

VYUŽITÍ POSITIONINGOVÉ STRATEGIE VE ZNALOSTNÍM PROSTŘEDÍ IT MALOOBCHODU

POSITIONING STRATEGIES IN A KNOWLEDGE ENVIRONMENT OF IT RETAIL

Aleš Hes, Ivana Hesová

Anotace:

Positioning obecně představuje způsob, jakým si podnik přeje být vnímán zákazníkem. Je úzce provázán se segmentací trhu a ve znalostní ekonomice založené na využívání IT a CT představuje budování stálé klientely. Standardní obchodní modely je nutné rozšířit o positioningové strategie v prostředí podnikových IT a CT v rámci zabezpečení dlouhodobého růstu podniků. Příspěvek ukazuje možnosti zavedení positioningové strategie v českém maloobchodním subsystému vnitřního obchodu.

Klíčová slova:

Positioning, zákazník, strategie, podnik, segmentace, trh

Abstract:

Positioning is a way how the business wants to be seen by a customer. It is closely connected with market segmentation. In the knowledge economics, which is based on IT and CT, it means building of stable client groups. Standard trade models must be enlarged by positioning strategies in a IT and CT environment to ensure long term growth of enterprises. The article describes possibilities of establishment of positioning strategy in the Czech internal retail subsystem.

Key words:

Positioning, customer, strategy, enterprise, segmentation, market

ÚVOD

Maloobchodní činnost v České republice zaznamenává v poslední době značných proměn. Relativní převis nabídky zboží s variabilní poptávkou nutí obchodníky neustále přemýšlet o nových směrech, postupech a nástrojích, které by měly jejich obchodní aktivity konkurenčně podpořit a zvýhodnit. V prostředí ČR, kde v maloobchodě dominují velké „retailingy“ se zahraničním kapitálovým zázemím, se podnikání pro ostatní formy obchodníků stává čím dál tím obtížnějším. Nemohou ze známých důvodů konkurovat těmto obchodním kolosům ani sortimentem (šíří), ani cenou, ani vybavením provozních jednotek, ani délkou provozní doby, ani úrovní pracovních sil. Jediným, často ojedinělým konkurenčním faktorem malých a středních obchodníků je dostupnost, kde jejich obchodní jednotky jsou včleněny do hustě obydlených čtvrtí měst nebo obcí a řada zákazníků realizuje kupní fondy právě zde, protože nemají možnost či zájem jezdit za nákupy na periferie, kde se nacházejí velká obchodní centra. To ovšem v konkurenčním prostředí maloobchodu nestačí.

CÍL A METODY

Cílem příspěvku je prozkoumání možností pro přijetí moderních způsobů marketingové filosofie v maloobchodním prostředí ČR na bázi využití informačních a komunikačních technologií. Cílem tohoto zkoumání je charakteristika předpokladů pro nové

