

Jak se budují značky

*Nové vznikající trhy, služby,
zboží dlouhodobé spotřeby, obchodování
mezi firmami (B2B) a luxusní značky*

Jenni Romaniuk
Byron Sharp

Jak se budují značky

*Nově vznikající trhy, služby,
zboží dlouhodobé spotřeby,
obchodování mezi firmami
(B2B) a luxusní značky*

© Jenni Romaniuk and Byron Sharp 2022

Všechna práva vyhrazena.

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

Translation © Matěj Fixl, 2025

Cover © DOBROVSKÝ s.r.o., 2025

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2025

ISBN 978-80-277-6608-6 (pdf)

Jak se budují značky

*Nově vznikající trhy, služby,
zboží dlouhodobé spotřeby,
obchodování mezi firmami
(B2B) a luxusní značky*

**Jenni Romaniuk
Byron Sharp**

přeložil Matěj Fixl



Obsah

<i>Předmluva</i>	7
<i>Úvod</i>	9
<i>Poděkování</i>	11
1 JAK SE BUDUJÍ ZNAČKY	15
Jak růst	16
Je možné loajalitu značce vytvořit?	16
Zákon dvojí hrozby	18
Jak se u značek v čase mění penetrace trhu a loajalita zákazníků vůči nim	22
Penetrace je nejdůležitější!	24
Proč dochází ke dvojí hrozbě?	25
(Zpátky k tomu) Jak růst	29
Odstraňování překážek v získávání většího podílu na trhu	31
Smysluplné měření loajality zákazníků	32
Závěr	33
Další zdroje k zákonu dvojí hrozby	34
2 ZAMĚŘTE SE NA (CELÝ) TRH	36
Není všechno zlato...	36
Mylná představa o roli nejvěrnějších zákazníků	37
Proč opravdu záleží na nepravidelných zákaznících	40
Pareto tvrdí, že nelze zanedbávat občasně zákazníky	43
Co s častými zákazníky?	47
Zákon přirozeného monopolu	48
Odolejte lákadlu výhradní oddanosti	49
Propracovaný hromadný marketing	51
Neztěžujte si to cílenou reklamou	52
Závěr	54

3	SOUPEŘÍCÍ ZNAČKY MAJÍ PODOBNÉ ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY	56
	Jaká je situace služeb na nově vznikajících trzích?	58
	Věrní odcházející	60
	Využití předvídatelného překryvu zákazníků	63
	Zboží dlouhodobé spotřeby – delší časový rámec	67
	Přijměte výzvu McDonald's	67
	Poučení z rozdílů	70
	Tvoří místní značky zvláštní malý trh?	72
	Závěr	73
4	VYTVÁŘENÍ MENTÁLNÍ DOSTUPNOSTI	74
	Značka = naše vzpomínky	75
	Všichni máme podobné mozky	75
	Paměť ovlivňuje nakupování a nakupování ovlivňuje paměť	76
	Jak náš mozek uvažuje o značkách a nákupech	78
	Vzpomínání na základě narážky	80
	Pššt... Tajemství o velkých značkách	84
	Není jen jedna „zvažovaná množina“: soubory svázané s určitým kontextem	85
	Nákupy v dané kategorii zboží a vstupy v praxi	87
	Měření mentální dostupnosti	88
	Metriky mentální dostupnosti	89
	Proč nepracovat s okamžitým povědomím o značce?	93
	Vytváření a posilování vzpomínek na značku	94
	Postavení značky = vaše reklamní sdělení	95
	Láska, nenávisť a velká propast mezi nimi	96
	Závěr	99
5	OVLIVŇOVÁNÍ CHARAKTERISTICKÝCH PŘEDNOSTÍ	101
	Seznamte se s naší sovou	101
	Co v sobě nese jméno (značky)?	102
	(Mnoho) druhů charakteristických předností	102

Vytváření přednosti	103
Krok 1: Výběr – pečlivě volte přednosti své značky	104
Srovnávací metriky	106
Měření charakteristických předností v praxi	111
Krok 2: Dobré provedení	114
Zavedení dlouhodobé strategie k vytvoření škály charakteristických předností	116
Charakteristické přednosti a mentální dostupnost	116
Charakteristické přednosti a fyzická dostupnost	119
Závěr	119

6 ZÍSKÁVÁNÍ DOSAHU	121
Život v roztržitém světě médií	122
Co doopravdy znamená dosah?	122
Dosah versus náklady	123
Dosah přece nemůžu plánovat, protože...	124
Umísťujte reklamu tam, kde prodáváte	127
(Více) cenné obecenstvo: nepravidelní zákazníci a zákazníci, kteří značku nekupují	128
Volba mediálních platform	129
Míchání mediálního koktejlu	133
Závěr	135

7 FAKTA O ÚSTNÍCH SDĚLENÍCH, KTERÁ STOJÍ ZA TO PROBRAT	137
Přitažlivost ústních sdělení	138
Mám spíš podporovat pozitivní ústní sdělení nebo bojovat s negativními?	140
Ústní sdělení rovná se rozhovory (o značkách)	143
Na zkušenosti se značkou záleží	145
Klid – množství ústních sdělení o vaší značce je nejspíš běžné	146
Pozitivní ústní sdělení jsou nejvlivnější, když...	148
Ústní sdělení jako posilující vliv	154
Závěr	154

8	VYTVÁŘENÍ FYZICKÉ DOSTUPNOSTI: PŘÍTOMNOST NA TRHU	156
	Proč může být „snadná dostupnost“ poměrně složitá	157
	Proč vytvářet přítomnost na trhu?	159
	Řízení volby	162
	Dosahování pokrytí trhu	163
	Překonejme kliše o „světě s mnoha distribučními kanály“	165
	Používání zákonů (růstu) nákupního chování k stanovení priorit ohledně distribučních kanálů a maloobchodu	166
	Nakupování všude možné	167
	Loajalita k maloobchodům se řídí vzorcem dvojí hrozby	168
	Soupeření maloobchodů – aplikujeme zákon sdílení nákupů	171
	Je obchodování po internetu něco zcela nového?	173
	Vede obchodování po internetu k růstu loajality zákazníků?	174
	A co obchodníci?	175
	Závěr	176

9	VYTVÁŘENÍ FYZICKÉ DOSTUPNOSTI: VÝZNAČNOST A PORTFOLIO	178
	Význačnost: je vaše značka v prostředích, kde se zákazníci pohybují, snadno k nalezení?	179
	Portfolio: je vaše značka k mání?	182
	Princip č. 1: Buďte k mání pro různé zákazníky v různých časech	183
	Princip č. 2: Porovnejte velikost svého portfolia se svým podílem na trhu	184
	Princip č. 3: Rozpoznejte a upřednostněte jádro svého portfolia	185
	Princip č. 4: Řiďte i méně výkonné části portfolia	188
	Princip č. 5: Portfolio rozšiřujte jen po zralé úvaze	189
	Závěr	191

10	NOVÉ ZNAČKY A NOVÍ ZÁKAZNÍCI ZNAČEK	193
	Výjimečná událost: Zrození nové značky	194
	„Náročná“ cesta k první koupi	194
	Nové značky rostou stejným způsobem jako ty již existující	196
	Kdo nakoupí první?	197
	A co loajalita?	199
	Dvoufázová strategie uvádění novinky na trh	201
	Nejdůležitější mentální struktury (zákazníka) nové značky	201
	Závěr	208
11	PODÍVEJME SE NA OBCHODOVÁNÍ MEZI FIRMAMI	210
	Jedno pojetí obchodu mezi firmami vládne všem?	211
	Proč by zákony růstu měly platit v B2B prostředí?	211
	Vzorce odchodů a příchodů ke značkám v průběhu času	217
	Mentální dostupnost v prostředí B2B	219
	Máte s sebou v práci mozek?	225
	A co takhle vytvářet pozitivní postoje / bojovat s odmítnutím?	225
	Fyzická dostupnost	226
	Máme vytvářet mentální dostupnost, fyzickou dostupnost, či obojí?	230
	Závěr	231
12	A NA ZÁVĚR TROCHU LUXUSU	234
	Kdo luxusní značky kupuje?	235
	Čím známější, tím nudnější??	235
	Ztrácí značka, kterou vlastním, na lesku?	239
	Působí luxusní značka lacině, je-li „snadno dostupná“?	241
	Je-li značka malá, znamená to, že je specializovaná?	241
	Profily zákazníků luxusních značek se zřídka kdy liší	245
	Závěr	248
	<i>Poznámka na závěr</i>	251
	<i>Doslov</i>	253
	<i>Bibliografie</i>	255

Věnování



Tato kniha je věnována Geraldovi Goodhardtovi,
autorovi Dirichletova principu a zákona sdíleného
sledování – Geralde, tolik jste nás naučil. Velmi
si vážíme vaší moudrosti a inteligence.

Předmluva k českému vydání

Do rukou se vám dostal druhý, rozšířený díl knihy *Jak se budují značky*, která je podle mnohých považována za jeden z nejlivnějších marketingových titulů na světě posledních 10 let. A já s tím plně souhlasím.

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

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

Zatímco původní červená kniha učí robustní základy principu našeho oboru, druhá ji doplňuje o poznatky z reality. Více příkladů a skutečných aplikací většího množství firem. Zjednodušeně by se dalo říct, že první nabízí základní teorii a druhá ji rozšiřuje o praxi. Proto zájemcům o opravdové pochopení fungování marketingu doporučuji přečíst oba dva díly a ve správném pořadí.

Druhý díl, v originále vydaný v roce 2015, také přináší zbrusu nové kapitoly, ve kterých se poměrně detailně věnuje specifikům firem v oblasti B2B, značkám prodávajícím luxusní zboží a také těm, kteří chtějí expandovat na obrovské, rychle se rozvíjející trhy typu Čína, Indie, Indonésie či Latinská Amerika. Plní tak ještě lépe svůj cíl, pokrýt aktuální výzvy ředitelů

marketingu globálních firem. Nebo těch firem, které jsou na cestě stát se obrovskými giganty.

Já měl tu čest setkat se osobně s profesorem Byronem Sharpem při natáčení našeho dokumentu *Making a Marketer 2*. A také spolupracovat se spoluautorkou této knihy profesorkou Jenni Romanium, která přijala pozvání přednášet na Marketing Festivalu 2024.

S oběma jsem měl to štěstí strávit nějaký čas a vést s nimi rozhovor o našem odvětví. V obou případech jsem odcházel obrovsky inspirován, obohacen a s chutí na sobě pracovat. Dál se vzdělávat.

Obou těchto výrazných osobností našeho odvětví si velmi vážím a jsem šťastný, že díky Knihám Dobrovský máme teď oba dva díly této zásadní marketingové literatury dostupné i v českém jazyce.

Teď už stačí jen otevřít první kapitolu a vydat se za poznáním.

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

Jindřich Fáborský

zakladatel Marketing Festivalu a Digisemestru

Úvod

„Ale trh, na kterém se pohybujeme my, je jiný.“ Tuto frázi slyšíme často a není nepravdivá – každý trh má svá specifika, musíme si je zažít a naučit se s nimi pracovat. Zároveň ale platí, že značky spolu soupeří a zákazníci nakupují podle jistých základních principů, a totéž platí i o marketingu jako celku.

Toto vydání druhého dílu knihy *Jak se budují značky* se zabývá tím, jak se základní principy nákupního chování a výkonnosti značek promítají v řadě různých kategorií, kam patří služby, zboží dlouhodobé spotřeby, luxusní zboží a obchodování mezi firmami (B2B); země, jako je Čína, Indie, Rusko, Jižní Afrika a Indonésie; a situace, jako je uvádění nové značky na trh. Tyto základní principy nám slouží jako vnitřně konzistentní navigace směrem k růstu značek a lepší produktivitě marketingu.

K hlavním změnám obsahu ve srovnání s prvním vydáním patří výrazně upravené texty týkající se fyzické dostupnosti (kapitoly 8 a 9) zachycující podstatné posuny ve znalostech, kterých jsme od doby prvního vydání dosáhli, a nová kapitola (kapitola 11) zaměřená konkrétně na marketing při obchodování mezi firmami (B2B) s účelem v tomto prostředí vyzkoušet zákony o růstu a aplikovat je. Kromě toho rozšiřujeme pasáže týkající se vstupů do různých kategorií zboží a jejich role při vytváření mentální dostupnosti a šířeji jsme se zabývali také zkoumáním, zda v kategoriích zboží, které zákazníci či firmy považují za luxusní, platí jiné zákonitosti než v ostatních.

Čtenáři seznámení s prvním dílem knihy *Jak se budují značky* se zde dozvědí více o klíčových pojmech a jejich využití v praxi. Patří k nim:

- Tři pilíře fyzické dostupnosti
- Způsoby, jak vytvářet a měřit mentální dostupnost
- Co dělat, když uvádíme na trh novou značku
- Metriky pro vyhodnocování stavu charakteristických předností značky.

Druhý díl knihy *Jak se budují značky* je určen též marketingovým odborníkům pohybujícím se na nově vznikajících trzích, ve službách, zabývajících se oblastí obchodování mezi firmami (B2B), oblastí zboží dlouhodobé spotřeby či luxusních značek. Ukážeme si, jak se zákony růstu do těchto odvětví promítají a jak je lze využít k tomu, abychom při budování značek dosáhli lepších výsledků.

Užijte si upravené vydání druhého dílu knihy *Jak se budují značky*.

Jenni a Byron

Poděkování

Rádi bychom poděkovali následujícím lidem, kteří dostali k dispozici rané verze knihy a upozorňovali nás na chyby a zmatečné pasáže v textu: Dr. Zac Anesbury, Dr. Abou Bakar, Vivien Chanan, profesorka Francesca Dall’Olmo Riley, Dr. Margaret Faulkner, docent Kesten Green, Dr. Nicole Hartnett, docent Richard Lee, profesor Larry Lockshin, Dr. Cathy Nguyen, Sarah Patrick, docentka Anne Sharp, Dr. Lucy Simmonds, Dr. Arry Tanusondjaja, Quin Tran, Dr. Kelly Vaughan a Dr. Amy Wilson. Také bychom rádi poděkovali Sarah Patrick a Emily Primavera, jejichž pomoc s rešersemi přispěla k tomu, abychom v knize mohli uvádět potřebná data. Děkujeme taktéž našim kolegům z Ehrenbergova–Bassova institutu za veškerou podporu a povzbuzování v době, kdy jsme druhý díl knihy *Jak se budují značky* dávali dohromady. Děkujeme také korporátním sponzorům našeho institutu za zpětnou vazbu, poskytnutá data a neustálé kladení náročných otázek – zejména členům našich poradních výborů v Evropě, USA a Australasii.

Jenni Romaniuk

Dr. Jenni Romaniuk je profesorka se zaměřením na výzkum a pomocná (mezinárodní) ředitelka Ehrenbergova–Bassova Institutu na University of South Australia. Její výzkum je zaměřený na hodnotu značek, mentální dostupnost, metriky zaměřené na zdraví značek, efektivitu reklamy, charakteristické přednosti, ústní sdělení a úlohu, jakou hraje zákaznická loajalita při růstu značek. To ona přišla s myšlenkou Síť charakteristických

předností, kterou firmy po celém světě používají k vyhodnocení síly a strategického potenciálu charakteristických předností jejich značky. Její kniha na toto téma s názvem *Building distinctive brand assets* („Vytváření charakteristických předností značky“, v češtině kniha nevyšla, pozn. překl.) vyšla rovněž u Oxford University Press. Je také průkopnicí ve výzkumu mentální dostupnosti a vytváření metrik k jejímu měření, a stejně tak v rozpoznávání a využívání vstupů do kategorie zboží či služeb.

Jenni je také bývalou šéfredaktorkou odborného periodika *Journal of Advertising Research* a nyní je členkou jeho poradního výboru. V roce 2020 obdržela cenu University of South Australia Business School's Distinguished Researcher.

www.JenniRomaniuk.com

Byron Sharp

Dr. Byron Sharp je profesorem marketingové vědy a ředitelem Ehrenbergova–Bassova institutu na University of South Australia.

Byronova kniha *Jak se budují značky* byla v roce 2013 čtenáři stránky AdAge zvolena za nejlepší knihu o marketingu v daném roce a prodalo se jí více než 100 000 výtisků. Publikoval více než sto odborných článků a působí v redakcích pěti odborných periodik. Ve spolupráci s Jerry Windem uspořádal dvě konference zaměřené na zákony marketingu ve Wharton Business School a v letech 2009 a 2013 se podílel na redigování speciálních vydání *Journal of Advertising Research* zaměřených na vědecky doložitelné marketingové zákony.

Jeho učebnice pro vysokoškolské studenty *Marketing: Theory, Evidence, Practice* („Marketing: Teorie, důkazy a praxe“) vyšla v Oxford University Press v roce 2013 a na druhé vydání došlo v roce 2017.

www.ByronSharp.com

Magda Nenycz-Thiel

Profesorka Magda Nenycz-Thiel vede Iniciativu zaměřenou na průmyslový růst v Ehrenbergově–Bassově institutu na University of South Australia. Magda se zaměřuje především na výzkum v oblasti růstu kategorií zboží a služeb, na řízení a měření fyzické dostupnosti. Publikovala v mezinárodních periodikách, ke kterým patří *Marketing Letters, Psychology &*

Marketing, Journal of Business Research a Journal of Advertising Research. Bývala také editorkou periodika *Journal of Consumer Behaviour*.

Robert East

Robert East je emeritním profesorem zákaznického chování na Kingston Business School v Londýně a docentem v Ehrenbergově–Bassově institutu na University of South Australia. Studoval sociální psychologii a je postgraduátem London Business School. Nyní je již v důchodu, dříve se zabýval výzkumem zaměřeným na využívání prodejen, oddanost zákazníků, přechody od jedné značky ke druhé a vzorce platné při zkoumání ústních sdělení. Robert je hlavním autorem učebnice založené na důkazech s názvem *Consumer Behaviour: Applications in Marketing* (2013) která vyšla v nakladatelství Sage.

O Ehrenbergově–Bassově institutu

Ehrenbergův–Bassův institut na University of South Australia Business School je univerzitní think-tank zaměřený na výzkum a vývoj a na cíl posunout marketing na vědecké bázi dál. Výzkum využívá a finančně podporuje řada předních korporací včetně Mars Incorporated, LinkedIn, Suntory Beverage & Food, Red Bull, Lindt & Sprüngli, Colgate Palmolive, Unilever a HSBC.

Pro více informací o institutu navštivte www.marketingscience.info.



Jak se budují značky

Byron Sharp a Jenni Romaniuk

Tato kapitola je věnována otázce, zda k většímu nárůstu prodeje dochází díky *penetraci* trhu (získávání většího množství zákazníků) či díky *loajalitě* (vedoucí zákazníci k nákupu většího množství zboží). Dokládá zákon dvojí hrozby napříč řadou rozličných oblastí:

- Na nově vznikajících trzích
- Ve službách
- U zboží dlouhodobé spotřeby
- U místních a globálních značek
- U široké škály metrik měřících loajalitu

Vysvětlíme si, *proč* ke dvojité hrozbě dochází, a popíšeme podmínky, za kterých se značky přizpůsobují zákonu dvojité hrozby, a za kterých ne.



Jak růst

Marketing se zabývá péčí o zákazníky; snaha růst a pečovat tak o více zákazníků je tedy vznešená. V prostředí trhu, kde se konkurence snaží obsloužit vaše zákazníky, jde zároveň o nezbytnost. „Růst pro přežití“ je přímo marketingová mantra. I na rychle rostoucích trzích je zvyšování podílu na trhu nezbytné pro postupnou expanzi podniku, k získávání zdrojů srovnatelných s rozpočty konkurence a k tomu, aby se dalo zprostředkovatelům sdělovat, že právě váš podnik má ten správný drive, a proto by s ním měli spolupracovat.

Manažeři malých značek mohou snadno ztrácet čas prací, která nikam nevede, či dokonce značke škodit změnami, které nejsou nutné. A stejně tak se může manažerům velkých značek stát, že usnou na vavřínech, protože všechny ukazatele jsou vysoké, a tím se pružnější konkurencí nechají připravit o podíl na trhu. V knize *Jak se budují značky 2* klademe důraz na důležité strategie, které mohou marketingoví odborníci používat, ale také na možné kameny úrazu.

V této kapitole přineseme důkazy poukazující na to, jak moc je pro růst značky důležitá snaha o dosažení větší penetrace trhu a že za normálních okolností lze metriky loajality předpovědět na základě penetrace trhu, jíž značka dosahuje. Také si ukážeme, že to zjevně platí jak u značek na nově vznikajících trzích, ve službách a u zboží dlouhodobé spotřeby, tak v případě baleného zboží na rozvinutých trzích.

Je možné loajalitu znače vytvořit?

Zásadní otázkou marketingové strategie je, kolik sil zaměřit na zvyšování loajality stávajících zákazníků, či zda se více věnovat snaze o zisk zákazníků nových. Je logické, že oba přístupy vedou k růstu, ale samotná logika nám nemůže odpovědět na otázku, zda jsou oba stejně přitažlivými či životaschopnými přístupy.

Zaměříme-li se na loajalitu, dosáhneme větších výnosů z prodeje tím, že stávající zákazníci budou nakupovat víc našich výrobků (a tudíž méně výrobků konkurenčních značek). Taková strategie se může zaměřit na zvyšování atraktivity značky u stávajících zákazníků: například prostřednictvím lepších služeb, odměn za věrnost v podobě speciálních nabídek či bodů, nebo rozšiřováním možností nákupu souvisejících produktů či služeb pro stávající zákazníky (cross-selling). V oblasti pojišťovnictví je například

běžné, že se zájemcům o pojištění motorového vozidla nabízí i pojištění domácnosti (a naopak).

Předpokládá se, že strategie zaměřené na loajalitu snižují marketingové náklady tím, že mají mnohem užší cíl, protože stávající zákazníci tvoří jen zlomek trhu. Dále se má za to, že vzhledem k tomu, že tito zákazníci již značku kupují, bude je ve srovnání se zákazníky kupujícími značku poprvé potřeba méně přesvědčovat k tomu, aby si koupili něco dalšího – či aby si stejnou věc či službu koupili znovu. Platí-li, že je snazší takové zákazníky oslovit a pro značku získat, pak jsou náklady na tyto tržby nižší.

Podobnou strategií, která je populární v oblasti služeb, je soustředit se na udržení stávajících zákazníků. Tato strategie nabízí příslib růstu zákaznické základny prostřednictvím snižování počtu zákazníků přebíhajících ke konkurenci. Strategie růstu, kdy se nesnažíme získat nové zákazníky, se může zdát zvláštní, ale často se tvrdí, že díky efektivní strategii zaměřené na udržení stávajících zákazníků získáme zastánce značky, kteří se o ní pochvalně vyjadřují a tím k ní lákají další. V kombinaci s větší věrností zákazníků by tato strategie tedy měla vést k růstu zákaznické základny.

Ukazuje se, že všechny tyto dohady jsou k ničemu. V knize *Jak se budují značky* uvádíme důkazy, nashromážděné za desítky let, ze kterých vyplývá, že otázka „Můžete loajalitu vůči své značce vytvořit?“ je značně sporná: značky rostou díky větší penetraci trhu i díky rostoucí loajalitě, i když mnohem většího růstu prodeju se typicky dosáhne rostoucí penetrací, a ne rostoucí loajalitou. Na otázku, zda se více zaměřovat na penetraci, či na loajalitu, tedy existuje velmi zřejmá odpověď. Značky mohou těžit z větší loajality, *ale pouze tehdy, zvýší-li velmi podstatně penetraci trhu*. Zaměření primárně na loajalitu jednoduše k růstu nevede. Vzhledem k drtivým důkazům je překvapivé, že mnoho marketingových poradců a akademiků stále pracuje s logikou (a nadějí) popsanou v předchozích odstavcích, a je neštěstí, že jim obchodníci věří.

Vytvářet úžasné věci a pohybovat se při tom v rámci jistých zákonitostí je běžné a nemusí to bránit tvořivé práci. Inženýři navrhují různá letadla, vždy však musí počítat s přírodními zákony pohybu a zemské přitažlivosti. A podobně je to i při rozhodování ohledně marketingu – v jakých médiích inzerovat, na koho se zaměřit, jaké cenové body mít v portfoliu značky, jaké volit distribuční kanály – to vše se musí řídit zákony fungujícími v konkurenčním tržním prostředí. Marketingoví odborníci mohou dělat odlišná

rozhodnutí, ale všechna z nich v případě úspěchu povedou k růstu. Když značka roste, dosahuje předvídatelné míry penetrace trhu a loajality zákazníků vzhledem k tomu, jaký má podíl na trhu. Tento vzorec ze skutečného života je známý pod názvem *zákon dvojí hrozby*.

Zákon dvojí hrozby

Zákon dvojí hrozby byl objeven v televizní společnosti NBC a jméno mu později dal sociolog William McPhee (McPhee, 1963). V knize *Formální teorie hromadného chování* (v orig. *Formal theories of mass behaviour*, v českém překladu nevyšlo, pozn. překl.) je tento úkaz doložen prostřednictvím dat týkajících se individuálních lidských postojů: například že méně známí rozhlasoví moderátoři (první hrozba) jsou zároveň méně oblíbení i u posluchačů, kteří je znají (druhá hrozba).

Andrew Ehrenberg (1972) a Claude Martin (1973) pak o deset let později nezávisle na sobě doložili fungování stejného vzorce při výběru značky: značky s menším podílem na trhu mají menší prodeje, neboť mají méně zákazníků (první hrozba) a tito zákazníci jsou značce o trochu méně věrní (druhá hrozba).

Od té doby byla platnost zákona dvojí hrozby zaznamenána v oblasti průmyslových značek, služeb, obchodů a obchodních řetězců, kreslených seriálů, novin, rozhlasových stanic, televizních společností, televizních pořadů a politiků. Badatelé zákon nedávno doložili jako platný i při nákupu ovoce a zeleniny, v průzkumech politických preferencí a na Twitteru (Graham et al., 2017; Kooyman & Wright, 2017; Rogers et al., 2017). V tabulce 1.1 jsou uvedené příklady ze tří druhů služeb ve třech různých zemích se třemi odlišnými hodnoceními loajality.

Když seřadíme značky podle jejich podílu na trhu, lze snadno upozorovat, že jak penetrace trhu, tak loajalita zákazníků klesá spolu s podílem značky na trhu. To platí pro místně i pro globálně rozšířené značky: viz tabulka 1.2, kde má Colgate v Číně oproti LSL (tamější značce) přibližně dvojnásobný podíl na trhu. Zároveň má dvojnásobnou penetraci trhu (46 % oproti 23 %). Rozdíly v lojalitě zákazníků jsou však mnohem menší, Colgate má četnost nákupů 2,5 a LSL 2,2 a 26 % podíl nákupů ve své kategorii, zatímco LSL má 23 %.

Značka by sice teoreticky mohla mít podobné prodeje jako konkurence i v případě, že by měla mnohem menší, za to však loajální základnu

Tabulka 1.1: Zákon dvojí hrozby v oblastech služeb

	Bankovníctví pro soukromé osoby v Číně		Streamování hudby v USA		Hotely (ve více zemích)	
	Penetrace trhu %	Průměrný počet pořízených služeb	Penetrace trhu %	Průměrný počet pořízených služeb	Penetrace trhu %	Výhradně loajální (%)
A	64	2,3	57	6,2	20	18
B	62	2,2	48	6,6	16	14
C	52	2,3	28	5,2	15	8
D	43	1,9	23	6,4	15	5
E	41	2,3	22	5,9	15	5
F	38	2,1	22	4,8	12	4
G	23	2,0	15	5,6	11	4
H	17	1,9	16	5,4	11	3
I	17	2,0	14	5,0	9	2
J	13	2,1	12	5,1	9	4

Tabulka 1.2: Názorná ukázka zákona dvojí hrozby – zubní pasta v Číně (údaje za rok 2011)

Značky	Podíl na trhu (%)	Tržní penetrace domácností (%)	Průměrná četnost nákupů (počet uskutečněných nákupů)	Průměrný podíl nákupů v dané kategorii (%)
Crest	19	57	2,8	29
Colgate	14	46	2,5	26
Zhonghua	12	43	2,4	25
Darlie	11	35	2,7	26
LSL	6	23	2,2	23
Hei mei	3	14	1,9	18
YNY	3	14	2,2	20
Bamboo	2	9	2,0	19
LMZ	2	9	1,7	17
Sensodyne	0,3	2	1,5	13
Průměr	7	25	2,2	22

Zdroj: Kantar Worldpanel, Čína

zákazníků – v případě značky na specializovaném segmentu trhu – *k tomu však nedochází téměř nikdy*. Značky s malým podílem na trhu téměř vždy dosahují jen očekávatelné míry penetrace trhu a loajality. A ani těch několik málo značek, které se na takový mikrosegment trhu zaměřují, v naprosté většině případů nedosáhne míry loajality, jaké v dané kategorii mají větší značky.

Čas od času však můžeme zaznamenat, že dvě značky se srovnatelným podílem na trhu mají typicky:

- velmi podobnou úroveň penetrace trhu – tedy počet zákazníků, kteří si od nich ve sledovaném období zakoupí aspoň jeden produkt;
- velice podobnou míru loajality zákazníků – tedy počet zákazníků, kteří značku kupují a v průměru budou její výrobky ve srovnatelném množství kupovat dál, nakoupí si podobné množství výrobků, budou se k nim ve stejné míře vracet a tak dále. Měření loajality se odvíjí od kategorie výrobků, zákon dvojí hrozby však platí bez ohledu na zvolený typ měření.

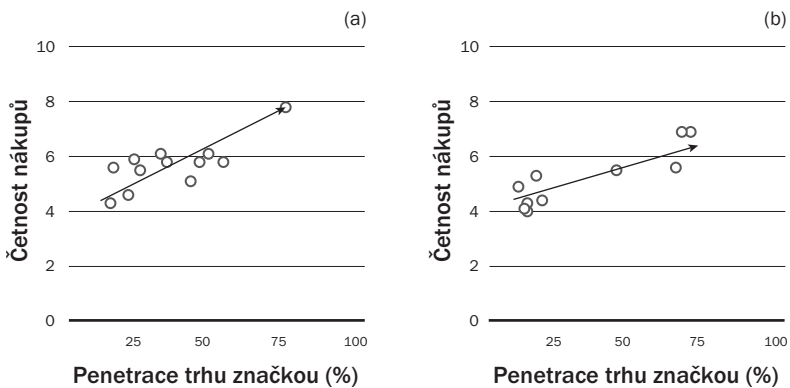
Tabulka 1.2 zároveň popírá mýtus o tom, že čínští zákazníci nejsou věrní určitým značkám a obvykle nakupují podle ceny (viz například Lavin 2018). Profesor Mark Uncles, jeden z průkopníků v oblasti zkoumání chování zákazníků v Číně, zřídil skupinu nákupčích sledující maloobchodní prodej a nakupování značek. Jeho týmu se jako prvnímu podařilo v Číně doložit fungování zákona dvojí hrozby, tedy že menší obchody a značky mají systematicky menší penetraci trhu a menší loajalitu zákazníků než značky s větším podílem na trhu (Uncles, 2010; Uncles & Kwok, 2008). Bennet před více než deseti lety (2008) doložil fungování zákona dvojí hrozby u zboží dlouhodobé spotřeby; konkrétně v případech nákupů televizních přijímačů v Číně, a totéž platí pro nakupování elektroniky i dnes. V tabulce 1.3 vidíme zákon dvojí hrozby v případě sluchátek k mobilním telefonům u dvou měřítek loajality – opakovaného nákupu a postoje vůči dané značce. Když zákon dvojí hrozby znáte, snadno zpozorujete i výjimky z něj (70 % zákazníků kupujících značku Nokia například uvádí, že jde o jejich oblíbenou, což je mnohem víc než v případě značky Lenovo, dosahující srovnatelné míry penetrace trhu). Nenechte se však zmást výjimkami. Zákon dvojí hrozby platí u většiny značek a při většině metod měření loajality.

Tabulka 1.3: Zákon dvojí hrozby v případě sluchátek k mobilním telefonům v Číně (2014)

	% nynějších vlastníků	% opakovaných nákupů	% uvádějící, že jde o nejoblíbenější značku
Apple iPhone	35	64	81
Samsung	31	57	58
Huawei	8	57	38
HTC	7	41	39
Nokia	5	52	70
Lenovo	5	37	30
Motorola	3	47	27
Průměr	13	51	49

Čínští zákazníci jsou vůči značkám loajální, jen ne na 100 % (to je málokdo). Se znalostí dvojí hrozby prohlédnete, jak to s loajalitou čínských zákazníků je – funguje většinou stejně jako jinde a občasné výjimky jsou také typické.

Dvojí hrozba platí v případě baleného zboží, služeb i zboží dlouhodobé spotřeby – v širokém spektru kategorií a v každé zemi, kde k jejímu zkoumání došlo. Právě proto jde o vědecky doložený zákon. V grafu 1.1 vidíme příklady

**Graf 1.1:** Dvojí hrozba u nealkoholických nápojů v (a) Nigérii a (b) Keni (2014)

Tabulka 1.4: Zákon dvojí hrozby napříč měřeními v oblasti osobního bankovníctví v Indonésii (2014)

Značky	Penetrace trhu (%)	Průměrný počet služeb na zákazníka	Zákazníci uvádějí, že se jedná o jejich oblíbenou značku (%)	Potenciál odchodu k jiné bance (%)
Banka Central Asia	64	1,8	57	13
Banka Mandiri	63	1,9	48	17
Banka Rakyat Indonesia	50	1,6	41	17
Banka Negara Indonesia	49	1,7	43	17
Banka Tabungan Negara	20	1,5	19	36
Průměr	49	1,7	42	20

z Nigérie a Keni z oblasti prodeje nealkoholických nápojů a v tabulce 1.4 fungování dvojí hrozby v indonéském bankovníctví – napříč různými ukazateli loajality, ke kterým patří množství zakoupených výrobků, postoj vůči značce a počet zákazníků odcházejících k jiné značce (zákon platí i opačně, a to, že velké značky opouští méně zákazníků).

Zákon dvojí hrozby platí v každé zkoumané oblasti, ať už jde o bankovníctví, pojišťovnictví, maloobchod, sociální média, či mobilní telefony, a to v každé zemi – od Číny po Rusko, od Nigérie po Jižní Afriku, od Turecka po Indonésii. Nemusíte nám to ale věřit: můžete se přesvědčit na svých vlastních datech – stačí si jen seřadit značky podle jejich podílu na trhu a mít výsledky měření loajality jejich zákazníků založené na zákaznické základně každé z nich.

Jak se u značek v čase mění penetrace trhu a loajalita zákazníků vůči nim

Růst či naopak úpadek značek se řídí zákonem dvojí hrozby. Růst (či ztráta) jejich podílu na trhu tedy také – když penetrace trhu určitou značkou roste (či klesá), i ukazatele zákaznické loajality se mění odpovídajícím

způsobem. To znamená, že pokud se podíváme jen na roční či čtvrtletní výsledky určitých značek, nezjistíme, která z nich roste či upadá. Badatelé se zaměřili na výjimky z pravidla dvojí hrozby ve snaze zjistit, zda se tak dá předpovědět budoucí vývoj značky, a došli k závěru, že to nelze (Kearns, Millar & Lewis, 2000). Neplatí tedy, že růst značky začne ve chvíli, kdy má vzhledem ke své velikosti vysokou míru loajality zákazníků, jak se obvykle uvádí. Navíc ani neplatí, že by značky, které mají vzhledem ke své míře penetrace trhu nízkou loajalitu zákazníků, musely upadat. Pohřbili jsme další mýtus z oblasti marketingu. Barker (2021) oproti tomu zjistil, že malé značky mají tendenci k většímu růstu tehdy, kdy míra loajality jejich zákazníků stoupne z nízké do očekávané („normální“) hodnoty vzhledem k velikosti daných značek, a že mají tendenci upadat, když loajalita jejich zákazníků klesne pod pro ně normální míru. Platí tedy, že penetrace trhu vede k většině změn podílu značek na trhu.

To je jen dalším hřebíčkem do rakve prorůstovým strategiím založeným na zvyšování loajality zákazníků. Pokud by tyto strategie fungovaly, už bychom touto dobou věděli o řadě menších značek, které dokázaly výjimečně vysokou loajalitu svých zákazníků přetavit v rostoucí podíl na trhu.

Máme jasné důkazy o tom, že k nárůstu či poklesu velikosti zákaznické základny určité značky (penetrace trhu) dochází především díky neobvykle vysokému počtu získaných zákazníků. Jak značky, které rostou, tak ty, které upadají, ztrácejí zákazníky očekávatelným tempem (závisejícím na jejich podílu na trhu). Získávání zákazníků ale do značné míry určuje, kam bude značka směřovat. Značka poroste, pokud se daří získávat více zákazníků, než se původně očekávalo; daří-li se získávat zákazníků méně, než se očekávalo, značka bude upadat (Riebe et al., 2014). To, že Detroit ve srovnání s japonskými a korejskými značkami ztratil podíl na trhu ve Spojených státech, nezpůsobil propad v míře, v jaké si dokázal zákazníci udržet, ale skutečnost, že američtí výrobci automobilů nedokázali získat svůj obvyklý podíl zákazníků nových (Sharp, 2009). Je to, jako byste mohli pro větší penetraci trhu tahat jen za jednu páčku, a tou je míra, do jaké se vám daří získávat zákazníky.

Penetrace je nejdůležitější!

Většina změn v získaném podílu na trhu se projeví jako výraznější změny v penetraci a menší nárůsty v ukazatelích loajality zákazníků. Studie typicky menších, ale oceňovaných změn v podílu na trhu (například změny o 0,3 či 0,5 procentního bodu za rok), na kterých se projevuje nárůst a pokles, ukazují, že v penetraci dochází k mnohem větším změnám než v oblasti loajality vůči značce (Anschuetz, 2002; Baldinger, Blair & Echambadi, 2002; McDonald & Ehrenberg, 2003; Nenycz-Thiel, 2014; Sylvester, McQueen & Moore, 1994).

V tabulce 1.5 vidíme značku, která během čtyř let zdvojnásobila svůj podíl na brazilském trhu. Penetrace se téměř zdvojnásobila (82 %), což vysvětluje většinu nárůstu v prodeji, zatímco změny v ukazatelích loajality zákazníků jsou dramatické už méně (kolem 35 %). Mnoho zákazníků značku kupovalo o něco častěji než dřív.

Takhle to podle zákona dvojí hrozby být musí, neboť většina značek má daleko k tomu, aby ovládala většinu trhu (tedy aby na něm měla podíl větší než 70 %), a proto dosahují nevelké míry penetrace trhu i v případě, že se jedná o celoroční měření.¹ K výjimkám ze zákona dvojí hrozby může dojít, pokud mají dané značky extrémně vysokou penetraci trhu či pokud se opravdu věnují jistému mikrosegmentu trhu a dosahují na tomto velmi omezeném trhu vysoké penetrace (jde například o značky, kterým se podařilo zajistit pouze místní prodej). V takových podmínkách se tudíž růst (či úpadek) značky projeví zejména v ukazatelích loajality jednoduše proto, že penetrace nemůže jistou úroveň přesáhnout.

Potenciál růstu značky obsluhující mikrosegment trhu je zkrátka omezený. Není proto moudré více investovat do jejího marketingu, pokud se omezení nepodaří zbavit (například zajištěním prodeje značky na více místech). Tyto značky bychom měli kvůli jejich omezeným možnostem spíše litovat, ne je oslavovat. Malé značky jsou oproti nim v lepší pozici – ony totiž *mohou* vyrůst.

1 V současnosti obvykle radíme manažerům značek nepracovat s ročními měřeními penetrace trhu, ale dát přednost čtvrtletním (tříměsíčním). Tím se získá realističtější pohled na věc a odpovídá to četnosti nových marketingových opatření.

Tabulka 1.5: Příklad růstu značky v čase – zubní pasta v Brazílii (2006–09)

Rok	Podíl na trhu (%)	Tržní penetrace domácností (%)	Průměrná četnost nákupů	Průměrný podíl značky na nákupech v dané kategorii
2006	6,3	22	2,3	16
2007	10,1	31	2,8	19
2008	11,7	35	2,9	20
2009	14,1	40	3,1	22
% změny 2006–2009	124	82	35	38

Zdroj: Panel společnosti Nielsen pro domácnosti, Brazílie

Většina značek se nicméně nachází mezi nízkou a střední hranicí dvojí hrozby (Allsopp, Sharp & Dawes, 2004; Ehrenberg, Goodhardt & Barwise, 1990; Uncles et al., 1994). Posun vůči této hranici typicky značí větší změny v penetraci trhu a zároveň menší změny v loajalitě zákazníků.

Proč dochází ke dvojí hrozbě?

V případech konkurenčního výběru, kdy si nakupující vybírají z řady navzájem ne až tolik odlišných produktů, jsou stále velké rozdíly mezi značkami:

- **mentální dostupnost** – jak moc mají zákazníci tendenci na značku při nákupu pomyslet;
- **fyzická dostupnost** – jak snadné je danou značku sehnat a zakoupit.

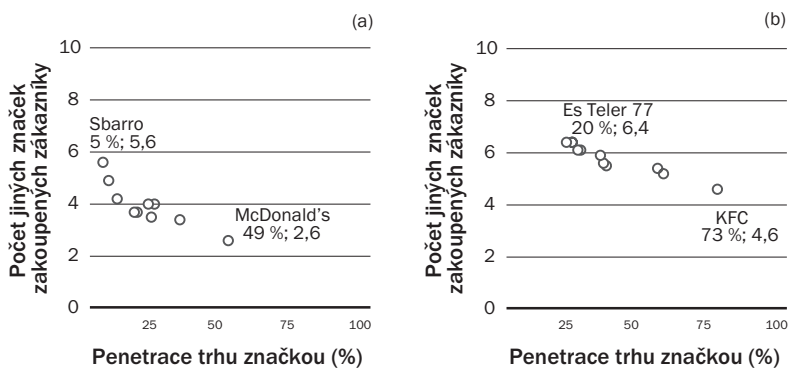
Velké a oblíbené značky dosahují u zákazníků skvělé míry mentální a fyzické dostupnosti. To znamená, že je nakoupí více lidí (větší penetrace). Malé značky na tom budou, co se týče mentální a fyzické dostupnosti, mnohem hůř. Někteří lidé dokonce ani o jejich existenci nevědí a mnoho potenciálních zákazníků si jich sotva všimne, pokud vůbec. Tudíž je i méně lidí nakupuje (menší penetrace), a to bez ohledu na sledované období.

Proč se však liší i loajalita vůči značkám a proč jsou rozdíly systematické v ohledu k jejich podílu na trhu? Odpověď opět skýtá mentální a fyzická

dostupnost a skutečnost, že jejich kombinace vytváří hlavní hnací mechanismus růstu podílu značky na trhu. Znamená to, že velmi oblíbené značky přijdou na mysl více lidem při více nákupních příležitostech a jsou k dispozici i v některých prodejnách, kde jinou značku daného výrobku nemají (nebo jich mají jen několik málo). Podobně platí, že zákazníci, kteří daný druh výrobku nekupují často či na něj nemají větší nároky, neznají mnoho značek, z nichž by vybírali, a je mnohem pravděpodobnější, že znají jen ty oblíbenější.

Malé značky jsou nevyhnutelně v situaci opačné. Zná je méně lidí a méně lidí je zná opravdu dobře. Ti, kdo je kupují, zároveň nakupují výrobky dané kategorie často a nakupují i další značky včetně těch velkých. Malé značky jsou k sehnání v menším množství obchodů a tam jsou jejich výrobky typicky vystaveny vedle mnoha jiných (od známějších značek).

To, že menší značky čelí větší konkurenci, vidíme v grafu 1.2 týkajícím se rychlého občerstvení v Rusku a Jižní Koreji. Zákazníci menších značek *nakupují v obou případech také mnoho jiných*, což o zákaznících velkých značek tolik neplatí. V Rusku například nakupují zákazníci McDonald's také u 2,6 jiných provozovatelů rychlého občerstvení; zákazníci mnohem menšího řetězce Sbarro za stejný čas ve srovnání s nimi nakoupí u více než dvojnásobku jiných značek (5,6). Tento vzorec je znám jako *zákon přirozeného monopolu*. Název odkazuje na skutečnost, že v zákaznické základně značek s větším podílem na trhu je více kupujících, kteří na danou kategorii



Graf 1.2: Přitažlivost značek s menším podílem na trhu pro pravidelné zákazníky rychlého občerstvení v (a) Rusku a (b) Jižní Koreji (2014)

výrobků nemají větší nároky či ji nekupují tak často, větší značky si na tyto zákazníky tudíž vytvářejí monopol (opět viz Dawes 2020).

Z těchto rozdílů vyplývá, že zákazníci menších značek vědí o mnoha dalších možnostech nákupu a využívají je. I když poprvé vyzkoušíte menší značku a jste s ní opravdu spokojeni, je vzhledem k její situaci v rámci konkurence těžší si ji zapamatovat (mentální dostupnost), a i když se vám to povede, je těžší ji sehnat (fyzická dostupnost). Podobně platí, že pokud sedíte v McDonald's a dojdete k závěru, že burger, který jste snědli, vám opravdu nechutnal, i tak je pravděpodobné, že se v síti McDonald's ještě někdy najíte. Důvodem je, že je to tak snadné – McDonald's máte v paměti a je dostupný všude možně.

Pokud zásadní roli v ovlivňování volby mezi značkami hraje jejich mentální a fyzická dostupnost, pak musí platit zákon dvojí hrozby, podle kterého budou mít značky s velkou penetrací trhu zároveň i o něco lepší výsledky při měření loajality zákazníků.

Když se vrátíme k příkladu bankovníctví v Indonésii v tabulce 1.4 (str. 22), můžeme si všimnout, že od banky Tebungan Negara (BTN) odchází mnohem více zákazníků než od ostatních v tabulce uvedených bank. Nejde o důsledek jejich nespokojenosti s danou bankou či o to, že by banka poskytovala zvláště špatné služby – ale o prostý souběh dvou faktorů:

- nabídka produktů je v této bance omezená, zaměřuje se na půjčky na dotované bydlení, a ne na tradičnější kombinaci produktů souvisejících s běžným účtem, což omezuje mentální dostupnost
- a má méně poboček (jen 100) oproti bance Mandiri s přibližně 2000 pobočkami a bance Rakyat Indonesia s přibližně 4000, což omezuje fyzickou dostupnost.

Ve finančních službách je přebíhání zákazníků často způsobeno životními změnami – zákazníci se stěhují, vstupují do manželství, mají děti – a trpí tím zejména menší značky nacházející se na méně místech, s menším počtem poboček a nabízející méně známé produkty. Zákazníci je opouštějí častěji (jejich loajalita je nižší).

Loajalita vůči značce souvisí s její mírou penetrace trhu; a v obou případech tvoří základ mentální a fyzická dostupnost. Tento vzorec dvojí hrozby

by se neobjevoval v případě, že by se od sebe značky navzájem skutečně lišily a cílily by na jeden určitý typ zákazníka.

Truong (2014) zaznamenává odchylky od zákona dvojí hrozby napříč šesti nově vznikajícími trhy (Brazílie, Čína, Indie, Indonésie, Malajsie a Filipíny). U více než 450 značek ve dvaceti kategoriích opakovaně nakupovaného zboží se jen 10 % z nich výrazně odchýlilo od očekávané úrovně loajality. V následujících kategoriích značek se neprokázaly *žádné systematické výjimky*:

- místní značky
- globální značky
- dražší značky
- diskontní značky
- značky dle země původu

Polovinu výjimek tvořily značky, které na trhu dominují, ty dosahovaly mírného „přebytku“ loajality, což je úkaz objevující se někdy na rozvinutých trzích (Fader & Schmittlein, 1993; Pare & Dawes, 2011). Ostatní výjimky byly rozdělené na oproti očekávání vyšší či nižší míru loajality, aniž by bylo jasné, proč tomu tak je, a aniž by v tom byly jasné vzorce či vysvětlení.

Výjimky ze zákona dvojí hrozby jsou tedy poměrně neobvyklé, a pokud na ně dojde, nebývají příliš dramatické ani nám neposkytnou nový vhled do situace. Vzhledem ke geografii mnoha nově vznikajících trhů bývá například řada značek svázaná s určitým regionem a nemá zajištěnou distribuci svých výrobků po celé zemi. To omezuje celkovou míru penetrace trhu, které může značka dosáhnout, a míra loajality zákazníků se může vzhledem k nízké penetraci zdát vysoká, podobně jako to bývá u značek prodávaných pouze v jediném obchodním řetězci. Toto se často chybně zaměňuje s vysokou mírou zákaznické loajality.

Ve výjimečných případech mají značky vzhledem ke své míře penetrace trhu nízkou loajalitu zákazníků; to se stává u značek zboží nakupovaného pro konkrétní příležitosti, v případě potřeby či v určitou roční dobu. Často se ukáže, že problém tkví v definici kategorie daného zboží. Například pokud analyzujeme prémiové značky whisky (nakupované typicky při zvláštních příležitostech typu padesátých narozenin či jako dary) spolu s běžnými

značkami whisky, dostaneme odlišné výsledky. Pokud je však analyzujeme spolu s dalšími značkami prémiové whisky, výsledky už vypadají normálně.

Je zajímavé, že marketingoví teoretici považují podmínky způsobující, že se určitá kategorie vymyká zákonu dvojí hrozby – značky, jež se vzájemně velmi liší a oslovují jistý segment zákazníků – za běžné či všední. Pokud by tomu tak bylo, zákon dvojí hrozby by neexistoval – on však existuje. Skutečný svět je dvojích hrozeb plný. Vzájemná odlišnost značek se ukazuje jako daleko méně patrná a mnohem méně důležitá, než se myslelo (více důkazů nabízí kniha *Jak se budují značky*). V souladu s tím platí, že velké odchylky od zákona dvojí hrozby nebývají běžné a lze je typicky snadno vysvětlit.

Zákon dvojí hrozby se jasně projevuje na většině trhů a u většiny značek. Daný vzorec se neprojevuje jen v případech stabilních a vyspělých trhů, převládajících ve vyspělém světě. Jasně funguje i v prostředí dynamicky se rozvíjejících nově vznikajících trhů, služeb, zboží dlouhodobé spotřeby, a dokonce i tehdy, když trhy čelí rušivým vlivům, například v případě dopravy či ubytování. I v oblastech, kde se fungování značek navzájem zjevně liší, vidíme, že výjimek ze zákona dvojí hrozby je překvapivě málo.

Například pojišťovna 1st for Women insurance v Jižní Africe uvádí, že nabízí produkty vytvořené speciálně pro ženy, a opravdu platí, že ty tvoří 90 % procent jejích zákazníků (na rozdíl od přibližně 50% zastoupení žen mezi zákazníky jiných pojišťoven). To je dost neobvyklé, nicméně vidíme, že loajalita vůči značce vyjádřená množstvím využívaných produktů, je 1,9, a je tedy jen o trochu vyšší, než bychom vzhledem k její nízké penetraci trhu očekávali (viz tabulka 1.6). Loajalita je trochu vyšší, protože se opravdu jedná o větší značku na menším trhu.

(Zpátky k tomu) Jak růst

Dvojí hrozba skýtá jasnou strategickou lekci. Nelze zvětšit váš podíl na trhu, pokud nerozšiřujete svou zákaznickou základnu, a to znamená oslovovat zákazníky, kteří vaši značku nekupují nikdy nebo ji kupují jen velmi zřídka. Zdá se být efektivní soustředit se na současné zákazníky, zvláště na ty, kteří vaši značku nakupují hodně či často. Je lidské, že raději mluvíme s těmi, kteří nás už znají a mají rádi. Ještě oblíbenější je tento postup ve službách, firmy mají podrobnosti o zákaznících ve svých databázích a komunikace s „přáteli“ je tudíž ještě jednodušší. Taková strategie však příliš nepomůže

Tabulka 1.6: Dvojí hrozba v oblasti pojišťovnictví v Jižní Africe (2012)

Značky	Penetrace trhu (%)	Počet služeb pořízených u společnosti
Outsurance	27	2,3
Mutual & Federal	13	2,3
Santam	12	2,5
ABSA idirect	11	2,1
Auto & General	10	2,0
Budget	7	1,9
AA	7	1,3
Dial Direct	6	1,9
St Bank/Stanbic	5	2,0
Miway	4	1,8
1st for Women	3	1,9
Průměr	10	2,0

Zdroj: Průzkum National Advertising Bureau Roots, 2012

s růstem tržeb, a dokonce za ni můžete zaplatit: přijdete o ty zákazníky, kterým se dost nevěnujete, a nepodaří se vám získat nové. Podrobněji se tím zabýváme v druhé kapitole.

Na nově vznikajících trzích vede soustředění se na stávající zákazníky k opominutí obrovské příležitosti těžit z rozmachu v dané kategorii a přitáhnout ke značce zákazníky, kteří ji nakupují poprvé. Získat část těchto nových zákazníků je zásadní k tomu, abychom se mohli těžit z růstu dané kategorie. Pokud si chce značka s desetiprocentním podílem na trhu svých 10 % udržet, musí neustále získávat 10 % procent kupujících, kteří v dané kategorii nakupují poprvé.

Dobrá zpráva je, že pokud je získáte *a* pokud nabízíte výrobek, který dobře plní účel, kvůli kterému byl pořízen, *a* staráte se o to, aby vaše značka byla dobře mentálně a fyzicky dostupná, zákazníci budou své nákupy opakovat. Efektivní marketing přirozeně povede k loajalitě zákazníků, vznikne

zákaznická základna a poroste penetrace trhu. Čím efektivněji bude váš marketing budovat zákaznickou základnu, tím větší loajality dosáhnete.

Odstraňování překážek v získávání většího podílu na trhu

Prvním krokem k růstové strategii založené na důkazech je odstranění překážek, které si klademe sami. Prorůstová strategie musí být zaměřená na penetraci trhu. A taktika, kterou použijeme k oslovení nových zákazníků, nemůže být ta samá jako ta, kterou oslovujeme stávající zákazníky. Ti mají zvýšenou tendenci všimnout si marketingových akcí značky (Harrison, 2013; Vaughan, Beal & Romaniuk, 2016). Oslovování potenciálních a občasných zákazníků neznamená zanedbávání zákaznické základny, pokud však své aktivity směřujete jen na stávající zákazníky, pak snadno vynecháte ty potenciální.

Dávejte si pozor na poradce nabízející plány na růst loajality zákazníků založené na tom, že se zaměříte na zákazníky stávající, anebo ještě hůř na ty nejvěrnější. Svěho času bývalo na vyspělých trzích v módě prodávat věrnostní programy, software pro řízení vztahů se zákazníky a školit personál v přesvědčení, že se podaří zabránit odlivu stávajících zákazníků a že tito si budou pořizovat mnohem více služeb. Předtím i potom však platilo, že prodej produktů doplňujících ty, které si už zákazníci zakoupili, se řídil zákonem dvojí hrozby.

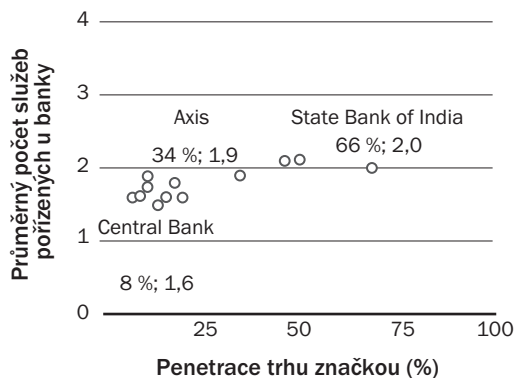
Banky se například navzdory veškeré své snaze liší jen velmi málo v tom, kolik služeb si u nich klienti pořizují – a to odpovídá jejich velikosti, tomu, zda používají či nepoužívají konkrétní systém pro řízení vztahů se zákazníky, a tomu, jakou míru spokojenosti jejich zákazníci vykazují. Větší banky s mnohem vyšší mírou penetrace trhu dosahují u zákazníků o trochu vyšší loajality při nákupu souvisejících produktů, což odpovídá zákonu dvojí hrozby (viz graf 1.3 ukazující výsledky bank v Indii).

Závěr je jasný. Překážky růstu je třeba hledat nejprve ve vaší marketingové strategii – možná je chyba v ní. Dále je třeba zjišťovat, zda penetraci trhu nebrání překážky v nákupu vašich výrobků. Ztěžuje něco nákup či používání vaší značky? Máte různé druhy výrobků, které uspokojí většinu zákazníků? Není vaše značka pro většinového zákazníka příliš drahá?

Obyvatelé USA žijí ve srovnání s lidmi žijícími v zemích, kde trhy nově vznikají, v opravdu velkých domech a jezdí hodně velkými auty. Díky tomu mohou nakupovat zboží v rozměrných baleních a v množství, jaké by v jiných zemích nebylo praktické (kam by ho bylo možné uložit?) – a to může v některých zemích bránit penetraci trhu. V Thajsku je velká poptávka po vlasové péči a zájem budí prémiové západní značky, velká balení ale nebyla z hlediska týdenního rozpočtu pro mnoho domácností dostupná. Firmy jako L'Oréal, Unilever a Procter & Gamble dosáhly úspěchu, když začaly své výrobky nabízet v mnohem menších baleních. Z hlediska rozvinutého tržního prostředí to může působit neintuitivně, menší balení znamenají vyšší cenu za gram výrobku. Proč nabízet chudším zákazníkům dražší výrobek? Menší balení však snižuje celkovou cenu jednoho nákupu, *vstupní cenu*, která předtím představovala klíčový problém při penetraci trhu. Miliony zákazníků si nyní mohou výrobky udělat občasnou radost a pro teenagery, kterým na vzhledu vlasů hodně záleží, se stanou dostupnými, protože na velké a drahé balení by si nikdy nenašetřili.

Smysluplné měření loajality zákazníků

Znalost zákona dvojí hrozby je praktická i proto, že tím měření loajality získá na významu a je umístěno do kontextu. Umožňuje nám předvídat a předpovídat, jak se bude penetrace trhu a loajalita zákazníků vůči značce vyvíjet, pokud tato poroste. Také může pomoci rozpoznat ty značky, které



Graf 1.3: Dvojí hrozba u bank v Indii (2014)

mají potíže, a následně i tyto potíže řešit. Zákon například odhalí, že se vaše značka zaměřuje na mikrosegment trhu či že si ji zákazníci kupují jen „pro změnu“: v obou případech jde o statistické odchylky a možná je budete potřebovat napravit. Pokud náprava nebude možná, lze nastavit investice tak, aby odpovídaly omezeným možnostem růstu dané značky.

Závěr

Zákon dvojí hrozby prokazatelně funguje jak na nově vznikajících trzích, tak na trzích rozvinutých, platí v oblasti prodeje služeb i prodeje výrobků, u spotřebního zboží i u zboží dlouhodobé spotřeby. Platí desítky let a nic se na tom nemění, ani když se trhy globalizují a do hry vstupují digitální a mobilní technologie. Jeho platnost můžeme pozorovat i v bankovníctví, kde banky vlastní stát a jde o velmi silně regulované odvětví.

Z toho plyne, že aby značka rostla, musí zvyšovat svou penetraci trhu prostřednictvím zvyšování mentální a fyzické dostupnosti. Zaměří-li se až příliš na otázku loajality zákazníků, bude se dopouštět nákladných chyb, ať už v tom smyslu, že se ji bude snažit podporovat, či že naopak bude předpokládat, že zákaznická loajalita neexistuje a na zákazníky působí jen slevové akce a věrnostní programy.

Nepředpokládejte, že neobvyklost značky povede k výhodě v oblasti zákaznické loajality. Pokud značka statisticky neodpovídá zákonu dvojí hrozby, snažte se identifikovat překážky bránící její penetraci trhu (například nedostatečnou distribuci výrobků v klíčových oblastech či nedostatky v distribučních postupech), protože právě ty mohou způsobovat, že se loajalita zákazníků jeví jako vysoká. A tyto překážky omezují potenciál značky k růstu.

Zákon dvojí hrozby říká, že růst značky závisí na tom, zda se nám podaří oslovit potenciální a jen občasné zákazníky. V druhé kapitole se těmto skupinám budeme věnovat podrobněji. Probereme jejich strategický význam a problémy vyplývající ze snahy oslovit velké množství méně významných zákazníků a pozměnit jejich způsob uvažování.

Další zdroje k zákonu dvojí hrozby

Důležitá tvrzení musí být podložena závažnými důkazy, proto v této kapitole pracujeme s tak rozsáhlým množstvím dat. Chcete-li se ponořit do této problematiky hlouběji či se zkrátka zajímáte o to, v jak širokém spektru situací a oblastí byla platnost zákona dvojí hrozby prokázána (například jde o postoje, chování, průmysl, služby, zboží dlouhodobé spotřeby, maloobchod, hlasování ve volbách, média), mohla by vás zajímat následující četba z recenzovaných zdrojů.

DALŠÍ LITERATURA

- Bennet, D & Graham, C 2010, 'Is loyalty driving growth for the brand in front? A two-purchase analysis of car category dynamics in Thailand', *Journal of Strategic Marketing*, ročník 18, číslo 17, s. 573–85.
- Bhat, S & Fox, R 1996, 'An investigation of jeopardy effects in store choice', *Journal of Retailing and Consumer Services*, ročník 3, číslo 3, s. 129–33.
- Donthu, N 1994, 'Double jeopardy in television program choice', *Journal of the Academy of Marketing Science*, ročník 22, číslo 2, s. 180–5.
- Ehrenberg, A 1972, *Repeat buying: Theory and applications*, American Elsevier, New York.
- Ehrenberg, A 1991, 'Politicians' double jeopardy: a pattern and exceptions', *Journal of the Market Research society*, ročník 33, číslo 1, s. 347–53.
- Ehrenberg, A & Goodhardt, G 2002 'Double jeopardy revisited, again', *Marketing Insights, Marketing research*, Jaro, s. 40–2.
- Ehrenberg, A, Goodhardt, G & Barwise, P 1990, 'Double jeopardy revisited', *Journal of Marketing*, ročník 54 (červenec), s. 82–91.
- Jürkenbeck, K, Anesbury, Z, Bogomolova, T & Bogomolova, S 2019. 'Analyzing double jeopardy pattern among fresh fruits and vegetables', *European Marketing Academy Conference (EMAC)*, 28. května na univerzitě v Hamburku, Německo.
- Kooyman, C & Wright, M 2017, 'Double jeopardy benchmarks for political polls', *Australasian Marketing Journal*, ročník 25, číslo 3, s. 180–4.
- McDowell, W & Dick, S 2005, 'Revealing a double jeopardy effect in radio station audience behavior', *Journal of Media Economics*, ročník 18, číslo 4, s. 271–84.

- Martin, C, Jr 1973, 'The theory of double jeopardy', *Journal of the Academy of Marketing Science*, ročník 1, číslo 2, s. 148–56.
- Michael, J & Smith, P 1999, 'The theory of double jeopardy: an example from a forest products industry', *Forest Products Journal*, ročník 49, číslo 3, s. 21–6.
- Riebe, E, Wright, M, Stern, P & Sharp, B 2014, 'How to grow a brand: retain or acquire customers?', *Journal of Business Research*, ročník 67, číslo 5, s. 990–7.
- Rogers, A, Daunt, K, Morgan, P & Beynon, M 2017, 'Examining the existence of double jeopardy and negative double jeopardy within Twitter', *European Journal of Marketing*, ročník 51, číslo 7/8, s. 1–35.
- Solgaard, H, Smith, D & Schmidt, M 1998, 'Double jeopardy patterns for political parties', *International Journal of Public Opinion Research*, ročník 10, číslo 2, s. 109–20.
- Uncles, M & Lee, D 2006, 'Brand purchasing by older consumers: an investigation using the Juster scale and the Dirichlet model', *Marketing Letters*, ročník 17, číslo 1, s. 17–29.
- Wright, M, Sharp, A & Sharp, B 1998, 'Are Australasian brands different?', *Journal of Brand and Product Management*, ročník 7, číslo 6, s. 465–80.

(Seznam všech bibliografických odkazů je uveden na konci této knihy.)

Vážený čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Jak se budují značky: Nově vznikající trhy, služby, zboží dlouhodobé spotřeby, obchodování mezi firmami (B2B) a luxusní značky.

Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.