíc se změnila podoba přepravek na lahve, které jsou zejména v kanále Off trade velmi důležitým prvkem vizibility na prodejní ploše.

Obrázek 11 - Vývoj lahve mezi lety 2010 - 2016

Z podoby obalů je jasné, že změny, především pak kruhové linky a šikmo posazené logo na plechovce, měly dodat značce více dynamický efekt a dostávat ji tak i mimo kategorii klasických piv. Právě plechovky měly být pro jejich pohodlnost a

spojitost i s jinými kategoriemi (především pak CSD) jasným tahounem změny positioningu, zatímco lahev měla být stále více zaměřena na loajální základnu spotřebitelů, kteří si značku spojují s kategorií klasických piv.

Obrázek 12 - Vývoj podoby plechovky mezi lety 2010 - 2016

Při poslední změně vzhledu plechovky v roce 2016 bylo kvůli lepší čitelnosti logo umístěno opět horizontálně a celkově byl vzhled pročištěn. Změna polohy loga navíc umožňuje vytvářet silnější blok značky na regále v kanále Off trade, kdy plechovky s takto umístěným logem působí kompaktněji a více na sebe navazují. Do pozadí byl umístěn velký „vodoznak“ symbolu značky, který připomíná cestu a sám o sobě tak působí dynamicky. U primárních obalů je ovšem také velmi důležitá konzistence, spočívající zejména v barevnosti a tvaru jednotlivých prvků, aby byl nakupující nebo spotřebitel okamžitě schopen přiřadit danou variantu k naší značce. Poslední změna podoby plechovek a lahví tedy sjednotila používání polohy loga a barevnosti jednotlivých variant, čímž napomohla zvýšení zmíněné konzistence.

Jak jsem již uvedl výše, změny se po dlouhé době v roce 2010 dočkala i podoba přepravky na lahve, která je pro značku z hlediska obalů jedním z klíčových prvků vizibility ať už při přepravě či při samotném umístění na prodejní ploše. Změna přepravek je ovšem častokrát spojena s obrovskou finanční náročností, kvůli jejich vysokému počtu v oběhu a dlouhé doby životnosti a tedy i odpisům.

Obrázek 13 - Změna podoby přepravek na lahve v roce 2010

V roce 2011 se i slogan značky začal vyvíjet v rámci nového positioningu, přičemž se začalo používat spojení „Zůstaň ve hře“, které v kombinaci se sportovně zaměřenou komunikací mělo posouvat značku mimo kategorii klasických nealkoholických piv. Současně se však také využíval slogan „Chutí převyšuje ostatní“, který byl ve spojení s čistě produktovou komunikací cílen na loajální spotřebitele a klasické pijáky piva, přičemž měl vyzdvihovat unikátní výrobní postup a tím pádem i výjimečnou chuť v rámci kategorie. Podobně bylo pak komunikováno i spojení značky s příležitostí pracovního oběda, kdy se používalo spojení „Pravá chuť piva k obědu“. Právě oběd během pracovního týdne, kdy spotřebitelé nemohou pít alkohol, je jednou z největších objemových příležitostí kategorie CSD, kam se Birell chtěl postupně dostávat a odkud chtěl získávat nové objemy. Z výzkumu agentury Ipsos uskutečněného v roce 2010 totiž vyplynulo, že 38,5% české dospělé populace volí jako nápoj k obědu právě džusy, limonády či čaje. Ve věkové skupině 18-24 let je to dokonce 46,5%. (Prazdroj, 2010)

V roce 2013 došlo k unifikaci sloganů, kdy se začalo používat jednotné spojení „Zažijte chuť nealkoholického osvěžení“. Tento slogan obsahuje již zmíněný bod shody a bod rozdílnosti jak pro kategorii nealkoholických piv, tak pro kategorii CSD a mohl se tedy používat ve stejné formě pro všechny komunikované příležitosti. V rámci vývoje nové kreativní platformy v roce 2015 se začal používat nový slogan „Není nic lepšího“, který opět odkazuje na samotnou povahu produktu, avšak ve spojení s novou komunikací značky, kterou popíši v následující podkapitole, spojuje také značku s aktivním trávením volného času.

3.6.2 Vývoj marketingových aktivit a komunikace v posledních letech

Další velmi důležitou oblast při repositioningu tvoří samozřejmě marketingové aktivity a komunikace značky, jakožto doručitel této změny spotřebitelům. Značka se nutně potřebovala vymanit z velmi úzkého spojení s řízením, které do té doby silně komunikovala a byla kvůli tomu do jisté míry brána jen jako nutné zlo pro chvíle, kdy spotřebitelé nemohou pít alkohol. Logickým krokem tedy byla změna této komunikace, kdy si značka chtěla vytvořit pozitivní emocionální vazby mezi spotřebiteli, aby se tak pro ně stala chtěnou a preferovanou volbou i mimo příležitost řízení. Tyto změny se samozřejmě musely dít postupně, aby komunikace působila stále kredibilně a značka tak nepřišla o své loajální spotřebitele. Zároveň však bylo nutné zaujmout také nové skupiny spotřebitelů, takže mezi roky 2010 – 2012 značka využívala dvě komunikační platformy, přičemž každá z nich měla rozdílný cíl. První platforma měla za cíl komunikovat novou, požadovanou image značky, která spočívala ve spojení s aktivním trávením volného času a dobrovolnou volbou spotřebitele zůstat střízlivý a vychutnat si tyto okamžiky naplno. Právě k této komunikaci byl využívaný již zmíněný slogan „Zůstaň ve hře“ spolu s akčními vizuály, jak lze vidět na Obrázku 14.

Obrázek 14 - Komunikace "Zůstaň ve hře" mezi lety 2010 - 2012

Značka navíc začala budovat spojení s cyklistikou, která patří mezi nejoblíbenější volnočasové aktivity dospělých v ČR a jejíž spojení s nealkoholickými nápoji se přímo nabízí. Značka pro toto spojení zvolila formu sponzoringu jak vrcholových (např. Jaroslava Kulhavého) tak amatérských cyklistů, používání vizuálů s cyklistickou tématikou v nejrůznějších médiích, digitální aktivace na svých webových stránkách, ale i např. na Facebooku či na kanále YouTube, kde byla připravena řada videí s tipy a triky pro cyklisty.

Obrázek 15 - Ukázka cyklistických aktivací značky mezi roky 2010 - 2012

Druhou platformou bylo v této době zaměření se na komunikaci produktových benefitů, především pak vynikající chuti docílené unikátním výrobním postupem. Tato část komunikace měla za úkol utvrdit stávající spotřebitele v tom, že je Birell nejkvalitnější nealkoholické pivo na českém trhu a odůvodnit tak jejich nákupní rozhodnutí.