pozice obchodního podniku na již poptávkově rozděleném trhu. Hlavní metody, které se v tomto dílčím zkoumání použily, byly: analýza, rozvahová hypotéza a dedukční syntéza. Budování nových pozic maloobchodních podniků nemusí být dlouhodobým procesem, záleží na vzájemné časové korelaci a rychlosti vytvoření nových obchodních strategií s prvky nové segmentace a positioningu na trhu. Tyto prvky jsou v informační společnosti dosud zanedbávány a už vůbec nejsou prioritně zahrnovány smysluplně do podnikových marketingových a prodejních strategií. Segmentace a positioning se ukázaly být dvěma nejvhodnějšími strategiemi v tradičním marketingu. Mají svoje přednosti, které převládají nad jejich nedostatky. Proč je tedy vhodně nepřizpůsobit informační celospolečenské poptávce, tedy v moderním pojetí maloobchodní činnosti? V případě, kdy existuje na trhu ještě nějaký prostor, je více než pravděpodobné, že se na trhu objeví nový konkurent s uvedením nové značky, s níž se postupně vyvine celá kategorie produktů. Ta vyprovokuje novou segmentaci trhu. V případě plného trhu, je situace pro další podnikatele obtížnější, nikoliv však neřešitelná. Je-li trh nasycen, je nutné oslovit svými produkty subsegment osob, který se ukáže jako novátor při nakupování nových produktů. Pro volbu subsegmentu je nutné vymezit jejich charakteristiky tak, aby se mohly při výběru cílové skupiny zohlednit v přípravě nabídky nového produktu. Obecná formule segmentace říká: „Neútočit na trh jako celek. Je nutné přesvědčit část spotřebitelů, že nové produkty lépe a účinněji uspokojí jejich potřeby svými charakteristikami“. Právě tyto charakteristiky jsou podstatou poziční strategie – positioningu.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Nové příležitosti informační společnosti v obchodní činnosti jsou v komunikačních invencích, které vedou k přímému provázání obchodní sféry se sférou výrobní a vytvořit tak potenciál k tomu, aby se vyráběly produkty přímo na individuální přání zákazníků (tzn. rozšíření obchodního přístupu „one-to-one marketing“). Předpokladem úspěšného využití těchto příležitostí je zpracování značného množství informací pomocí informačních a komunikačních technologií, které se stávají součástí budování positioningu podniku na trhu. Positioning představuje způsob, jakým chce být podnik vnímán v mysli spotřebitele. Ve své podstatě se jedná o adresné poselství subsegmentu, že díky vhodně zkonstruovaným charakteristikám produktu, který podnik nabízí, dochází k jeho odlišení od konkurence a zvýrazní si tak vlastní pozici v tržním prostředí. Důležitou stránkou tohoto procesu je volba vhodného informačního a komunikačního média, který je doménou subsegmentu i celé cílové skupiny, která se může tak viditelně zvětšovat. Tato diferencovaná marketingová segmentační strategie přináší velmi rychle pozitivní výsledky. V případě nediferencované strategie, kdy se oslovuje celý trh, aniž by se prováděla segmentace, podnik získá pouze určitý podíl na tomto trhu, naproti tomu diferencovanou strategií podnik získá celý podíl na trhu v rámci určitého segmentu. To znamená pro spotřebitele zjevnou výhodu. Jakmile někteří spotřebitelé shledají, že jejich potřeby jsou lépe uspokojovány zvýrazněnými charakteristikami produktu, zvýší zpravidla svoji potřebu. Tím zvyšují tržní potenciál ve prospěch nabízeného produktu. Segmentace má však i opačné působení. Je-li trh poprvé rozčleněn, efekt pro rozčleňující podnik je pozitivní. Je-li však segmentace prováděna i nadále, segmenty se stávají menšími a tedy i méně ziskovými. Řada maloobchodníků totiž oslovuje již existující segmenty, aniž by hledali nové segmenty. Tím se z dlouhodobého hlediska ze segmentů stávají subsegmenty a celý proces vede k přímé individualizaci nabídky podle konkrétních představ spotřebitelů (*one-to-one marketing*). Výsledkem je to, že značně rozčleněné a nasycené segmenty výrazně omezují úspěch nových produktů a jejich značek. A marketing potřebuje nové alternativy ke klasické segmentaci. Ta totiž ponechává jen malý prostor pro nové produkty. Ty jsou však nezbytné pro podniky, které chtějí růst. Segmentace sice umožňuje vznik konkurenčních výhod oproti konkurenčním podnikům, ale rovněž umožní vytvořit bariéry proti novým

maloobchodníkům. Výhodiskem z tohoto „zakonzervovaného“ tržního prostředí je využití positioningu jako jedné z progresivních alternativ v marketingu, která může celou situaci zřetelně změnit.

Positioningová strategie podniku úzce souvisí se segmentací. Spočívá ve zdůraznění některých charakteristik (vlastností) produktu tak, aby se odlišil od konkurenční nabídky. Positioning slouží k oslovení nového segmentu, případně umožňuje diferencovat stávající segmenty na subsegmenty. Každá značka produktu totiž hledá konkrétní positioning, dokonce i značky uvnitř téhož segmentu, protože téměř všechny marketingové diferenciační strategie jsou založeny na výběru patřičných atributů značky, tzn. atributů funkčních, symbolických nebo existenčních. V rámci okamžitých účinků positioningová strategie vytváří v rámci téhož trhu již rozlišenou značku s osobitými rysy. V praxi může být často definována pouhým slovem nebo jiným vhodným komunikačním způsobem. V rámci dlohodobého efektu positioning otevírá ještě větší počet možností, než jaký je počet značek, protože u téže značky lze na odlišných trzích využívat odlišné strategie. Díky tomuto procesu může být značka vnímána značně rozdílně. V maloobchodní praxi se však často zdůrazňují logické, funkční nebo zážitkové atributy a projevuje se zde snaha ignorovat jiné. Je však zcela přirozené ve vnímání vlastností produktu určitým segmentem, že právě nelogický způsob prezentovaných vlastností znamená velké odlišení od ostatní nabídky a tedy úspěšný obchodní projekt.

