

ĪDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Mārketingis

**Harvard**  
**Business**  
**Review**

ON  
MARKETING

**A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK**

Grāmatu sērija  
«Harvard Business Review on»

# MĀRKETINGS

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠĶĀS  
INFORMĀCIJAS  
DIENESTS  

---

I Z D E V N I E C I B A

Rīga 2009

UDK 658.8  
Ma 629

Harvard Business Review on Marketing  
Original work Copyright © 1999, 2000, 2001 Harvard Business School Publishing  
Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Press

**Mārketing, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija**

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

© Aivars Siliņš, 2009

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā  
un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Evija Rubene  
Literārā redaktore Regīna Janmane  
Maketētāja Elīna Ducmane  
Fotogrāfs Aivars Siliņš  
Vāka maketētājs Arvis Villa  
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Šajā grāmatā iepazīsiet tādas mārketinga zvaigznes kā Deivids Ākers un  
Kevins Kellers. Rakstos apkopoti dažādi skatījumi uz mārketinga jomu.  
No globālas zīmolvadības līdz baumu vadīšanai, šī saistošā grāmata palīdzēs  
vadītājiem plānot un īstenot stratēģiskās mārketinga programmas.

**The Harvard Business Review Paperback Series**

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju,  
kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apko-  
poti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un  
zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļošu  
zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review*  
ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

[www.lid.lv](http://www.lid.lv)

ISBN 978-9984-826-55-4 (latviešu val.)

ISBN 1-57851-804-0 (angļu val.)

# Saturs

<b>Zīmola vērtējums .....</b>	<b>7</b>
KEVINS LEINS KELLERS	
<b>Mirstoša zīmola atgriešana dzīvē .....</b>	<b>27</b>
MENIJS DŽEKSONS	
<b>Kā cīnīties cenu karā .....</b>	<b>41</b>
AKŠEJS RAO, MARKS BERGENS UN SKOTS DEIVISS	
<b>Kontekstuālais mārketingis .....</b>	<b>63</b>
<b><i>Patiesais interneta bizness</i></b>	
DEVIDS KENIJS UN DŽONS MĀRŠALS	
<b>Globālā zīmola veidošanas vilinājums .....</b>	<b>77</b>
DEVIDS ĀKERS UN ĒRIKS JOAKIMŠTĀLERS	
<b>Vai stratēģiskās zvaigznes ir sakārtotas labvēlīgi jūsu korporatīvajam zīmolam? .....</b>	<b>95</b>
MĒRIJA DŽO HEČA UN MAJKENA ŠULCA	
<b>Spīdziniet savus pircējus (viņiem tas patiks) .....</b>	<b>109</b>
STĪVENS BRAUNS	
<b>Paaugstiniet savu mārketinga ieguldījumu ienesīgumu ar eksperimentālo dizainu .....</b>	<b>123</b>
ĒRIKS ALMKVISTS UN GORDONS VAINERS	
<b>Par autoriem .....</b>	<b>141</b>



# Zīmola vērtējums

KEVINS LEINS KELLERS

## Kopsavilkums

LIELĀKĀ DAĻA VADĪTĀJU APZINĀS zīmola veidošanas un pareizas vadīšanas nozīmi, tomēr tikai daži spēj objektīvi novērtēt specifiskas sava zīmola priekšrocības un trūkumus. Vairākums zina vienu vai divas jomas, kurās viņu zīmols ir pārāks vai kurās tam ir vajadzīga palīdzība. Ja jautātu tieši, daudzi vadītāji atbildētu, ka viņiem ir grūti pat noteikt visus faktorus, ko vajadzētu ņemt vērā.

Sniedzot vadītājiem sistemātisku metodi, ar kuras palīdzību pārskatīt savus zīmolus, Taka Biznesa skolas profesors Kevins Leins Kellers izklāsta desmit īpašības, kas ir kopīgas spēcīgākajiem zīmoliem. Viņš sāk ar zīmola saistību ar klientu, norādot, ka spēcīgākie zīmoli izcili nodrošina tos labumus, ko klienti patiešām vēlas. Šie zīmoli laika gaitā saglabā sasaisti ar klientu. Cenu noteikšana precīzi atspoguļo patērētāja izpratni par vērtību.

Pēc tam Kellers pievēršas mārketinga stratēģijai un tās īstenošanai – spēcīgi zīmoli ir atbilstoši pozicionēti. Zīmols ir konsekvents. Apakšzīmoli (*subbrands*) cits ar citu ir akurāti saistīti

zīmola portfeļa robežās. Veidojot zīmola vērtību (*brand equity*), tiek izmantots pilns mārketinga līdzekļu klāsts.

Visbeidzot viņš pievēršas vadības jautājumiem – spēcīgu zīmolu vadītāji saprot, ko zīmols nozīmē klientiem. Kompānija zīmolam sniedz atbilstošu atbalstu un uztur to ilgtermiņā. Un kompānija konsekventi novērtē zīmola vērtības avotus.

Novērtējot zīmolu saskaņā ar to, cik labi tas atbilst katrai dimensijai, vadītāji var izveidot visaptverošu zīmola «liecību». To pašu darot ar konkurentu zīmoliem, viņi var gūt labāku izpratni par savu zīmolu relatīvo spēku tirgū.

---

**Z**ĪMOLA VĒRTĪBAS VEIDOŠANA UN ATBILSTOŠA PĀRVALDĪŠANA ir kļuvusi par visu lielumu uzņēmumu prioritāti visās nozarēs un visos tirgos. Galu galā no spēcīgas zīmola vērtības izriet klientu lojalitāte un uzņēmuma peļņa.

Problēma ir tā, ka daudzi vadītāji nespēj atkāpties un objektīvi novērtēt sava zīmola priekšrocības un trūkumus. Vairākums apzinās vienu vai divas jomas, kurās viņu zīmols ir pārāks vai kurās tam ir vajadzīga palīdzība. Bet, ja viņiem jautātu tieši, daudzi (un tas ir saprotams) vadītāji atbildētu, ka viņiem ir grūti pat noteikt visus faktoros, ko vajadzētu ņemt vērā. Ja esat iegrimis zīmola ikdienišķā vadībā, nav viegli apzināties visas daļas, kas ietekmē veselumu.

Šajā rakstā es izklāstīšu desmit īpašības, kas ir kopīgas pasaules spēcīgākajiem zīmoliem, un sniegšu zīmola vērtējumu – sistemātisku metodi, kas vadītājiem palīdzēs novērtēt sava zīmola veikumu atbilstoši katrai no šīm īpašībām. Šādas ziņojuma lapas izveide jums palīdzēs noteikt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, kurās jūsu zīmols ir spēcīgs, kā arī uzzināt vairāk par to, kā tieši jūsu zīmols ir konfigurēts. Līdzīgas lapas veidošana konkurentu zīmoliem var sniegt jums labāku priekšstatu par viņu priekšrocībām un trūkumiem. Brīdinājums: jūsu zīmola vājo vietu noteikšana nebūt nenozīmē, ka ir atrastas jomas, kam jāpievērš vairāk uzmanības. Lēmumi, kas var šķīst vienkārši – «Mēs nesam pievērsuši pietiekami daudz uzmanības inovācijām – novirzīsim

vairāk līdzekļu izpētei un attīstībai» –, reizēm var izrādīties nopietnas kļūdas, ja tie mazina citas īpašības, ko klienti vērtē augstāk.

## Desmit galvenās īpašības

Pasaules spēcīgākajiem zīmoliem ir desmit kopīgas īpašības.

### 1. Zīmols izcili nodrošina labumus, ko pircēji patiešām vēlas.

Kāpēc pircēji patiesībā iegādājas produktu? Nevis tāpēc, ka produkts ir īpašību kopums, bet tāpēc, ka šīs īpašības līdz ar zīmola tēlu, pakalpojumu un daudziem citiem taustāmiem un netaustāmiem faktoriem veido pievilcīgu veselumu. Dažos gadījumos šis veselums pat nav kaut kas tāds, ko pircēji zina vai var pateikt, ka vēlas.

Piemēram, *Starbucks*. Tā nav tikai tase kafijas. 1983. gadā *Starbucks* bija neliels kafijas mazumtirgotājs Sietlas rajonā. Tad Hovardu Šulcu (*Howard Schultz*), tagadējo *Starbucks* priekšsēdētāju, kas atvaļinājumu pavadīja Itālijā, iedvesmoja Itālijas kafijas bāros un kafejnīcās valdošā romantika un kopības izjūta. Šī kultūra viņu saistīja, un viņš saskatīja savu iespēju.

«Tas šķita tik acīm redzami,» Šulcs atklāj grāmatā *Pour Your Heart Into It*, ko kopā ar Doriju Džonsu Jangu (*Dori Jones Yang*) uzrakstīja 1997. gadā. «*Starbucks* pārdeva izcilas kafijas pupiņas, bet mēs nepasniedzām kafiju tasītē. Mēs izturējāmies pret kafiju kā pret produktu, ko ielikt somā un aiznest mājās kopā ar pārtikas precēm. Mēs atradāmies tālu no sirds un dvēseles, ko kafija ir nozīmējusi gadsimtiem ilgi.»

Un tā *Starbucks* sāka koncentrēt savu darbību uz kafijas bāru kultūras veidošanu, atverot kafejnīcas, kas līdzinājās Itālijas kafejnīcām. Tikpat svarīgi bija tas, ka kompānija saglabāja kontroli pār kafiju no sākuma līdz beigām – no pupiņu atlasīšanas un iepirkšanas līdz to grauzdēšanai, malšanai un, visbeidzot, patēriņam. Izteikti vertikālā integrācija ir atmaksājusies. Līdz šim *Starbucks* ir veiksmīgi piedāvājusi klientiem pirmšķirīgus labumus un uzrunājusi visas piecas maņas, izmantojot pupiņu vilinošo aromātu, kafijas bagātīgo garšu, produkta prezentācijas un pievilcīgus mākslas darbus, kas rotā sienas, fonā skanošo mūsdienīgo mūziku un pat tīro galdiņu un

krēslu radīto mājīgumu. Kompānijas pārsteidzošie panākumi ir acīm redzami – vidējais *Starbucks* klients veikalu apmeklē 18 reižu mēnesī, vienā reizē iztērējot 3,50 dolārus. Gan kompānijas preču pārdošanas apjoms, gan ienākumi kopš 20. gadsimta 90. gadiem ik gadu ir pieauguši vidēji vairāk nekā par 50 procentiem.

**2. Zīmols vienmēr ir atbilstošs.** Spēcīgu zīmolu vērtība ir saistīta gan ar faktisko produkta vai pakalpojuma kvalitāti, gan dažādiem nemateriāliem faktoriem, kas ietver «lietotāja tēlu» (personas tipu, kas izmanto konkrēto zīmolu), «lietojuma tēlu» (situāciju tipus, kādos zīmols tiek izmantots), personības tipu, kādu zīmols pārstāv (sirsnīgs, aizrautīgs, kompetents, spēcīgs), izjūtas, ko zīmols mēģina izraisīt klientos (mērķtiecība, sirsnība), un attiecību tipu, ko tas vēlas izveidot ar savu klientu (pastāvīgas, nejaušas, sezonas). Nezaudējot būtību, spēcīgākie zīmoli saglabā vadību konkrētajā jomā un pielāgo savus netaustāmos faktoros, lai atbilstu laikam.

Piemēram, *Gillette* iegulda miljoniem dolāru izpētē un attīstībā, lai nodrošinātu, ka kompānijas ražotās žiletas ir tehnoloģiski tik labas, cik vien iespējams, ar apakšzīmoliem (*Trac II, Atra, Sensor, Mach3*) parādot nozīmīgāko progresu un ar modifikatoriem (*Atra Plus, SensorExcel*) stāstot par mazākiem uzlabojumiem. Tajā pašā laikā ar savām ilgtermiņa reklāmām «Vislabākais vīrietim» (*The best a man can be*), kas tiek veidotas, attēlojot vīriešus darbā un dažādās aktivitātēs, un laika gaitā ir mainījušās, lai atspoguļotu mūsdienu tendences, *Gillette* ir izveidojusi konsekventu priekšstatu par produkta nemateriālo pārākumu.

Mūsdienās tēlus var veidot dažādi, nav jāizmanto tikai tradicionālās reklāmas, logotipi vai saukļi. Šodienas tirgū «atbilstībai» ir dziļāka un plašāka nozīme. Zīmola spēku aizvien vairāk ietekmē arī patērētāja uztvere par kompāniju kā veselumu un tās lomu sabiedrībā. Noteikti esat redzējuši korporatīvos zīmolus, kas ļoti uzskatāmi atbalsta krūts vēža pētījumus vai dažādas mācību programmas.

**3. Cenu noteikšanas stratēģija ir balstīta uz produkta vērtību patērētāja uztverē.** Produkta kvalitātes, dizaina, pazīmju, izmaksu un cenas pareizā kombinācija ir ļoti grūti sasniedzama, bet ieguldīto