Obrázek 16 - Ukázka komunikace produktových benefitů mezi lety 2010 - 2012

Značka Birell se v této době také začala zaměřovat na komunikaci spojení s příležitostí oběda. Zde bylo využíváno především vizibility v místě prodeje (restaurace, hospody, jídelny atd.) a ochutnávek Birellu přímo během oběda.

Obrázek 17 - Komunikace obědové příležitosti značky mezi lety 2010 - 2012

V roce 2013 přišla výraznější změna v komunikaci, kdy se začalo komunikovat jednotným způsobem zacíleným především na aktivní životní styl společně se sloganem „Zažijte chuť nealkoholického osvěžení“. V rámci této kampaně se značka začala zaměřovat i na jiné sporty, např. běh či jízda na kolečkových bruslích, avšak klíčovým zůstávalo spojení s cyklistikou. Důležitým nástrojem se stal sampling v místech, kde lidé tráví svůj volný čas aktivně, především pak podél cyklo a in-line stezek. Výhodou tohoto přístupu je vyzkoušení produktu ze strany spotřebitele přímo v okamžiku, kdy se nachází v příležitosti, kterou se značka snaží komunikovat. Komunikace se také začala ve větší míře zaměřovat na nové ochucené varianty Birellu, jejichž uvedení na trh popisuji v následující podkapitole „Portfolio značky“.

Obrázek 18 - Ukázka komunikace značky a samplingu z roku 2013

Během roku 2014 se komunikační styl přílišným způsobem neměnil. Vizuály používané ke komunikaci značky prošly jen drobnou úpravou a sampling byl nadále velmi důležitou cestou, jak dostat produkt mezi nové potencionální spotřebitele. V tomto roce se ovšem značka ve velké míře zaměřila na sponzoring vrcholných sportovních událostí v ČR, což mělo za cíl vytvoření silného a kredibilního spojení se sportem a jemu blízkým příležitostem konzumace.

První takto velkou událostí bylo mistrovství světa horských kol v Novém Městě na Moravě, kde se Birell zařadil mezi hlavní sponzory akce. Vizibilita značky na této hojně navštěvované a sledované akci velkou měrou napomáhá jejímu spojení s cyklistikou v hlavách českých spotřebitelů. Navíc mezi nejlepší české závodníky v tomto sportu patří již zmíněný Jaroslav Kulhavý, se kterým značka již dříve spolupracovala. Další velkou událostí, se kterou se značka spojila, byla velká cena Brna v seriálu mistrovství světa silničních motocyklů, tzv. Moto GP. Tento závod se s průměrnou návštěvou přes 200 tisíc lidí ročně řadí mezi nejnavštěvovanější závody z celé série a značce umožňuje oslovit sportovní a motoristické nadšence, pro které je důležitá především nealkoholická povaha a chuťový profil Birellu. Poslední velkou sportovní událostí, se kterou se značka spojila, je série běžeckých závodů pořádaných společností RunCzech. Tato společnost pořádá každý rok v ČR cca 10 běžeckých závodů, kterých se dohromady účastní desítky až stovky tisíc běžců, včetně světové špičky na dlouhé tratě. Birell je navíc titulárním partnerem 10 kilometrového závodu konaného v září v Praze, který se nazývá Birell Grand Prix. Televizní sledovanost těchto závodů se řadí mezi nejvyšší v rámci sportovních přenosů v ČR a značce tak pomáhá velkou měrou budovat spojení s běháním a běžeckou komunitou, která v posledních letech v ČR zažívá obrovský rozmach.

Obrázek 19 - Ukázky sponzoringu vrcholných sportovních akcí v roce 2014

V tomto roce také vznikl další pro značku velmi důležitý projekt s názvem „Birell jízda“. Jedná se o CSR[17] projekt, který pomáhá hendikepovaným lidem k návratu do aktivního životního stylu. V rámci Birell jízdy je ročně na cca 15 místech v ČR (obvykle u cyklostezek, kde lidé tráví svůj čas aktivně) umístěna velká brána a za každý průjezd či průchod této brány jednotlivými sportovci přispívá Birell 5 Kč na nákup sportovních pomůcek pro hendikepované lidi, aby mohli opět sportovat. Lidé tedy ve své podstatě svým vlastním pohybem umožňují sportovat lidem, kteří v životě neměli tolik štěstí. Ročně se v projektu vybere okolo 500 tisíc Kč, za které se následně nakoupí vybavení pro cca 10 hendikepovaných lidí. Příběhy těchto lidí a celý projekt se následně komunikují v nejrůznějších digitálních i tištěných médiích s velmi vysokým PR impaktem.

Obrázek 20 - Ukázka "výběrného" místa v projektu Birell jízda

V roce 2015 byla vytvořena nová kreativní platforma, která využívá již zmíněného sloganu „Není nic lepšího“, která odkazuje na vysokou kvalitu produktu a ve spojení s vizuální identitou komunikuje i spojení se sportem a uspokojivým pocitem těsně po něm. Po poměrně silném zaměření se na ochucené varianty v roce 2014 značka začala opět komunikovat i klasický Birell světlý včetně jeho čepované varianty pro udržení loajální základny spotřebitelů, kteří stále tuto variantu upřednostňují. Značka i nadále pokračovala ve sponzoringu velkých sportovních akcí zmíněných výše a také uspořádala druhý ročník Birell jízdy. Navíc začala celou komunikační platformu protahovat i do jednotlivých prodejních kanálů, kdy se zaměřovala na vizibilitu a promo aktivity spojené právě s aktivním životním stylem.

[17] CSR = Corporate social responsibility = společenská odpovědnost firem, kdy je část zisku v určité podobě vrácena do společnosti obvykle na charitativní či veřejně prospěšné účely

Obrázek 22 - Ukázky komunikace a marketingových aktivit z roku 2015

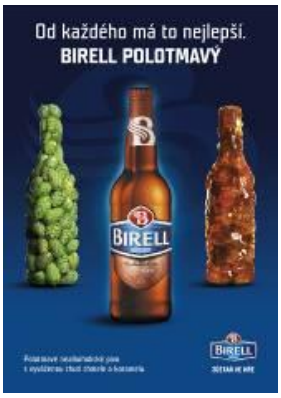
Poprvé v historii značky byla na trh uvedena limitovaná edice podoby primárního obalu, konkrétně plechovek, na kterých se objevily sporty spojované se značkou, tedy cyklistika, in-line brusle, běh a lezení.