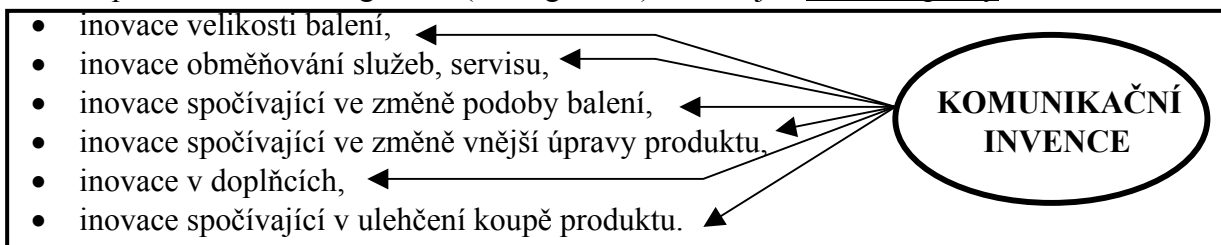
Nemalou roli ve vytváření positioningové strategie hrají komunikační kanály a informační prostředí. Aby se positioning mohl včas a efektivně projevit, je nutné se segmentem vytvořit rychlý a bezbariérový komunikační kanál. Komunikace se spotřebitelem patří k nejdůležitějším předpokladům úspěchu positioningové strategie. Je prokázáno, že mnoho úspěšných podniků jak z výrobní, tak z obchodní sféry, vynaložily značné úsilí a finanční prostředky právě do oblasti komunikace se zákazníkem. Ať je to systém CRM nebo zavedení „knowledge“ managementu. Přesto je nutné se na komunikační linii mezi maloobchodníkem a spotřebitelem dívat jinak. Vnímat ji jako citlivý filosofický vztah směřující k realizaci positioningové strategie.

Komunikační proces je většinou definován jako přenos informací. Výměna informací dělá z komunikace součást sociální interakce. Má-li být tato interakce mezi obchodními partnery (maloobchodníkem a spotřebitelem) úspěšná, je nutné zhodnocení tohoto vztahu z hlediska jeho prospěšnosti pro obě strany. Velkou chybou maloobchodníků je to, že vstupují do komunikační interakce se zákazníkem cíleně. Využívají marketingových výzkumů jenom proto, aby zákazníka ovládli, nikoliv, aby s ním komunikovali. Formy komunikačních technik používají jenom proto, aby dosáhli svých vytčených cílů, které jsou většinou krátkodobé bez realizace positioningové strategie. Vytvářejí si hodnotu zákazníka podle vlastních nebo častěji převzatých šablon a neumějí si vytvořit vlastní komunikační pozici. Standardní hodnocení zákazníka ze strany podniků je většinou určováno: dobou trvání vztahu, počtem zákazníků nebo prospěšností zákazníků. Celková hodnota zákazníka je potom dána součtem uvedených faktorů a často ve svém důsledku vygeneruje prospěšné a neprospěšné zákazníky prostřednictvím ekonomických principů. Tento přístup je zdánlivě logický. Podnik obchoduje právě pro dosažení svého ekonomického profitu.

Avšak zákazníci nevstupují do interakce tak cíleně, jak se o její navázání snaží maloobchodní podnik. Mnohem více je zajímají vlastní potřeby a jejich uspokojení. Do interakce vstupují s podnikem proto, že si od toho slibují určitý užitek. Atraktivita produktu převážně vede k uskutečnění jedné transakce, která může být rozšiřována pomocí marketingových metod, které jsou postavené na cílené motivaci k opětovným nákupům. Tento přístup je velmi používaný a oblíbený. Ovšem ve znalostní ekonomice a v informační společnosti již svým dosahem nedostačuje.

Maloobchodníci musí předem definovat a kvantifikovat soubor zákazníků, případně situace, ve kterých se spotřebitelé nacházejí. Příprava určitých marketingových strategií se

opírá o segmentaci již existujícího i potencionálního trhu. Současně je nutné správně odlišit charakteristiky (vlastnosti), které jsou základem vytváření positioningové strategie. Samotný positioning vede k saturaci trhu a k jeho dalšímu členění bez ohledu na velikost cílových skupin, které další segmentací vzniknou tzv. hyperfragmentace (schéma č.1). K tomu, aby se positioning realizoval je nutné přistoupit k inovaci prodejních (obchodních) technologií. Maloobchodník nemůže zcela přetvořit produkt, který nakoupil od výrobců či zpracovatelů. Může pouze nabídnout segmentu (subsegmentu) následující inovační prvky:



Všechny uvedené inovace obohacují nabízený produkt o další charakteristiky, které jsou předmětem úspěšné realizace positioningové strategie. U spotřebitelů vzniká nová potřeba a ta vyvolá vyšší zájem o produkt, který se projeví v lepší ekonomické bilanci maloobchodu.

Důležité postavení v inovačních procesech je komunikační invence, která podporuje rovnováhu obchodního zájmu maloobchodníka se zájmem spotřebitele. Co je podstatou komunikační invence a proč by měla být součástí positioningové strategie? Pro stálou komunikační linii je totiž nutné zabezpečit nový fenomén – odměnu zákazníkovi. Ovšem ne pouze v podobě různých upomínkových dáreků, ale odměnu, kterou si zákazník vytváří sám pro sebe. Podstatou této prodejní invence je to, že zákazník se musí z různých důvodů cítit odměněn koupí zboží nebo služeb. Odměny by měly nejrůznějším způsobem účinkovat před nákupem, během nákupu a po nákupu.

Současnou nedostatečně využívanou oblastí odměňování zákazníka je odměna před nákupem. Základem této odměny je podávání dokonalých, pravdivých a poutavých informací. Tyto informace navozují u zákazníka dojem určitého současného i budoucího zážitku. Způsob oslovení musí být relevantní segmentu (subsegmentu), který výrobkem nebo službou chtějí podniky informovat. Nejvíce používanou formou odměny v této oblasti jsou informace na webových stránkách. Odměna během nákupu je vytvářena prožitkem zákazníka při samotném nakupování. Prožitek vzniká vnímáním samotného zajímavého produktu. U nezájímavých výrobků a služeb se prožitek umocní poskytnutím vhodných doplňkových služeb. Prodejní techniky a přístup k zákazníkovi by měly samy o sobě vyvolat pocity fascinace. Odměna po nákupu zboží patří k té nejdůležitější. Jedná se o vyvolání pocitů odměny po zakoupení výrobku (služby) s cílem vytvoření dlouhodobějšího vztahu podniku se zákazníkem. Ve většině případů se však vztah ukončí realizovanou transakcí, v některých případech je vztah determinován příslibu záruky, dlouhodobější garancí, servisu. První transakce je však teprve pouhým začátkem dalších interakcí.

Tab.1 Některé příklady současně používaných odměn

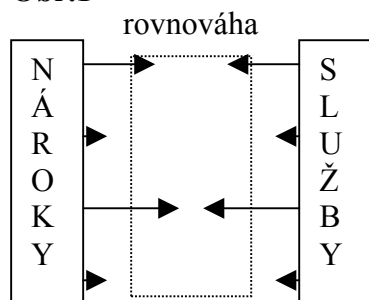
ODMĚNA		
před nákupem	během nákupu	po nákupu
web stránky	prodejní techniky	garanční lhůty
katalogy	osobní přístup	upomínkové předměty
brožury	komunikační techniky	servis
Letáky	finanční garance	buy backové operace
výlohy	Spotřebitelské půjčky	řešení obalů
předváděcí akce	další doplňkové služby	environmentální přístup
billbordy	výběr vhodného sortimentu	
výstavky	diverzifikace nabídky	
propagační techniky, grafiky		