V roce 2015 začaly hrát zásadní roli pro komunikaci značky také digitální kanály a sociální média, především pak Facebook a Instagram, které jsou samozřejmě vhodné pro komunikaci spíše na mladší cílovou skupinu. I zde se nejčastěji objevoval komunikační obsah spojený s aktivním životním stylem. Obsah zde tvoří především generické sportovně orientované příspěvky, příspěvky vázané na sponzoring velkých sportovních událostí či spojení značky s jídlem.

Obrázek 23 - Ukázky obsahu digitální komunikace značky z roku 2015

3.6.3 Portfolio značky

Značnou úpravou prošlo v posledních letech i samotné portfolio značky. Po přibližně dvaceti letech, kdy si značka vystačila jen s původní variantou Birell Světlý, byl v roce 2010 uveden na trh již zmíněný Birell Polotmavý s cílem oslovit nové pijáky piva s odlišnou chuťovou preferencí. Uvedení této novinky nebylo z pohledu repositioningu až tak zásadní, protože stále cílila především na pijáky piva a nedalo se tedy předpokládat, že by zásadním způsobem přitahovala spotřebitele z jiných kategorií.



Obrázek 24 - Komunikace novinky Birell polotmavý z roku 2010

Zásadní inovací z pohledu portfolia značky bylo uvedení první ochucené varianty v roce 2012, kterou byl Birell Limetka & Malina v plechovce 0,5l. Ochucené varianty značky Birell se vyrábějí kombinací klasického Birellu Světlého s ovocnými šťávami. Výsledný produkt tak neobsahuje žádné konzervanty ani umělá barviva a navíc obsahuje poměrně málo kalorií (jen asi 23 kcal na 100 ml). Všechny tyto skutečnosti dávají poměrně silný základ pro následnou komunikaci těchto variant, jakožto nealkoholického osvěžení pro aktivní životní styl. Uvedení této novinky mělo tedy poměrně jasné cíle v podobě přivedení nových spotřebitelů z jiných kategorií, větší zaměření i na ženské spotřebitelky a posílení chtěného vnímaní značky během repositioningu značky. Jak lze vidět na první komunikaci těchto ochucených variant při uvedení novinky v roce 2012, tak hlavním sdělením byla právě určitá přírodnost tohoto produktu společně s aktivním životním stylem v té době atraktivním především pro ženskou část populace.

Obrázek 25 - Birell ochucený Limetka&Malina a jeho komunikace z roku 2012

V následujícím roce přibyla do portfolia značky další ochucená varianta v podobě Birell Citron&Granátové jablko, jehož méně sladký chuťový profil mohl oslovit opět trochu jinou skupinu spotřebitelů. Během roku 2013 tvořily ochucené varianty cca 8% prodejů značky, což bylo zhruba stejně jako varianta Birell Polotmavý, který byl ovšem na trhu o dva roky déle. V tomto roce také došlo k již zmíněné výraznější změně v komunikaci a k úpravě obalů, kdy byly jednotlivé varianty více unifikovány a Birell ochucený tak více zapadal mezi ostatní varianty.

Obrázek 26 - Změna vzhledu plechovky Birell ochucený mezi lety 2012 - 2013

V roce 2014 došlo k dalšímu rozšíření portfolia značky, když byla uvedena ochucená varianta Birell Zázvor. Zde se opět jednalo o poměrně jinou chuť než u předchozích variant a tudíž zde byl opět prostor přilákat spotřebitele upřednostňující tuto příchuť. Po uvedení této třetí varianty již tvořil Birell ochucený téměř 11% prodejů značky a navíc se předpokládal další růst.

Značce se prozatím tento systém každoročního uvádění novinky vyplácel a tak není divu, že i v roce 2015 byla uvedena nová varianta v podobě Birell Pomelo&Grep. Tato varianta byla již dříve uvedena na Slovensku a díky enormnímu zájmu ze strany

tamních spotřebitelů bylo rozhodnuto, že bude uvedena i v ČR. Kvůli podobnému chuťovému profilu s již existující variantou Birell Citron&Granátové jablko byla však novinka uvedena jako její náhrada a v portfoliu značky tedy nadále zůstávaly tři ochucené varianty. Úspěšnost této varianty se potvrdila i v ČR, kde se hned během prvního roku na trhu stala nejoblíbenější ochucenou variantou a napomohla tak růstu podílu ochucených variant na celkových prodejích (cca 14%) a tím pádem i značce jako celku.

Novou příchuť do řady ochucených Birellů přinesl i rok 2016, kdy byl uveden jeden z prvních míchaných nápojů z polotmavého nealkoholického piva v ČR Birell Polotmavý Citrón. Předchozí ochucené varianty zůstaly nadále v portfoliu značky a tak se počet těchto variant zvýšil na čtyři. I zde bylo podobně jako u varianty Pomelo&Grep vsazeno na citrusovou příchuť. Právě tyto příchutě se zdají z pohledu českých konzumentů jako dlouhodobě nejoblíbenější.

Jak již bylo řečeno v podkapitole o vývoji prvků značky, v roce 2016 došlo k další změně obalů, která se samozřejmě týkala i ochucených variant. Zde se navíc oproti klasickým pivním variantám Birellu začaly komunikovat i benefity vycházející z obsahu přírodních ovocných šťáv. Jedná se o obsah vitamínů C, B5 a B6, které pocházejí částečně z ovocných šťáv a nově jsou do těchto variant Birellu navíc uměle přidávány, aby byly obsaženy v míře, která je poměrně výrazným podílem na doporučené denní dávce těchto vitamínů. Komunikace těchto benefitů má dle mého názoru ještě více posílit nový positioning značky zaměřující se na aktivní a zdravý životní styl.

Obrázek 27 - Nová podoba ochucených variant včetně komunikace obsahu vitamínů z roku 2016

Vizuální podoba obalů ochucených variant navíc ještě více připomíná produkty z kategorie CSD s jasným cílem získávat nové spotřebitele a objemy právě z této kategorie, kdy mohou cílit především na spotřebitele, kteří si uvědomují důležitost výživových hodnot konzumovaných produktů.

3.6.4 Cílová skupina značky a její vnímání

Ze všech popsaných změn jednotlivých prvků značky, její komunikace a portfolia je logické, že se musela změnit i cílová skupina spotřebitelů pro značku. Pokud se podíváme na styl komunikace, marketingové aktivity a podobu prvků značky po jejím repositioningu je jasné, že se značka momentálně soustředí na mladší spotřebitele, než tomu bylo v minulosti, kdy jsme mohli vidět komunikaci mířenou především na řidiče a klasické pijáky piva. I příchod ochucených variant jasně značí, že značka chce oslovit spotřebitele preferující sladší chuťové profily, což častěji bývají právě mladší lidé. Tento krok je logický i v kontextu budování dlouhodobé hodnoty značky a získávání nových loajálních spotřebitelů, kteří tuto hodnotu budou v budoucnu z velké části tvořit. Zde je zajímavé podívat se na obsah sociálních sítí tvořený samotnými spotřebiteli. Je zde vidět, že právě mladší lidé zde generují obsah velmi podobný tomu, který jsem popisoval v podkapitole o marketingové komunikaci značky po jejím repositioningu. Jedná se také převážně o příspěvky s tématikou aktivního životního stylu a sportu, tudíž lze předpokládat, že minimálně určité procento mladší cílové skupiny vnímá značku požadovaným způsobem a aktuální komunikace je pro ně tedy relevantní.

Obrázek 28 - Ukázky digitálního obsahu generovaného samotnými spotřebiteli

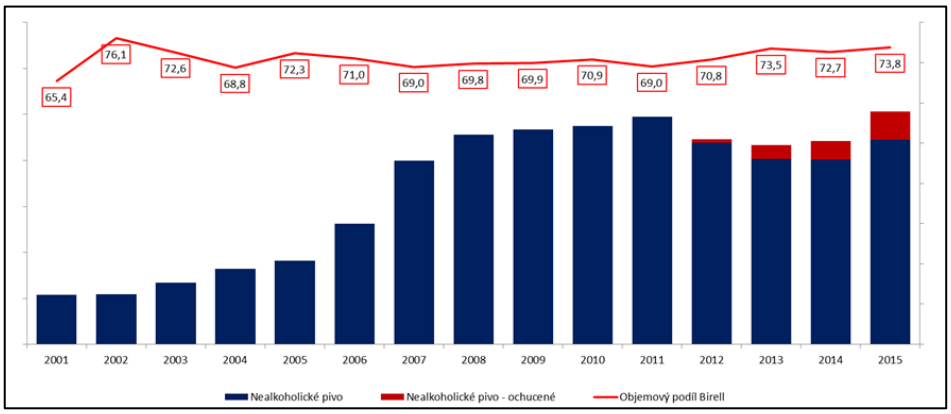
Pokud se ale podíváme na část komunikace, která se soustředí na podporu klasické varianty Birellu, je očividné, že značka chce pracovat i se stávajícími loajálními spotřebiteli, kteří logicky tvoří většinu aktuálních prodejů. Tento přístup jsme si popisovali v teoretické části práce, kde jsme podrobněji rozebírali vhodný postup repositioningu. Značka při něm musí působit dostatečně atraktivně pro

potencionálně nové spotřebitele z jiných kategorií, avšak musí nadále zůstat v určitých mantinelech tak, aby nadále působila věrohodně pro loajální spotřebitele, kteří jsou klíčoví pro současné prodeje. Velkou výzvou pro značku je tedy to, aby se jí podařilo své aktivity a komunikaci vybalancovat tak, aby nepůsobila na spotřebitele schizofrenně. Osobně si myslím, že Birell se s tímto zatím vypořádává obstojně, což dokládají i vývoje jeho prodejů a tržní podíly v následující kapitole.

3.7 Vývoj prodejů s ohledem na vývoj konkurence

Všeobecně se dá říci, že během posledních patnácti let prodeje značky kontinuálně rostly. Jak jsem již uvedl při představení značky Birell, tak pro její prodeje byly zásadní dva roky. Prvním byl rok 2006 a zavedení bodového systému pro řidiče, kdy prodeje celé kategorie skokově vzrostly. Dalším byl rok 2011 a příchod radlerů, který naopak zapříčinil pokles celé kategorie včetně značky Birell. Do tohoto roku si značka stabilně držela průměrný tržní podíl mezi 69 – 70%, přičemž mezi lety 2006 a 2011 překročila 70% hranici jen dvakrát. Naopak od roku 2012 do roku 2015 překonala značka tuto hranici pokaždé. Když si uvědomíme, že v roce 2012 a 2013 celá kategorie klesala a značka posilovala svůj tržní podíl, tak to jednoznačně znamená, že konkurence na tento pokles doplatila více než Birell. Naopak v letech 2014 a 2015, kdy objemy celé kategorie opět začaly růst, si značka nadále držela nadprůměrný tržní podíl a v roce 2015 dokonce dosáhla nejvyššího podílu za posledních deset let v podobě 73,8%. Z toho opět jasně vyplývá, že se značce dařilo více než konkurenci. Z pohledu vývoje prodejů lze tedy repositioning označit za úspěšný, protože značka posilovala svůj tržní podíl jak v době poklesu prodejů celé kategorie tak v době jejich růstu.

Graf 4 - Vývoj kategorie nealkoholického piva a tržního podílu značky Birell mezi lety 2001 a 2015



Zdroj: Interní data Plzeňský Prazdroj a.s.

3.8 Potenciál nových kategorií díky repositioningu

Při zvažování případného repositioningu je samozřejmě klíčové definovat si, jak velký potenciál se značce po jeho uskutečnění případně otevře. Jak již bylo několikrát řečeno - kategorií odkud by mohl Birell získávat nové spotřebitele a objemy jsou CSD, především díky podobným důvodům ke konzumaci mezi oběma kategoriemi. Stanovení potenciálu lze provést poměrně jednoduchou kalkulací. V roce 2014 byla průměrná spotřeba CSD v ČR 56,3 l na osobu[18] včetně kojenců atd. Pokud budeme počítat cca 10 mil. občanů v ČR, dojdeme k roční spotřebě 591 150 000 l, což je 5,9 mil. Hl spotřebovaných CSD nápojů ročně. Je samozřejmě nesmysl považovat tento objem za potenciál, který by mohla značka získat celý. Tato kategorie je ovšem tak obrovská, že získání jediného procenta z celkového objemu by znamenalo dvouciferný růst pro značku Birell. Kategorie nealkoholických piv je totiž v současnosti více než desetinásobně menší než kategorie CSD.

Při snaze o získání objemů z nových kategorií je samozřejmě vhodné soustředit se na podobnosti, které mezi naším produktem a cílenou kategorií existují či které případně chceme vytvořit a komunikovat. Jako příklad lze uvést podobné příležitosti konzumace mezi značkou Birell a kategorií CSD, mezi které patří např. konzumace během oběda. Na tuto příležitost (a všeobecně na spojení s jídlem) se dlouhodobě zaměřuje značka Coca Cola, která ji vehementně komunikuje v médiích a také v místě prodeje. Dle výzkumů je spojení s obědem pro Birell také velmi důležité, a tak se značka snaží v posledních letech o jeho silnější komunikaci. Zde by bylo opět nasnadě využití přístupu komunikace bodů shody s kategorií CSD, tedy osvěžení během oběda, a následného komunikování bodů rozdílnosti, tedy např. nižšího obsahu cukrů, kalorií a naopak vyšší obsah vitamínů. Díky tomu by značka mohla získávat konzumenty, kteří se během oběda chtějí osvěžit a zároveň mít dobrý pocit ze své volby, která je pro jejich tělo příznivější než konzumace slazených limonád.

Nedá se tedy předpokládat, že by se značce po jejím repositioningu okamžitě otevřel celý potenciál nové kategorie. Musí si nejprve vytvořit vhodné asociace především s klíčovými atributy a příležitostmi konzumace dané kategorie tak, aby se vůbec dostala do zvažovaného souboru značek ze strany spotřebitele.

---

[18] Zdroj: Euromonitor beverages consumption per capita

3.9 Ideální postup repositioningu značky v FMCG prostředí

V této podkapitole se pokusím porovnat postup repositioningu značky popsaný v teoretické části práce s reálným postupem zaznamenaným u značky Birell a následně sestavit ideální postup repositioningu v FMCG prostředí.

V teoretické části jsme si popsali ideální postup ve čtyřech krocích, přičemž základem pro tvorbu nového positioningu a jeho následné komunikaci jak interním pracovníkům, tak externím partnerům tvoří analýza současného stavu značky včetně jejích prodejů a profitability a také analýza spotřebitelského chování a vnímání značky. Jako spouštěč tohoto repositioningu může dle teorie fungovat mnoho faktorů, mezi které patří např. špatná image značky, vstup nového konkurenta na trh nebo získání nové unikátní konkurenční výhody.

V případě značky Birell lze za tento spouštěč považovat fakt, že značka dosáhla při původním positioningu, který cílil především na spotřebu spojenou s řízením motorových vozidel, určitého stropu svého potenciálu s velmi obtížnými způsoby jak nadále růst. Toto samotné uvědomění si nutnosti repositioningu samozřejmě nevzešlo jen z domněnek či pocitů vedoucích pracovníků, ale bylo postaveno na reálných číslech, vycházející z analýzy značky a spotřebitelského chování. Zde tedy můžeme spatřit velkou podobnost s teorií, kdy se také nejprve analyzovala výkonnost značky, konkurenční prostředí a projektovaly se předpokládané prodeje při stávajícím positioningu. Zjištěné závěry vedly k názoru, že značka již oslovila maximum lidí a pro oslovení nové skupiny musel být positioning upraven. Následně se pomocí focus group výzkumu zjišťoval postoj spotřebitelů ke značce, jehož výsledky předcházející závěr jen podtrhly. Hlavní problém spočíval v tom, že pro spotřebitele nebyla značka dostatečně aspirativní, přičemž jim přinášela pouze funkční benefity (absence alkoholu), ale emoční vazba ke značce zde chyběla. Zjednodušeně řečeno Birell byl brán jen jako nutné zlo, které jsou spotřebitelé ochotni podstoupit v momentech, kdy nemohou pít alkohol. Právě absence emocí byl dalším důležitým faktorem při rozhodnutí o nutnosti repositioningu značky, jelikož jak již bylo řečeno, tak samotné nákupní chování sestává z řetězce feel-think-do, což je při nedostatku emocí pro značku dlouhodobě problém. Z analýzy navíc vyplynulo i to, že spotřebitelé ji vnímají jako značně maskulinní, což opět značným způsobem snižuje potenciální počet spotřebitelů.

Co se tedy týče analytického základu procesu repositioningu, vidíme zde velký soulad mezi teorií a praxí a tento postup se zdá býti logickým, vhodným a prověřeným. V podstatě si při kontinuálním procesu analýzy značky a jejích spotřebitelů zjistím problematický faktor, který vede k tvorbě nového či upraveného positioningu. Podobně jako u případové studie značky Bulmers jsme i zde mohli vidět, že s produktem samotným problém nebyl, avšak image značky a to co pro spotřebitele představovala, muselo být v rámci dlouhodobého růstu upraveno.

Následná fáze tvorby nového positioningu tedy spočívala především v úpravě a změně prvků značky, které se poměrně snadno mění a pozitivním způsobem ovlivnily právě vnímání značky a začaly správným způsobem komunikovat žádané body shody a body rozdílnosti jak v kategorii nealkoholických piv, tak v kategorii CSD. Změnou samozřejmě prošla také komunikace značky, která je nově zaměřena na aktivní životní styl a je v lince s novými prvky značky. Veškeré úpravy a změny byly samozřejmě opět důkladně zkoumány v rámci spotřebitelských testů a focus group výzkumů tak, aby se firma ujistila, že nový positioning včetně prvků značky a komunikace stále určitým způsobem oslovuje původní spotřebitele značky, především pak ty loajální a na druhou stranu je dostatečně atraktivní pro oslovení nových spotřebitelů z jiných segmentů trhu. V rámci oslovení těchto nových spotřebitelů bylo upraveno i výrobkové portfolio značky, kdy původní varianty zůstaly beze změny, jelikož z pohledu spotřebitelů s nimi žádný problém nebyl, avšak byla uvedena nová řada Birell Ochucený. Tento postup byl v rámci udržení původních a oslovení nových spotřebitelů zásadní, jelikož jádro produktu i brand purpose zůstalo stejné, ale najednou se nabídka rozšířila o varianty zajímavé pro jiný druh spotřebitelů. I toto uvedení nových variant stálo pevně na základech marketingového výzkumu, kdy se zjišťovalo, kolik lidí může tento typ nápoje oslovit a jaký objemový potenciál se za ním skrývá. Tyto výzkumy patří mezi standardizované postupy při uvádění novinek v rámci Plzeňského Prazdroje a bez jejich kladných výsledků se jen málokdy může novinka dostat na trh.

I v této třetí fázi můžeme nalézt značný soulad mezi popsanou teorií a praxí, kdy dle mého názoru nový positioning značky pokrývá hlavní faktory popsané v teorii, mezi které patří unikátnost, využitelnost, udržitelnost a rozšiřitelnost. Nově vytvořený positioning je následně podroben testům v rámci focus group a dalších výzkumů. V této fázi repositioningu však dle mého názoru hraje klíčovou roli ještě jeden faktor,

kterým je odhodlání vedoucích pracovníků. I přes časté a pro korporace běžné změny ať už na pozicích generálních a marketingových ředitelů, tak na pozicích marketingových a brand manažerů zůstal cíl repositioningu stále stejný a všichni ho brali za svůj, což ve velké míře rozhoduje o jeho úspěch či neúspěchu.

Dalším důležitým krokem při repositioningu byla následná komunikace změny interním pracovníkům a zároveň externím spolupracovníkům zejména v oblasti marketingové komunikace. Při interní komunikaci je nejprve dobré takto významnou změnu komunikovat komerční části společnosti osobně např. formou prezentace na obchodně/marketingové konferenci, kam se zpravidla sjíždějí kompletní obchodní a marketingové týmy dané společnosti, což jsou klíčová oddělení pro prvotní přesvědčení o nutnosti této změny. Výhodou osobní prezentace je, že zaměstnanci dávají takovému projevu patřičnou vážnost a vnímají ji jako důležitou. Naopak vedení může během prezentace působit na lidi formou, jakou si představuje a může vypíchnout a zdůraznit opravdu ty nejdůležitější body. Následně je vhodné využívat pro interní komunikaci této změny různých nástrojů interní komunikace, které společnost využívá, ať už jde o interní noviny, časopisy, direct maily, eventy atd. Je logické, že interní změna vnímání positioningu ze strany zaměstnanců nepřijde hned a proto je důležité toto téma komunikovat kontinuálně a pravidelně ho zaměstnancům připomínat. Z mého pohledu lze totiž repositioning považovat za dokončený až ve chvíli, kdy ho celá firma bere za svůj a následně ho odráží ve svých aktivitách, k čemuž je přesvědčení interních zaměstnanců naprosto klíčové.

Při komunikaci externím spolupracovníkům, především z oblasti marketingových agentur, vnímám jako velmi důležité načasování změny positioningu do období, kdy se připravují plány na následující kalendářní či fiskální rok (v závislosti na to, v jakém režimu firma funguje). Pouze při detailním seznámení se s novým positioningem jej mohou externí pracovníci zahrnout do svých navrhovaných aktivit a tak se následně může naplno projevit v novém plánu značky na následující rok. Zde je opět vhodné využít osobní prezentaci ideálně všem externím marketingovým spolupracovníkům, kdy lze změnu detailně představit a následně zodpovědět případné upřesňující otázky. Osobní prezentace dává změně opět určitou důležitost, osobní přístup může utužit vztahy s těmito subjekty a navíc je zde předpoklad rychlejšího převzetí myšlenky. Pro uvěřitelnou změnu je totiž samozřejmě nezbytné zakomponování nového positioningu do veškerých aktivit, kterými následně

značka komunikuje vůči spotřebitelům a s tím právě pomáhají externí marketingoví spolu pracovníci.

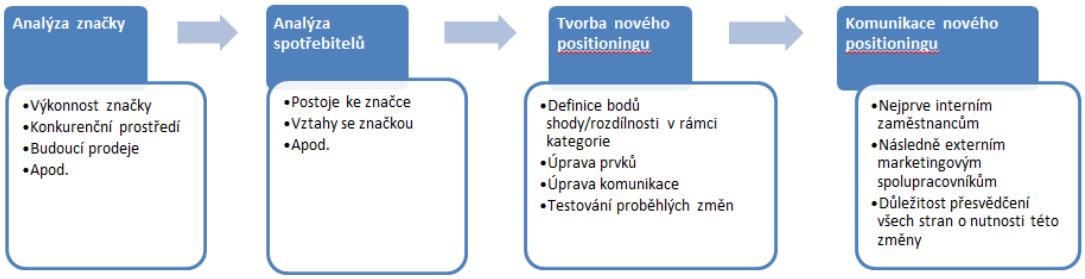
I zde tedy vidíme určitou podobnost mezi teorií a praxí, kdy komunikace změny jak interním zaměstnancům tak externím partnerům je naprosto klíčovým prvkem pro uvedení nového positioningu v život a tato fáze se rozhodně nesmí ze strany vedení společnosti podcenit.

Vedení společnosti může úspěšnost repositioningu ovlivnit ještě jedním, z mého pohledu naprosto zásadním krokem, kterým je konzistentní vedení po změně a jasný, dlouhodobý plán, který drží přímočarý směr. Jak jsem již jednou zmínil, změna positioningu je běh na dlouhou trať, jelikož myšlenkové vazby na značku se jak u spotřebitelů tak u pracovníků (interních i externích) mění velmi pomalu. Pokud již ke změně dojde, je zásadní držet nový směr dostatečně dlouho a konzistentně, aby ho vzala celá společnost za svůj a následně ho mohla přenášet na spotřebitele, pro které je primárně určený. Spolu s odhodláním je toto dle mého názoru zásadní prvek, kterým může vedení zásadně ovlivnit celý proces repositioningu. V případě Birellu je tento směr držen již od roku 2010 se stále stejným cílem, od kterého se odvíjejí marketingové aktivity značky.

Pokud bych tedy měl stručně shrnout ideální postup repositioningu značky na základě teoretických poznatků a případové studie značky Birell, došel bych ke čtyřfázovému procesu, který je iniciován různými faktory (viz úvod této podkapitoly) a který ovlivňují různé proměnné. Za první fázi bych označil analýzu značky, kde zkoumáme výkonnost značky, konkurenční prostředí, budoucí prodeje atd. Následně analyzujeme spotřebitele značky a jejich postoje a vztahy vůči ní. Pokud nám z těchto dvou analýz vzejde závěr, že značka není zdravá co se výkonu či vztahu spotřebitelů k ní týče, pokládá nám to základ samotného repositioningu, ze kterého musíme následně vycházet a vytvořit positioning nový, což je třetí fází celého procesu. Tento positioning následně zkoumáme a testujeme v rámci marketingového výzkumu především pomocí focus group výzkumu, kde zjišťujeme názory současných a potencionálních spotřebitelů a jeho relevanci vůči nim. Pokud nový positioning uspěje v těchto výzkumech, přecházíme do čtvrté fáze, kdy ho komunikujeme všem interním zaměstnancům, především těm z komerční části společnosti. Zároveň s tím ho komunikujeme také všem externím marketingovým partnerům, aby ho mohli

zakomponovat do plánovaných marketingových aktivit. Zásadní v celém procesu je pak dle mého názoru odhodlání vedení značky/společnosti pro uskutečnění této změny a následná dlouhodobá konzistence a jasný plán, jak a kam se má značka v horizontu několika dalších let ubírat.

Celý proces lze stručně shrnout do následujícího schématu, které jsem vytvořil na výše uvedeném základě:



Obrázek 29 - Schéma procesu repositioningu

Závěr

Zpracování této diplomové práce mě utvrdilo v tom, že positioning je zcela zásadní a klíčovou částí strategického řízení značky. Velmi důležitým způsobem ovlivňuje prakticky všechny části značky od jejích prvků přes komunikaci až po segmentaci a targeting, tedy další části strategického řízení. Ne nadarmo je tedy označován za srdce marketingové strategie a pro marketéry je zcela nezbytné positioning svých značek neustále kontrolovat a chránit, jelikož je to právě positioning, který představuje hodnotovou nabídku pro koncové spotřebitele a přímo tak ovlivňuje jejich nákupní chování a tím i zisky dané značky.

V určité životní fázi každé značky ovšem může nastat moment, kdy positioning přestane být pro současný trh aktuální či fungující a značka tak začne ztrácet chtěné postavení v myslích svých spotřebitelů, což se nakonec vždy projeví v poklesu prodejů či v růstu konkurenčních značek. Mezi důvody toho, že současný positioning začne být pro značku nevhodný, patří zejména tyto body:

- neexistující, matoucí či špatná image značky
- změna strategického směru společnosti
- přivlastnění si pozice dané značky ze strany konkurence
- hlavní benefit není nadále odlišujícím prvkem od konkurence
- vstup nového konkurenta na trh s lepší hodnotovou nabídkou
- vstup značky do nového odvětví
- vznik nové firemní kultury
- značka narazila na strop potenciálu spotřebitelské základny se stávajícím positioningem nevhodným pro zaujetí nových spotřebitelů z jiných segmentů trhu
- značka získá velmi důležitou konkurenční výhodu, která musí být zapracována v positioningu.

Všechny tyto zmíněné faktory vedou při správném řízení značky k jejímu repositioningu, tak aby mohl být zajištěn její další růst. Samotný repositioning může mít vícero podob, přičemž se může jednat o méně radikální návrat ke kořenům značky, více radikální revitalizaci značky či vytvoření kompletně nového positioningu a rebrandingu.

V případě značky Birell, kterou jsem zkoumal v praktické části své práce, se jednalo o kombinaci více faktorů. Značka se stala víceméně synonymem kategorie, neboť v ní dosahovala kolem 70% tržního podílu. Při její prémiovější ceně se nedal čekat další samovolný růst a stejně tak se nepředpokládal další růst kategorie jako celku. Dalo by se tedy říci, že značka dosáhla s původním positioningem svého potenciálu. Dalším problémem bylo vnímání celé kategorie a značky, kterou spotřebitelé brali jako nutné zlo pro chvíle, kdy nemohou pít klasické pivo (především před či v průběhu řízení). Značce tedy chyběly emocionální benefity pro spotřebitele, kterým nabízela jen ty funkční (chuť blízká klasickému pivu, ovšem bez alkoholu), což do značné míry negativně ovlivňuje i nákupní rozhodování, pro které jsou emoce zásadní. Bylo tedy třeba provést repositioning značky a přijít s novou hodnotovou nabídkou, která by byla schopna oslovit nové spotřebitele z dalších segmentů trhu, avšak bez ztráty současných loajálních spotřebitelů, kteří tvoří drtivý podíl prodejů každé značky.

Značka Birell tedy začala od roku 2010 postupně měnit v rámci repositioningu veškeré své prvky a marketingovou komunikaci, aby byly v souladu s novým positioningem, který značku prezentuje jako chtěnou volbu pro lidi upřednostňující aktivní životní styl. Jednotlivé prvky značky tuto změnu odrážejí ve smyslu její prezentace dynamičtějším směrem a komunikace se zaměřuje především na sponzoring sportovních událostí a na spojení se sportem obecně, ale také na spojení s jídlem, především pak s obědem, po kterém spotřebitele zpravidla čeká další fyzická či mentální aktivita. Značka také přišla s úpravou svého portfolia, kdy byla v roce 2012 uvedena řada Birell Ochucený s jasným cílem oslovit spotřebitele především z kategorie CSD, která je v ČR přibližně desetinásobně větší oproti kategorii nealkoholických piv a se kterou značka sdílí určité podobnosti, např. důvody ke konzumaci (již zmíněný oběd).

Samotný postup repositioningu značky Birell byl ovšem poměrně složitým souborem kroků, které nyní ve stručnosti popíšu. Uvědomění si nutnosti repositioningu ze strany vedoucích pracovníků vzešlo z kontinuální analýzy značky, trhu a spotřebního chování, ze které vzešly faktory uvedené výše (oslovení maxima spotřebitelů a špatná image). Toto jen podtrhly závěry z provedené focus group, kde se zkoumal postoj spotřebitelů ke značce. Tyto úvodní kroky repositioningu lze označit za shodné s kroky, které popisuje teorie. Následovala fáze samotné tvorby

nového positioningu zahrnující vývoj nových prvků a marketingové komunikace značky, kterou jsem již také popsal výše. Celý vývoj byl však ověřován mnohými marketingovými výzkumy, aby se vedení ujistilo, že správně komunikuje chtěné body shody a rozdílnosti jak v rámci kategorie nealkoholických piv, tak v rámci CSD a je schopný oslovit nové spotřebitele z této kategorie při kontinuálním oslovování loajálních stávajících spotřebitelů. Po otestování nového positioningu, který chce vedení značky uvést v život, je velmi důležitá jeho důkladná komunikace jak interním zaměstnancům, tak externím marketingovým spolupracovníkům, aby ho mohli zahrnout do svých akčních kroků. Tuto komunikaci je zpočátku dobré dělat dlouhodobě a neustále tuto změnu připomínat, k čemuž lze využít mnoha komunikačních kanálů, např. prezentace, interní noviny, časopisy, direct maily či eventy. I zde jsem mohl spatřit určitou podobnost s popsanou teorií. Dalo by se tedy říci, že toto lze označit za jakýsi ideální čtyřfázový postup (analýza značky, analýza spotřebitelů, tvorba nového positioningu a jeho následná komunikace interně a externě) repositioningu značky v FMCG prostředí. Je nutné uvést ještě jeden faktor, který jsem zpozoroval u značky Birell, ale i u popsané případové studie irské značky Bulmers. Tento faktor je dle mého názoru pro výsledný úspěch zcela zásadní. Jedná se o odhodlání vedení značky pro uskutečnění takto zásadní změny a následná konzistence i jasný dlouhodobý plán, kam má značka směřovat.

K označení tohoto postupu za ideální mě vedou především výsledky zpozorované u značky Birell, která za poslední čtyři roky vždy překonala hranici 70% tržního podílu, což se jí v období před repositioningem dařilo jen sporadicky. Minulý rok dokonce zaznamenala v tomto ohledu rekordní výsledek se 73,5% tržního podílu. K tomuto úspěchu do značné míry pomohly i nové varianty Birell Ochucený, které si nacházejí své příznivce především z řad spotřebitelů kategorie CSD a přinášejí tak značce dodatečné objemy. Za další úspěch lze označit vnímání značky ze strany spotřebitelů, kdy se zdá, že ji alespoň určitá část vidí požadovaným způsobem, tedy jako značku pro lidi vyhledávající aktivní životní styl. To lze usoudit např. z pohledu na sociální sítě značky, kde samotní uživatelé generují obsah často spojený se sportem (konzumace produktu při či po sportovní aktivitě).

Z mého pohledu byl tedy hlavní cíl práce v podobě sestavení určitého „návodu“ pro repositioning značky v FMCG odvětví naplněn, přičemž byl popsán ideální scénář jeho postupu. Navíc jsem uvedl i klíčové faktory, které mohou značným způsobem

ovlivnit výsledný úspěch tohoto repositioningu. Tento postup a faktory bylo možné rozklíčovat především díky získaným detailním informacím o značce Birell, za což patří velký dík jejímu vedení.

Myslím si, že by se na tuto diplomovou práci dalo navázat dalším výzkumem, ideálně v podobě další detailní případové studie jiné značky a případně i jiné produktové kategorie, aby bylo možné oba postupy porovnat a zjistit, do jaké míry se shodují a v čem se naopak liší. Je vysoce pravděpodobné, že různé produktové kategorie se budou lišit minimálně v určitých specifikách vyplývajících z povahy samotných produktů. Samotná kostra postupu ovšem bude pro produkty z FMCG prostředí velmi podobná. Tuto hypotézu bychom si mohli ověřit pomocí dalšího kvantitativního výzkumu mezi vedoucími pracovníky různých značek, kteří by mohli stručně popisovat postup provedeného repositioningu v rámci sad určitých kroků. Větší odlišnosti bychom možná mohli hledat u značek na B2B trzích či u produktů dlouhodobější spotřeby, kde by zjišťování mohlo probíhat opět např. hloubkovými rozhovory s vedoucími pracovníky.

Citovaná literatura

Bapna, A. (21. Červenec 2011). *Rovio Mobile's Vesterbacka on how Angry Birds became successful.* Získáno 16. Květen 2016, z The economic times: http://search.proquest.com/docview/878217825?accountid=17203

Bapna, A. (3. Září 2014). *Child's Play: Brands cash in on Mickey Mouse, Angry Birds, Chhota Bheem merchandise*. Získáno 16. Květen 2016, z The economic times: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2014-09-03/news/53522923_1_disney-india-chhota-bheem-hero-cycles

Bapna, A. (2014). *Child's Play: Brands cash in on Mickey Mouse, Angry Birds, Chhota Bheem merchandise Brand Equity.* New Delhi: The economic times.

Český svaz pivovarů a sladoven. (7. Únor 2013). *Historie českého pivovarnictví: Data a fakta* . Získáno 15. Červen 2016, z Český svaz pivovarů a sladoven: http://www.ceske-pivo.cz/historie-ceskeho-pivovarnictvi-data-fakta

Daye, D. (9. Srpen 2006). *Top Reasons To Reposition A Brand*. Získáno 16. Květen 2016, z Branding strategy insider: http://www.brandingstrategyinsider.com/2006/08/top_reasons_to_.html#.V6cLPNLNurQ

Dublin city university. (15. Srpen 2012). *Translations for Marketing: When Translation Goes Wrong*. Získáno 16. Květen 2016, z Language services at Dublin city university: http://dculs.dcu.ie/dcu-language-services-news/when-translation-goes-wrong/

Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term.* Londýn: Kogan page.

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity.* Harlow: Pearson Education, Inc.

Kennedy, J., Worosz, M., Todd, E., & Lapinski, M. (2008). Segmentation of US consumers based on food safety attitudes. *British Food Journal*, stránky 691-702.

Kotler, P. (2000). *Marketing mangement.* Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P. (2010). *marketing.* Miami: economia.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management.* Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.,.

Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku.* Získáno 27. Červenec 2016, z emi.mvso.cz: http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/10%20Olecka/Olecka.pdf

Perrey, J., & Spillecke, D. (2013). *Retail Marketing and Branding : A Definitive Guide to Maximizing ROI* . Chichester: John Wiley & Sons.

Plzeňský Prazdroj a.s. (2015). *Historie pivovaru*. Získáno 15. Červen 2016, z Pilsner Urquell: https://www.pilsner-urquell.cz/cz/story-original/historie

Pollack, G. (29. Leden 2008). *The Power of Brand Repositioning: A Four-Phased Process*. Získáno 16. Květen 2016, z Marketing profs: http://www.marketingprofs.com/8/power-of-brand-repositioning-four-phased-process-pollack.asp

Prazdroj, P. (2. Červen 2010). *Češi nejraději k obědu slazené nápoje*. Získáno 16. Říjen 2016, z Prazdroj.cz: https://www.prazdroj.cz/808-cesi-nejradeji-k-obedu-slazene-napoje

Ryan, P., Moroney, M., Geoghehan, W., & Cunningham, J. (2007). *A Framework for a Strategic Repositioning Strategy: A Case Study of Bulmers Original Cider.* Získáno 27. Červenec 2016, z ARAN - Access to Research at NUI Galway: http://hdl.handle.net/10379/2382

SAB MILLER. (2013). *Historie Birellu*. Získáno 15. Červen 2016, z vpohybu.cz: http://vpohybu.cz/historie-birellu

Šámal, F. (2015). *Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015.* Získáno 15. Červen 2016, z ceske-pivo.cz: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2016_zprava_hospodarske_vysledky_oboru_za_2015.pdf

Xinhua News Agency. (22. Leden 2015). *Spain's Real Madrid leads club ranking with biggest revenues*. Získáno 16. Květen 2016, z ProQuest: http://search.proquest.com/docview/1647745033?accountid=17203

Zyman, S. (2004). *Renovate Before You Innovate: Why Doing the New Thing Might Not Be the Right Thing.* London: Penguin group.