Na základě používání systému odměn vzniká stabilnější komunikační linie a dlouhodobý vztah mezi podnikem a zákazníkem. Tím se naplní motto celé komunikační invence: „čím jsou současné stimuly podobnější těm předešlým, tím vyšší je pravděpodobnost, že příslušná osoba bude vykonávat stejnou nebo podobnou činnost“

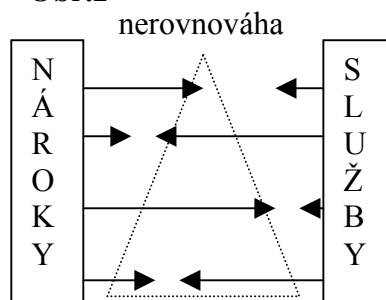
ZÁVĚR

Podněty ze strany maloobchodu, které vedou k odměně zákazníka jsou důležitým momentem vedoucím k pravděpodobnosti, že zákazník zvýší svoji aktivitu a zájem o podnik, který mu odměnu uskutečnil. Čím cennější je odměna, tím se prodlouží sled transakcí o další interakce a tím dochází k dlouhodobému vztahu zákazníka s podnikem. Vytvoří se tak pozitivní doména positioningové strategie. To ovšem neznamená, že by služby a poskytované odměny měly být finančně nákladné. Velkou chybou některých komunikačních kreativit maloobchodníků je to, že investují do servisních a doplňkových služeb značné prostředky, přesto se zákazník necítí odměněn. Cítí určitý tlak a napětí, že ho chce obchodník cíleně za každou cenu přesvědčit, uplatit a ovládnout. Vznikne u něho podezření, že nákupem nezíská to, o co usiloval a za co by se cítil odměněn. Situaci řeší výběrem jiného maloobchodníka. Vyjít vstříc individuálním potřebám zákazníka na masových trzích znamená přesně vědět – znát, co si zákazník vůbec přeje. Je nutné sdělení zákazníka posoudit jako vzor jeho nároku. Pro zákazníka se jedná pouze o uspokojení potřeby, zatímco z pohledu maloobchodu jde o komplexní vzor nároku, který je třeba splnit. Kvalita této komunikační linie je dána rovnováhou poskytnutých služeb s nároky zákazníka. Pokud nenastane rovnovážný stav, kvalita je nízká. Správně fungující komunikační linie je znázorněna na obr.1, nesprávně fungující na obr.2.

Obr.1



Obr.2



Informace (IT,CT) ← CRM systém → Informace (IT,CT)

Služby s požadovanou vysokou úrovní jsou poskytovány jen ve velmi omezeném rozsahu, naproti tomu jsou jiným zákazníkům poskytovány služby ve větším rozsahu než je zapotřebí. Ideálního stavu, kdy je shoda optimální, nelze většinou dosáhnout. Je možné se k ní přiblížit metodou iradiací, tj. ve zřetelném zdůraznění významu těch služeb, které jsou považovány zákazníkem obzvláště za důležité a to na úkor méně důležitých - positioningem. Selekcí nabízených služeb je maloobchod stejně nucen provést z důvodů dodržení ekonomických principů. Jestliže existuje dobrá shoda mezi nároky zákazníka a realizovanými službami obchodníkem, může mít odměňování pro zákazníka vysokou hodnotu. Zákazník poté vytváří další transakce, které působí ve vazbě na časové pravidelnosti nákupů. Maloobchod si pomocí komunikační linie vytvořil dlouhodobou klientelu. Tím se i naplní celé poslání positioningové strategie maloobchodního podniku.

LITERATURA

- [1] Wesling, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Grada Publishing, Praha, 2003
 [2] Kotler Ph., Trias de Bes, Inovativní marketing, Grada Publishing, Praha, 2005

Kontaktní adresa autorů:

Ing. Aleš Hes, CSc.

tel.: 224382359

e-mail: hes@pef.czu.cz

Ing. Ivana Hesová

tel.: 224382390

e-mail: hesova@pef.czu.cz

Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze