## OBSAH

OBSAH ..... 3
PREDHOVOR ..... 5
MASLOWOVA HIERARCHIA POTRIEB A MARKETING ..... 7
Prípadová štúdia: Hierarchia potrieb a stravovacie služby ..... 8
MARKETINGOVÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM ..... 12
Prípadová štúdia: Banco Santander ..... 12
PRODUKTOVÉ STRATÉGIE ..... 16
Prípadová štúdia: Nespresso ..... 17
DISTRIBUČNÉ STRATÉGIE ..... 24
Prípadová štúdia: Nespresso ..... 24
CENOVÉ STRATÉGIE ..... 30
Prípadová štúdia: The Place a CTG ..... 31
KOMUNIKAČNÉ STRATÉGIE ..... 37
Prípadová štúdia: Kellogg's ..... 38
ONLINE REKLAMNÁ KAMPAŇ ..... 44
Prípadová štúdia: Rytmusova finančná akadémia ..... 44
VZŤAHY S VEREJNOSŤOU ..... 51
Prípadová štúdia: Johnson & Johnson ..... 51
ZNAČKA ..... 57
Prípadová štúdia: JC Penney ..... 57
SEGMENTÁCIA ..... 64
Prípadová štúdia: Nivea Sun ..... 64
RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI ..... 71
Prípadová štúdia: Mashkin Group ..... 72

SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE ..... 77
Prípadová štúdia: Dove ..... 78
VSTUP NA ZAHRANIČNÝ TRH ..... 86
Prípadová štúdia: DataTec ..... 86
MEDZINÁRODNÝ MARKETING ..... 96
Prípadová štúdia: Divine ..... 96
ZÁVER ..... 104

## PREDHOVOR

Učiť predmety týkajúce sa marketingu je prakticky nemožné bez toho, aby boli vyučované témy vysvetľované na konkrétnych príkladoch. Marketingový mix, tvorba a implementácia stratégií či riešenie komplexných marketingových problémov musí ísť ruka v ruke s prípadovými štúdiami z praxe.

V týchto učebných textoch sme sa rozhodli priniesť 14 prípadových štúdií z rôznych oblastí marketingu. Konkrétne ukážky stratégií marketingového mixu, tvorby komunikačných kampaní, krízovej komunikácie, segmentácie spotrebiteľov a medzinárodného marketingu majú pomôcť študentom k tomu, aby marketing nepoznali len z teoretickej stránky, ale najmä z tej praktickej.

Prípadové štúdie sú písané rôznorodým štýlom. Kým niektoré sú písané popisným štýlom, inde používame rozprávanie. A kým pri niektorých predstavujeme problém a aj následné riešenie, pri iných len popisujeme súčasný stav, pričom hľadanie možných ciest a východísk ponechávame na študenta, čitateľa. Prípadové štúdie pritom nie sú len o skúmaní úspechov, ale aj neúspechov, preto prinášame aj prípadové štúdie zamerané na zlyhanie firmy v určitej oblasti.

Cieľom tejto rôznorodosti je poukázať na to, že pre prípadové štúdie neexistuje jednotná šablóna. Inšpiráciu na ich tvorbu možno čerpať z rôznych zdrojov. Niektoré prípadové štúdie sú fiktívne, kde sme celý kontext i zadanie napísali sami, ale napriek tomu úzko súvisia s problémami, s ktorými sa podnikateľské subjekty stretávajú v trhovom prostredí. Iné prípadové štúdie vychádzajú z reálnych zadaní a situácií, ktoré sa udiali, a firmy zverejnili nielen zadanie, situáciu, ale aj následky a riešenia.

Pre každú prípadovú štúdiu sme pripravili aj stručný teoretický úvod, ktorého úlohou je uviesť do všeobecnej teórie. Pre študentov je však nevyhnutné, aby mali o problematike aj teoretické poznatky, preto sme pripojili aj zoznam odporúčanej literatúry pre štúdium teórie.

Zároveň každá prípadová štúdia obsahuje štyri zadania, dve z nich sú určené na riešenie priamo počas vyučovacej hodiny, na dve

z nich sa študenti musia pripraviť vopred samoštúdiom. Tieto zadania sú však len orientačné a majú vyučujúcemu slúžiť ako inšpirácia k tomu, na čo sa v analýze a riešení prípadovej štúdie so študentmi zamerať. Vyučujúci má voľnú ruku v tom, aby priniesol ďalšie otázky a aspekty do prípadovej štúdie.

Je dôležité zdôrazniť, že prípadové štúdie nemajú jediné, vopred definované správne riešenie. Ich podstata je v samotnom procese analyzovania a diskutovania o probléme, nie v jeho vyriešení. Názory študentov sa môžu (a mali by sa) líšiť, úlohou vyučujúceho je usmerniť študentov, upozorniť ich na rôzne faktory, na ktoré musia pri riešení myslieť a prihliadať.

Tieto učebné texty sú určené predovšetkým pre študentov vysokých škôl a univerzít, ktorí študujú v oblasti marketingu, prípadne študujú príbuzné odbory, ale aj pre študentov, ktorí sa v rámci nepríbuzného odboru stretávajú s marketingom.

Učebné texty by sme nemohli napísať bez toho, ak by sa firmy spomínané v prípadových štúdiách nechceli podeliť o svoje skúsenosti s verejnosťou. Aj keď si tieto firmy musia chrániť svoje podnikanie, sú ochotné poskytnúť náhľad do problémov, s ktorými sa stretli a museli ich riešiť. Takýto prístup je cenný, lebo pomáha nielen študentom učiť sa na reálnych príkladoch z praxe, ale aj celému podnikateľskému prostrediu, ktoré sa môže poučiť z ich úspechov i neúspechov.

Vďaka patrí našim oponentom – pani prof. Ing. Alene Kusej, PhD. a pánovi Ing. Mariánovi Hainsovi za vyjadrenie ich názoru a pripomienok, ktoré nám pomohli skvalitniť obsah učebných textov. Naša vďaka patrí všetkým, ktorí sa akýmkoľvek spôsobom podieľali na vydaní tejto publikácie.

Veríme, že učebné texty budú prínosom pre študentov, že vďaka nim získajú lepší cit pre riešenie problémov v praxi. A dúfame, že vyučujúcim uľahčí prepájanie teórie s praxou v rámci ich vyučovacích hodín.

Trnava 2014 autori

## MASLOWOVA HIERARCHIA POTRIEB A MARKETING

Poznanie hierarchie potrieb tak, ako ich predstavil Abraham Harold Maslow v roku 1943, umožňuje vysvetlenie motivácie konania človeka na základe toho, aké potreby sa snaží napĺňať. Maslow rozdelil ľudské potreby do piatich skupín:

1. Fyziologické potreby – sem patrí potreba dýchania, vody, jedla, spánku, vylučovania či sexuálna potreba.
2. Potreba bezpečia – alebo tiež potreba istoty, sa prejavuje napríklad v potrebe prístrešia, potrebe ochrany pred násilím, istoty príjmu, istoty zdravia a pod.
3. Sociálne potreby – sú napr. potreba lásky a spolupatričnosti a prejavujú sa v potrebe mať rodinu, partnera a priateľov.
4. Potreba uznania – sa prejavuje túžbou človeka mať úctu, dosiahnuť úspech a určitý status.
5. Potreba sebarealizácie – je podľa Maslowa najvyššou potrebou a prejavuje sa snahou o vlastný rozvoj osobnosti.

V Maslowovej teórii je dôležité slovo hierarchia, ktoré hovorí o tom, že tieto potreby sú usporiadané a navzájom prepojené. Na tú potrebu, ktorá ja dominantná, teda tá, ktorá sa nachádza v hierarchii nižšie, bude využitá väčšina kapacity organizmu na jej uspokojenie. Až po jej naplnení možno uspokojiť potrebu na vyššej úrovni.

Toto pravidlo môže obsahovať výnimky, kedy napr. potreba sebarealizácie je pre jedinca dôležitejšia než potreba uznania, v extrémnych prípadoch dokonca dôležitejšia než fyziologické potreby, ale vo všeobecnosti sa pravidlo považuje za platné.

**Obr. 1:** Pyramída potrieb podľa Maslowa
**Zdroj:** Vlastné spracovanie

**Prípadová štúdia: Hierarchia potrieb a stravovacie služby**

Na príklade stravovacích a reštauračných služieb poukážeme na to, ako napĺňanie jednotlivých potrieb definuje toto odvetvie a rôzne typy podnikov, služieb a okolností, ktoré s ním súvisia.

Napĺňanie fyziologickej potreby jedla a vody je samotnou podstatou stravovacieho odvetvia. Pokiaľ však položíme otázku, aký typ služby ponúka nič iné, len naplnenie tejto potreby, musíme si uvedomiť, čo pre človeka predstavuje nedostatok jedla a vody. A to je smäd a hlad. Pokiaľ turista priletí na bratislavské letisko po lete s nízkonákladovými aerolíniami, existuje predpoklad, že je hladný, keďže jedlo v lietadle je drahé. Automat ponúkajúci bagety alebo rôzne typy drobného občerstvenia naplní túto jeho potrebu okamžite a bez akejkoľvek ďalšej pridanej hodnoty. Turista, ktorý nevie, ako dlho mu bude trvať cesta do hostela, zaplatí aj vyššiu cenu (ale stále nižšiu ako v lietadle) za túto bagetu, pretože je hladný a táto jeho fyziologická potreba momentálne predstavuje prioritu. V niektorých krajinách, pokiaľ sa na ceste utvorí kolóna, napr. z dôvodu dopravnej nehody, domáci obyvatelia okamžite vyrážajú k autám s ponukou vody v plastových fľašiach, pretože vedia, že vodiči v stojacich autách, najmä ak prevládajú vysoké teploty, budú smädní a vodu si od nich kúpia.

Pokiaľ je naplnená fyziologická potreba, človek sa snaží uspokojiť aj potrebu bezpečia. Človek stratený na púšti sa vrhne na akúkoľvek mláku a minimálne v prvom momente sa nezamýšľa nad tým, či mu nespôsobí zdravotné problémy. Naopak turista, ktorý sa prechádza mestom, sa z mláky nenapije, pretože má možnosť kúpiť si vodu vo fľaši, o ktorej predpokladá, že zdraviu neškodí. Potreba bezpečia sa prejavuje aj v tom, že existujú hygienické štandardy pre stravovacie zariadenia. Zákazník si chce byť istý, že v reštaurácií sa varí v čistom prostredí a nehrozí riziko nákazy rôznymi ochoreniami. Momentálny trend biovýrobkov spadá taktiež do tejto kategórie, kedy už spotrebiteľom nepostačuje, že jedlo je chutné, ale už požadujú jedlo vyrobené v ekologickom hospodárstve, nakoľko sú presvedčení, že je to lepšie pre ich zdravie. Pokiaľ však idú do bioreštaurácie preto, že chcú deklarovať svoj záujem o životné

prostredie, môžeme skôr hovoriť o snahe naplniť potrebu uznania, teda mať status ekologicky orientovaného človeka.

Na sociálnych potrebách funguje drvivá väčšina reštaurácií. Do reštaurácie väčšinou Slováci nejdú preto, že sú hladní, ale preto, aby si dopriali výnimočne strávený čas so svojou rodinou alebo priateľmi. Pokiaľ ide naozaj iba o hlad, zamestnanec si kúpi na ulici hot dog alebo v obchode tresku s rožkom. Ale už aj obyčajné obedové menu napĺňa potrebu spolupatričnosti tak, že poskytuje možnosť kolegom stráviť krátky čas spolu mimo pracoviska. Príjemná atmosféra v reštauráciách smeruje k tomu, aby sa tam človek cítil dobre a rád sa tam vracal. Pre turistov predstavuje lokálna atmosféra dôležitý aspekt toho, akú reštauráciu navštívia, pretože v krajine, kam pricestovali, chcú zažiť autentickosť. Preto sú u nich na Slovensku obľúbené koliby alebo tzv. slovak puby. Na snahe napĺňať túto potrebu sú založené aj rôzne festivaly jedla alebo vína, ktoré umožňujú stretávať sa ľuďom s podobnými záujmami.

Pri potrebe uznania sa už podrobnejšie musíme pýtať na to, čo človeka motivovalo napr. k návšteve exotickej reštaurácie. Ak tam išiel s priateľmi preto, lebo s nimi chcel zažiť niečo nové, ide o sociálnu potrebu. Ak ju však navštívil preto, že je to momentálne vychytené miesto, o ktorom všetci hovoria a zdieľajú z neho fotky na sociálnych sieťach, tak to smeruje skôr k potrebe dosiahnutia určitého statusu, resp. nebyť mimo toho, čo sa deje. Na tejto potrebe dokážu reštaurácie získať pri otvorení množstvo prvých zákazníkov. Súčasný trend otvárania rôznych štýlových kaviarní s prívlastkami urban alebo hispter takisto ťaží z potreby ľudí získať určitý status. Pre turistov platí, že chcú v krajine ochutnať lokálnu špecilitu, napr. vo Francúzsku slimákov, v Číne opekané chrobáky, alebo živú chobotnicu v Kórei skôr preto, aby to následne bolo súčasťou ich rozprávania zážitkov z cestovania než preto, že si chcú rozšíriť svoje gastronomické obzory. A presne za týmto účelom ich aj lokálne reštaurácie ponúkajú, často za prehnane vysokú cenu, ktorú však je turista ochotný zaplatiť.

Najvyššiu potrebu sebarealizácie môžeme spájať aj s festivalmi jedla alebo vín, ak ju človek navštívi preto, aby sa vzdelal v danej oblasti. Vhodným príkladom je tiež organizácia kuchárskych či degustačných

kurzov, kde zákazník získava alebo si rozširuje svoje vedomosti a skúsenosti. Pre profesionálov z tejto oblasti predstavujú formu sebarealizácie rôzne kongresy, výstavy alebo súťaže zamerané na jedlo. Tu sa to samozrejme môže prekrývať aj s potrebou uznania, najmä v prípade účasti na výstave s vlastným produktom či službou a takisto je to v prípade súťaží.

Nejde však len o samotný produkt, ale aj o ďalšie zložky marketingového mixu. Ak podnik ponúka len uspokojenie fyziologickej potreby, pričom zákazník má viacero možností, cena bude nižšia. Ak je to však jediný predajca jedla v okruhu 50 km, môže si dovoliť nastaviť vysokú cenu, aj napriek tomu, že napĺňa len fyziologickú potrebu. V prípade marketingovej komunikácie sú na základe rôznych typov potrieb orientované apely v nej použité. Valentínske akcie v reštauráciách smerujú k naplneniu sociálnych potrieb, akciová ponuka nápojov zdarma pre dámy v kluboch smerujú k tomu, aby do klubu prišli muži, ktorí hľadajú sexuálnu partnerku. Z hľadiska distribúcie donáška jedla môže byť o fyziologickej potrebe či potrebe istoty príjmu alebo kontroly nákladov (nestrácať čas jedením v reštaurácii, ak niekto musí dokončiť svoju prácu do určitého času a pod.), ale bratislavská reštaurácia UFO na vrchole Mostu SNP napĺňa potrebu uznania a statusu.

Na príklade stravovacích a reštauračných služieb sme poukázali na to, ako hierarchia potrieb ovplyvňuje túto ponuku služieb. Hierarchia potrieb je aplikovateľná na akékoľvek odvetvie (s tým, že niektoré odvetvia nemusia napĺňať každý typ potreby) a na akúkoľvek súčasť marketingového mixu. Uvedomenie si toho, aké potreby svojej cieľovej skupiny sa snažíme uspokojiť, napomáha k dosiahnutiu stanovených cieľov.

**Úlohy na hodinu:**

1. Vyberte si akékoľvek ďalšie odvetvie a aplikujte na jeho produkty a služby Maslowovu hierachiu potrieb. Príkladom môže byť automobilové, farmaceutické alebo stavebné odvetvie.

2. Vyberte si jeden akýkoľvek jednoduchý produkt a skúste na tento konkrétny produkt aplikovať Maslowovu hierachiu potrieb. Napr. dáždnik, mobilný telefón alebo gitara, energetický nápoj, funkčný nápoj a i.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Z daného odvetvia, ktoré ste si vybrali, vyhľadajte rôzne typy marketingovej komunikácie a pokúste sa identifikovať, na aké potreby táto marketingová komunikácia apelovala na cieľovú skupinu.
4. Na produkt, ktorý ste si vybrali, vytvorte rôzne reklamné slogany, ktoré využijú apely na dané typy potrieb.

**Použité zdroje:**

TIKKANEN, I.: Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: five cases. In: *British Food Journal.* ISSN 0007-070X, 2007, roč. 109, č. 9, s. 721 – 734.

KOLB, B. *Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourists*. New York : Butterworth-Heinemann, 2006. 328 s. ISBN 978-0-7506-7945-9.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

LINDSTROM, M.: *Nákupologie*. Brno : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-2396-6.

MASLOW, A.H.: A Theory of Human Motivation. In: *Psychological Review*. ISSN 0033-295X, 1943, roč. 50, s. 370 – 396.

## MARKETINGOVÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM

Aby mohli vedúci pracovníci úspešne riadiť firmu, potrebujú vždy dostatok informáci z vnútorného, ale aj vonkajšieho prostredia spoločnosti. Marketingový informačný systém je tvorený predovšetkým tromi základnými skupinami informácií:

- vnútropodniková evidencia a záznamy,
- marketingové spravodajstvo,
- marketingový výskum. (Kozel, 2006, s. 56)

Vnútropodniková evidencia a záznamy poskytujú informácie o podniku priamo z vnútra firmy. Ide o primárne údaje, akými sú účtovné informácie o zisku spoločnosti, tržbách, nákladoch, údaje o zákazníkoch, konkurentoch a ďalšie špecifické informácie o spoločnosti a jej zamestnancoch.

Marketingové spravodajstvo predstavuje aktuálny prísun informácií z podnikateľského prostredia. Zdrojmi týchto informácií sú sekundárne zdroje. Ide o noviny, časopisy, vyhlášky a normy, správy štatistických úradov, nariadenia miestnych orgánov orgánov, ale aj rôzne trendové analýzy dostupné na internete a pod.

Marketingový výskum predstavuje najdôležitejšiu časť marketingového informačného systému. Kotler (2001, s. 101) definuje marketingový výskum ako systematické určovanie, zhromažďovanie, analyzovanie a vyhodnocovanie informácií týkajúcich sa určitého problému, pred ktorým firma stojí.

Dnes sa v najväčšej miere na získavanie primárnych údajov využíva tzv. elektronické dopytovanie respondentov, ktoré funguje na princípe elektronických dotazníkov. Kotler (2007, s. 411) definuje výskum dopytovaním nasledovne: *„Ľuďom sú kladené otázky týkajúce sa ich znalostí, postojov, preferencií a nákupného správania.“*

### Prípadová štúdia: Banco Santander

V roku 2012 rozšírila španielska banka Banco Santander svoje pôsobenie do krajín Strednej Európy a pod názvom Santander banka a.s. založila pobočku aj na Slovensku. Za prvé roky existencie

si vybudovala základňu individuálnych aj korporátnych klientov, ktorá zaznamenáva stabilné kvartálne nárasty.

Stratégiou pri vstupe banky na trhy bola jednoduchosť a banka ponúkla len dva produkty – jeden pre individuálnych klientov a jeden pre korporátnych klientov, ktorých cena je o niečo vyššia, ako pri najpopulárnejších balíkových produktoch iných komerčných bánk, avšak s oveľa väčším počtom transakcií v rámci balíka.

Po dvoch rokoch sa však rast zastavil a aj napriek intenzívnej komunikačnej kampani nenastal už druhý štvrťrok plánovaný nárast klientov. Reklamná agentúra, ktorá pre banku pripravila komunikačnú kampaň, následne dostala zadanie, aby vypracovala štúdiu, v ktorej sa zaoberala dôvodom stagnácie prílevu nových klientov.

Súčasťou štúdie bol aj prieskum medzi potenciálnymi klientmi banky. Dopytovaní boli ľudia, ktorí uvažovali o založení účtu v Santander banke. Boli zisťované dôvody ich motivácie zaujímať sa o Santander banku a jej produktovú ponuku a to, či si nakoniec účet založili, alebo nie. Motivácia dopytovaných jednoznačne poukazovala na nespokojnosť so svojou súčasnou bankou a zaujatie komunikačnou kampaňou. Účet si následne založili tí klienti, pre ktorých bol balíkový účet Santander banky výhodnejší, ako ten v ich súčasnej banke.

Oveľa väčšiu skupinu však tvorili tí, ktorým len jeden typ ponúkaného balíka nevyhovoval, buď preto, že mali nižší počet transakcií a platili by preto v Santander banke viac za niečo, čo nevyužijú, alebo preto, že mali oveľa viac transakcií a transakcie naviac by im preto výrazne navýšili mesačný poplatok.

Hlavný záver štúdie bol, že počet potenciálnych klientov, pre ktorých sú balíky Santander banky výhodnejšie než ich súčasné balíky, sa postupne vyčerpáva a banka už nemôže dosahovať rasty, ktoré si naplánovala. Odporúčaním agentúry je rozšíriť počet produktových balíkov pre individuálnych aj korporátnych klientov tak, aby oproti najväčším komerčným bankám poskytovali výrazne výhodnejšie podmienky.

Vedenie banky sa však nechce vzdať stratégie jednoduchosti a rozhodlo, že zavedie max. 3 balíky pre individuálnych a 3 balíky pre korporátnych klientov. Pri individuálnych klientoch sa rozhodlo zamerať na skupinu mladých do 26 rokov, takže plánuje zaviesť balík pre túto skupinu. Pri korporátnych klientoch sa chce naďalej orientovať na živnostníkov a malých a stredných podnikateľov.

**Úlohy na hodinu:**

1. Aké zdroje informácií môže banka využiť pri rozhodovaní o balíkoch, ktoré vytvorí?
2. Navrhnite pre banku prieskum spokojnosti klientov, na základe ktorého by následne mohla vykonať potrebné kroky na zlepšenie tých faktorov, s ktorými sú zákazníci nespokojní.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Vyhľadajte akékoľvek relevantné prieskumy z posledných troch rokov týkajúce sa bánk, bankových produktov a preferencií spotrebiteľov týkajúcich sa bankových produktov a vypracujte pre vedenie Santander banky prehľadnú správu týkajúcu sa týchto prieskumov.
4. Pre 5 najväčších slovenských bánk podľa počtu klientov prehľadným spôsobom spracujte ich produktovú ponuku pre individuálnych aj korporátnych klientov.

**Použité zdroje:**

KOTLER, P. – WONG, V. – SAUNDERS, J. – ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOZEL, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

HAGUE, P.: *Průzkum trhu.* Brno : Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 8072269178.

HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi.* Grada: Praha. 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.

KITA J.: *Marketing*. Bratislava : Ekonómia, 2005. 431 s. ISBN 80-8078-049-8.

KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha : Grada, 1998, 719 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P. - ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha : Grada, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KULČÁKOVÁ, M.: *Výskum trhu*. Bratislava : SOFA, 1995. 129 s. ISBN 80-85752-10-7.

MALÝ, V.: *Marketingový výzkum : teorie a praxe.* Praha : Oeconomica, 2004. 181 s. ISBN 8024507617.

## PRODUKTOVÉ STRATÉGIE

Produktová stratégia vychádza z celkovej marketingovej stratégie. V prípade tejto stratégie je kladený na prvé miesto z nástrojov marketingového mixu práve produkt.

Matúš pod pojmom produkt rozumie všetko, čo sa môže vyskytnúť na trhu a je schopné uspokojiť potrebu. (Matúš a kol., 2008, s. 91) Keller (2007, s. 187) tvrdí, že produkt sám je hlavnou súčasťou hodnoty značky, pretože práve produkt má hlavný vplyv na to, aká bude skúsenosť spotrebiteľa so značkou, čo sa o značke dozvie od ostatných a čo môže firma povedať spotrebiteľom o značke vo svojej komunikácii. Inými slovami, v jadre skvelej značky je skvelý produkt.

Uvádzanie produktov na trhu je typické pre produktovú politiku každej spoločnosti. Každý produkt má svoju životnosť na trhu, ktorý je definovaný základnými fázami životného cyklu, ktoré poskytujú ako hrozby, tak aj príležitosti v dosiahnutí ziskovosti. Dĺžka, časové rozloženie aj priebeh životného cyklu produktu sa u jednotlivých produktov aj oborov odlišuje. (Jakubíková, 2013, s. 225)

*„Firma na základe analýzy vývoja prostredia a rozpoznania vlastných schopností rozhoduje o svojej produktovej politike. Prevažná väčšina firiem prichádza na trh s viacerými produktmi. Skupina produktov vyvinutých firmou s podobnými charakteristikami, využitím a určených pre podobné trhy sa nazýva produktový (výrobkový) rad alebo tiež produktová línia.“* (Jakubíková, 2013, s. 227).

Firma v závislosti na priebehu životného cyklu produktu pristupuje k štyrom základným rozhodnutiam o produktovom rade, a to o dĺžke produktového radu, teda o počte položiek v ňom. Ďalej o šírke produktového radu, ktorý môže byť vytvorený viacerými smermi. Nadol (firma chce novými produktmi osloviť a získať menej ziskové trhy), nahor (firma chce novými produktmi osloviť a získať ziskovejšie trhy) a oboma smermi (firma chce získať všetky trhy (menej aj viac ziskové). Treťou možnosťou je vyplnenie produktového radu, kedy firma vyplní medzery v rade, a tým získa ďalšie trhy a zisky. A poslednou je hranie sa s produktovým radom, keď si firma zvolí určité produkty z produktového radu a tie sú potom prostredníctvom marketingovej komunikácie posilňované, aby podporili predaj ďalších výrobkov z radu. (Jakubíková, 2013, s. 229).

**Prípadová štúdia: Nespresso**

Nestlé, švajčiarska firma založená v roku 1867, je jednou z popredných firiem v potravinárskom biznise. V sedemdesiatych rokoch dominovala na trhu instantnej kávy, ktorý predstavoval 30 % celosvetovej konzumácie kávy. Instantná káva tvorila vyše 80 % z predajov kávy vo firme a pohlcovala veľkú časť komunikačného rozpočtu aj manažérskych kapacít.

Avšak v oblasti zrnkovej a mletej kávy nemalo Nestlé takmer žiadne aktivity, a pritom tento segment tvoril 70 % celosvetovej konzumácie kávy. Celkovo trh konzumácie kávy stagnoval, dokonca zaznamenával pokles v niektorých krajinách. Segment, v ktorom však bol zjavný potenciál, bol segment „gourmet“ kávy, predstavovaný napr. espresom, kde bol dôraz na kvalitu kávy, proces praženia a prípravy kávy.

Príprava espresa v domácnosti nie je úplne jednoduchá záležitosť a na dobré espreso treba kvalitný stroj, jeho súčasti treba po každom použití očistiť. Mletá káva po otvorení rýchlo stráca svoju kvalitu, zrnkovú kávu treba najprv pomlieť. Jednoducho množstvo problémov, pre ktoré si ľudia radšej vychutnajú espreso mimo domova.

Vedenie firmy však videlo príležitosť práve v tomto segmente a v roku 1974 získalo práva na komercionalizáciu nápadu, ktorý vznikol vo výskumnom inštitúte Battelle. Išlo o technológiu kapsulovej kávy. Produkt dostal pomenovanie Nespresso systém, ale predtým, než dosiahol komerčný úspech, ho čakala zložitá a dlhá cesta.

V rámci výskumu a vývoja bolo potrebné vyriešiť niekoľko problémov:

- predpokladané vysoké výrobné náklady,
- udržanie čerstvosti kávy v kapsule po dlhší čas,
- zabezpečenie rovnakej kvality kávy vyrobenej z každej kapsuly.

Vďaka odhodlaniu vývojového tímu sa tieto problémy podarilo vyriešiť. Vedenie firmy Nestlé podporovalo tento produkt s tým, že

predpokladalo jeho uvedenie v reštauračnom segmente, čo malo posilniť pozíciu Nestlé v tomto segmente. Od tejto stratégie však bolo upustené v roku 1982 po trhovom testovaní a stratégia sa zamerala na kancelársky segment.

V rámci vedenia firmy však následne začali vzrastať hlasy proti produktu, a tak pre urýchlenie procesov a zjednodušenie manažérskych rozhodovaní bola v roku 1986 založená dcérska spoločnosť Nestlé Coffee Specialists (NCS), ktorá nezávisle od materskej spoločnosti rozvíjala komunikačnú, distribučnú a personálnu politiku. Rozdelenie malo napomôcť najmä tomu, aby tím Nespressa nemusel projekt neustále obhajovať a bojovať voči jednotlivcom, ktorí v rámci korporácie neboli produktu naklonení.

Nespresso systém bol najprv predstavený v Taliansku a Švajčiarsku, o niečo neskôr v Japonsku. Stroje pre prípravu Nespressa boli vyvíjané v Nestlé v spolupráci so švajčiarskou dizajnérskou firmou a na základe licencie vyrábané firmou Turmix. Distribútorom bola firma Sobal, ktorá mala silné postavenie v oblasti distribúcie kancelárskych potrieb a doplnkov.

Predpokladom bolo, že kancelársky segment nebude taký citlivý na vyššiu cenu, keďže cena Nespresso strojov bola okolo 800 švajčiarskych frankov. Neboli to však stroje, na ktorých mala firma získať hlavné príjmy a zisky. Kapsuly sa predávali za cenu okolo 4 franky za 10 kusov. Analytici odhadovali, že marža na predaj kapsúl bola okolo 50 %, a práve tam sa nachádzal ziskový potenciál produktu.

Avšak ku koncu roka 1987 sa predala len polovica vyrobených strojov a predaje tak zaostávali za predikciami. Navyše veľkú časť rozpočtu pohlcovala údržba a oprava strojov, ktorú malo plne v kompetencii Nestlé. Pomalý predaj v Japonsku taktiež prehlboval straty. Bolo rozhodnuté, že na záchranu Nespressa je potrebné priniesť do firmy nového človeka, niekoho zvonka, kto nie je poznačený politikou a zmýšľaním Nestlé.

Yannick Lang sa narodil vo Švajčiarsku, ale vyštudoval v USA. Do Nespressa prišiel ako 33-ročný s povesťou talentovaného a kreatívneho človeka, ktorý za pár rokov vystrelil obrat značky

oblečenia Marlboro Classics z 13 mil. na 66 mil. dolárov. Bol ambiciózny, odhodlaný a mal silnú túžbu urobiť niečo výnimočné a trvácne. Veľmi skoro sa ukázalo, že bol tou správnou voľbou pre Nespresso.

Keď sa zoznámil so situáciou vo firme, rozhodol zmeniť smerovanie z kancelárskeho segmentu na domácnosti. Bol presvedčený, že domácnosti s vzdelanými a vpyvnými ľuďmi od 35 do 45 rokov, ktorí si radi vychutnajú kvalitné espreso doma, by mohli vytvoriť ziskový segment. Naznačovali to aj trhové trendy. Na konci osemdesiatych rokov začal výraznejší rozmach kaviarní a bistier v Európe a špecializovaných kávových reťazcov v USA (napr. Starbucks) a espreso začalo byť vnímané zo sociálneho hľadiska ako elitný nápoj.

Lang predstavil túto stratégiu vedeniu Nestlé v roku 1989 a napriek skepticizmu dostal zelenú na jej realizáciu, avšak len na domácom švajčiarskom trhu. Nakoľko išlo o vysoko rizikovú stratégiu, zúžením na domáci trh sa predpokladali nižšie straty a jednoduchšie upustenie od stratégie v prípade jej neúspechu.

Pre trh domácnosti existovalo len málo štúdií a aj tie, ktoré existovali, poukazovali na to, že vnímaná hodnota kapsuly bola len okolo 0,25 švajčiarskeho franku oproti cene 0,4 franku, za ktorú sa predávala. Taktiež test trhu prostredníctvom predaja 100 Nespresso strojov cez prémiové predajne kuchynských potrieb priniesla sklamanie, keď sa predala len polovica strojov.

Napriek týmto negatívnym faktom bol tím okolo Nespressa presvedčený o jeho potenciáli a argumentoval podobnými negatívnymi začiatkami produktov ako fax alebo mobilný telefón. Kritika z radov Nestlé stúpala, začali sa objavovať hlasy, že produkt nebude vôbec revolučný a nevytvorí si nový trh, ale naopak, bude kanibalizovať na trhu instantnej kávy. Lang mal však naďalej podporu najvyššieho vedenia Nestlé a mohol naďalej rozvíjať svoju stratégiu.

Nespresso stroje boli pôvodne exkluzívne vyrábané len jedným výrobcom, ale Lang uzavrel partnerstvá s niekoľkými medzinárodnými výrobcami, vrátane Krups, DeLonghi alebo Phillips.

Pokračoval tiež vo vývoji a onedlho predstavil kapsuly so zníženými výrobnými nákladmi. Postupne aplikoval stratégiu zamerania sa na domácnosti aj do ostatných krajín.

Vzhľadom na exkluzivitu produktu, ale aj to, že Nespresso stroje boli ešte stále relatívne vysoko poruchové, padlo významné rozhodnutie vytvoriť Nespresso Club ako nástroj priameho marketingu, vďaka ktorému možno ostať zákazníkovi neustále nablízku. Nespresso Club nebol len o servise, ale poskytoval aj nasledovné služby:

- 24 hodín denne 7 dní v týždni si zákazník mohol prostredníctvom telefónu, faxu, poštou a neskôr aj cez internet objednať kapsuly.
- Dodávka objednávky do 2 pracovných dní.
- Personalizovaná pomoc v podobe trénovaných špecialistov na kávu, ktorí poskytovali rady ohľadom typov kávy a obsluhy strojov.
- Špeciálne ponuky a akcie pre členov klubu.

Nespresso Club, komunikácia firmy, výzor zamestnancov a celkový luxusný imidž korešpondovali so stratégiou prémiového produktu. Každý, kto si zakúpil Nespresso stroj, sa automaticky stával členom klubu. Bol to prvý experiment s priamym marketingom v rámci Nestlé a ukázal sa ako úspešný. V roku 1990 mal klub 2 700 členov a predaje prekonali predpovede. V roku 1997 mal Nespresso Club už 220-tisíc členov. Zaujímavé je, že neboli investované významné prostriedky do reklamy alebo vzťahov s verejnosťou. Firma sa výrazne spoliehala na word-of-mouth šírený prostredníctvom základne lojálnych zákazníkov. V roku 1995 bolo NCS konečne ziskové a stalo sa na nasledujúce roky najrýchlejšie rastúcou podnikateľskou jednotkou v rámci Nestlé.

V roku 1997 Lang odišiel z NCS a na jeho miesto bol vymenovaný 44-ročný Willem Pronk, ktorý pôsobil v Nestlé už dlhšiu dobu. Mal povesť dobrého marketéra a precízneho manažéra. Po rokoch vysokých rastov bolo jeho úlohou transformovať NCS tak, aby dosahoval aj v budúcnosti stabilné rasty.

V roku 1999 malo Nespresso kluby v desiatich krajinách, denne dostávalo 7 000 objednávok na kapsuly, ročná výrobná kapacita

kapsúl bola 350 miliónov a celkový predaj strojov dosiahol dovtedy 350-tisíc kusov.

Napriek týmto impozantným číslam videl Pronk problémy najmä v tom, že priemerná znalosť značky dosahovala na medzinárodných trhoch len okolo 5 % a značka dokázala preraziť len do asi 1 % domácností, aj keď v segmente domácností s vyšším príjmom bol tento podiel výrazne vyšší.

Pronk sa preto zameral na nasledujúce problémy:

- Ako prilákať nových spotrebiteľov?
- Či predstaviť aj lacnejší Nespresso systém.
- Či diverzifikovať Nespresso systém aj pre nekávové produkty.
- Ako eliminovať stávajúcu konkurenciu?

**Úlohy na hodinu:**

1. Aké boli kľúčové rozhodnutia ohľadom produktu, ktoré určovali jeho smerovanie?
2. Diskutujte o faktoroch a možných riešeniach problémov, na ktoré sa zameral Pronk.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Spracujte vývoj Nespressa po roku 1999.
4. Vytvorte životný cyklus Nespressa od roku 1974 po súčasnosť, pričom pre každú fázu identifikujte kľúčovú produktovú stratégiu.

**Použité zdroje:**

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing. Stratégie a trendy.* Praha : Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KELLER, K.: *Strategické řízení značky*. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1481-3.

MATÚŠ, J. – ĎURKOVÁ, K. – ČÁBYOVÁ, Ľ.: *Marketing – základy a nástroje.* Trnava : FMK UCM, 2008. 284 s. ISBN 978-80-8105-074-9.

LEVINE, J.: Pod of Gold. In: Time.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2053573,00.html>.

MILLER, J.: Innovationa and rennovation: The Nespresso story. In: IMD International. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://api.ning.com/files/QJxnDUkWBfebIJyv4UJnP0yoelosGc0qe0xKqqYakL*aOScv5wfQpOVmC5cY8nwIAMEwG9yXsiWqWyAI0cg6mfVsbag1fOG*/CASONESSPRESOIMD046PDFENG.pdf>.

SALTER, K.: The rise of the coffee pod machines. In: TheGuardian.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/wordofmouth/2013/apr/10/rise-coffee-pod-machines-nespresso>.

SALTMARSH, M.: The sweet smell of success at Nestlé. In: NYTimes.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.nytimes.com/2009/02/19/business/worldbusiness/19iht-nestle.4.20317285.html?pagewanted=1&_r=2>.

Nestlé Nespresso: Marketing Innovations. [online]. Zurich : GFM Marketing Trend Conference, 2006. [cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.gfm.ch/mtt/2006/Marketing-Innovationen%20Nespresso.pdf>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

ČIMO, J. – MARIÁŠ, M.: *Riadenie marketingových aktivít*. Bratislava : GeoParnas, 2005. 273 s. ISBN 80-969420-3-4.

DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-85722-06-2.

HADRABA, J.: *Marketing – produktový mix, tvorba inovácií produktu*. Plzeň : Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 213 s. ISBN 80-86473-89-9.

HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing. 2001. 152 s. ISBN 80-7169-966-9.

KASSAY, Š.: *Marketingová stratégia korporácie*. Strateg: Nové Zámky, 1999. 178 s. ISBN 80-967919-7-4.

KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 197 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Sprint, 2001. 340 s. ISBN 80-88848-90-3.

LOŠŤÁKOVÁ, H.: *B2B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha : Publishing Professional, 2005. 186 s. ISBH 80-86419-94-0.

SLÁVIK, Š.: Strategický manažment. Bratislava : Sprint. 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

TOMEK, J a kol.: *Marketingová stratégie podniku*. Mangement Press : Praha, 1992. 179 s. ISBN 80-856-030-39.

## DISTRIBUČNÉ STRATÉGIE

Distribúcia je jedným zo základných nástrojov marketingového mixu. Zaoberá sa riadiacimi aktivitami, ktoré optimálne usmerňujú tok tovarov od výrobcu k spotrebiteľovi, t.j. umožňujú prechod fyzického a dispozičného práva tovaru z jedného subjektu na druhý. (Strišš a kol., 2009, s. 154)

Distribučnú stratégiu Jedlička (1998, s. 358) charakterizuje ako dlhodobé riadenie distribučného procesu, ktorého cieľom je využiť distribučné funkcie, aby boli dosiahnuté plánované trhové efekty v žiaducom priestore a čase.

Prijatie distribučnej stratégie manažmentom podniku je začiatok postupu jej realizácie. Vykonávacie programy sú obsahovým a časovým prerozdelením úloh celej distribučnej stratégie. (Kusá a Pizano, 2011)

Distribúcia predstavuje cestu, ktorú musí prejsť produkt od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi. Rozlišujeme dva typy distribučných ciest. Distribučné cesty priame, kedy sa výrobok dostáva od výrobcu k spotrebiteľovi a distribučné cesty nepriame, kedy je medzi výrobcom a zákazníkom jeden alebo viac distribučných článkov. (Blažková, 2007, s. 123).

Pri výbere distribučnej stratégie je dôležité uvažovať o nasledujúcich faktoroch:

- existujú distribučné cesty pre konkrétny typ výrobku;
- náklady na riadenie vlastných distribučných ciest pre konkrétny výrobok;
- regulačné nariadenia vzťahujúce sa na konkrétny typ výrobku;
- náklady spojené s využitím rôznych ciest. (Blažková, 2007, s. 124).

### Prípadová štúdia: Nespresso

V tejto časti budeme pokračovať s príkladom Nespressa, nakoľko distribučná stratégia bola podstatnou súčasťou úspechu tohto produktu.

V čase, keď bolo Nespresso uvedené v kancelárskom segmente, distribútorom bola firma Sobal, ktorá od firmy Turmix získavala

Nespresso stroje a od Nestlé kapsuly. Sobal následne distribuoval a predával oba produkty ako jeden systém.

Po tom, ako sa Nespresso zameralo na segment domácností, NSC sa zameralo na výrobu kapsúl a výrobu strojov prenechalo partnerom Krups, Phillips a ďalším. Tí predávali stroje maloobchodníkom zvučných mien ako Harrods, Galeries Lafayette alebo Bloomingdale's. Zodpovednosť za predaj sa tak rozložila medzi viacerých maloobchodníkov. Servis a údržba strojov zabezpečovali výrobcovia v spolupráci s NCS prostredníctvom Nespresso Club. Výrobcovia strojov pritom zarábali na každom stroji 30 až 35 percentnú maržu, maloobchodníci 25 až 35 percentnú maržu. Samotné Nespresso na strojoch nemalo zisky.

Predaj kapsúl bol pôvodne zamýšľaný prostredníctvom supermarketov a v USA bol aj zrealizovaný, ale s veľkým neúspechom. Základňa zákazníkov bola veľmi malá, čo spôsobovalo, že obchodníci mali veľké zásoby kapsúl. Analýza taktiež poukázala, že mohlo trvať až tri mesiace, kým sa kapsuly dostali do políc obchodov, čo pri 6-mesačnej expirácii produktu znamenalo skrátenie doby jeho použiteľnosti so zachovaním najvyššej kvality na polovicu.

Pre upevnenie prémiového postavenia produktu ako prémiového produktu boli oslovené letecké spoločnosti, napr. British Airways alebo Swissair, ktoré pri diaľkových letoch pasažierom v prvej triede servírovali Nespresso kávu. V reštauračnom segmente boli centrom záujmu top reštaurácie, najmä vo Francúzsku a Belgicku. Nešlo o odchýlenie sa od trhu domácností, išlo len o predaj hotového Nespressa na takých miestach, ktoré podporia jeho vnímanie ako luxusného produktu.

Predaj samotných kapsúl bol však úplne v kompetencii NCS, čo vzhľadom na vysokú maržu (odhadovanú na 50 %) zabezpečovalo vysoké zisky.

Keď nový riaditeľ Nespressa Willem Pronk riešil, ako nasmerovať firmu tak, aby v budúcnosti dosahovala stabilný rast, okrem štyroch problémov spomenutých v predchádzajúcej prípadovej štúdii sa

zameral aj na zabezpečenie distribúcie na širší trh. Maloobchodníci navrhli NCS spoluprácu pri predaji kapsúl.

Táto myšlienka sa Pronkovi nepozdávala, pretože to znamenalo dať maloobchodníkov približne 25 percentnú maržu, čo by výrazne okresalo zisky NCS. Navyše, exkluzívne objednávky cez Nespresso Club zabezpečovali množstvo hodnotných informácií o zákazníkoch, ktoré by v prípade maloobchodného predaja neboli dostupné.

Na jednej strane chcel Pronk zachovať exkluzivitu predaja pre NCS, na druhej strane vedel, že možnosť dostať sa do priameho fyzického kontaktu so značkou a produktom potrebuje výrazne rozšíriť. Riešenie prišlo v podobe Nespresso butikov.

V roku 2000 otvorila firma prvý Nespresso obchod v Paríži. V rámci prémiového pozicioningu značky boli obchody nazývané butikmi, aby predstavovali miesto, kam sa zákazník vydá, aby dostal niečo exkluzívne – na rozdiel od nákupu v obchode alebo objednania si kávy v kaviarni.

Butiky sa nachádzajú v luxusných štvrtiach najvýznamnejších svetových miest a turistických destinácií. Nadizajnoval ich francúzsky architekt Francis Krempp, pričom skombinoval materiály drevo, koža, kov a sklo. Drevo reprezentuje teplo, koža luxus, kov modernosť a sklo čistotu. Tieto materiály kombinoval do dvoch geometrických tvarov – štvorca, ktorý v rámci značky prezentuje perfekciu, potešenie, estetickosť a jednoduchosť; a kruhu, ktorý evokuje kávovú šálku, objavovanie, ochutnávanie a zmysly. Personál butikov je oblečený v elegantnej čiernej. Butiky sa využívajú aj ako miesta pre podujatia, najmä špeciálne ochutnávky káv pre členov Nespresso Clubu.

Nespresso kávové butiky majú pre Nespresso komplexný význam, ktorý možno rozdeliť do troch úrovní:

- budovanie značky,
- poskytovanie priamej skúsenosti spotrebiteľovi,
- distribučný kanál.

V roku 2006 bolo počet Nespresso butikov po celom svete 42 a v roku 2013 ich už bolo viac ako 300. Preukázali sa ako kľúčový prvok distribučnej stratégie Nespressa.

**Úlohy na hodinu:**

1. Podrobnejšie rozviňte, aké úlohy majú Nespresso butiky v rámci budovania značky.
2. Podrobnejšie rozviňte, aké úlohy majú Nespresso butiky v rámci budovania poskytovania priamej skúsenosti spotrebiteľovi.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Vyhľadajte informácie o tom, akým spôsobom Nespresso rieši dodávanie kávy pre svoje produkty.
4. Vyhodnoťte silné a slabé stránky distribučnej stratégie Nespressa a príležitosti a hrozby súčasného trhu kapsulovej kávy, na ktoré by malo Nespresso v rámci distribučnej stratégie reagovať.

**Použité zdroje:**

BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.

JEDLIČKA, M.: *Marketingová stratégia podniku.* Trnava : Magna, 1998. 369 s. ISBN 80-85722-06-2.

KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 197 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

MARKIDES, C.: *All the right moves.* Boston : Harvard Business Press, 2000. 220 s. ISBN 0-87584-833-8.

STRIŠŠ, J. a kol.: *Marketingové riadenie.* Žilina : ŽU v Žiline, 2009. 440 s. ISBN 80-8070-680-7.

LEVINE, J.: Pod of Gold. In: Time.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na:

<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2053573,00.html>.

LOVELL, N.: Nespresso and the coffee brand. In: NicholasLovell.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: < http://www.nicholaslovell.com/case-studies-nespresso-and-the-coffee-brand/>.

MILLER, J.: Innovationa and rennovation: The Nespresso story. In: IMD International. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://api.ning.com/files/QJxnDUkWBfeblJyv4UJnP0yoelosGc0qe0xKqqYakL*aOScv5wfQpOVmC5cY8nwIAMEwG9yXsiWqWyAI0cg6mfVsbag1fOG*/CASONESSPRESOIMD046PDFENG.pdf>.

SALTER, K.: The rise of the coffee pod machines. In: TheGuardian.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/wordofmouth/2013/apr/10/rise-coffee-pod-machines-nespresso>.

SALTMARSH, M.: The sweet smell of success at Nestlé. In: NYTimes.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.nytimes.com/2009/02/19/business/worldbusiness/19iht-nestle.4.20317285.html?pagewanted=1&_r=2>.

Boutique Concept. In: Nespresso.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.nespresso.com/jp/en/pages/club-boutique-concept>.

Nestlé Nespresso: Marketing Innovations. [online]. Zurich : GFM Marketing Trend Conference, 2006. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.gfm.ch/mtt/2006/Marketing-Innovationen%20Nespresso.pdf>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

ČIMO, J. – MARIÁŠ, M.: *Riadenie marketingových aktivít.* Bratislava : GeoParnas, 2005. 273 s. ISBN 80-969420-3-4.

DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-85722-06-2.

HADRABA, J.: *Marketing – produktový mix, tvorba inovácií produktu*. Plzeň : Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 213 s. ISBN 80-86473-89-9.

HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-966-9.

KASSAY, Š.: *Marketingová stratégia korporácie*. Nové Zámky : Strateg, 1999. 178 s. ISBN 80-967919-7-4.

KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 197 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Sprint, 2001. 340 s. ISBN 80-88848-90-3.

LOŠŤÁKOVÁ, H.: *B2B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí.* Praha : Publishing Professional, 2005. 186 s. ISBH 80-86419-94-0.

TOMEK, J a kol.: *Marketingová stratégie podniku*. Praha : Mangement Press, 1992. 179 s. ISBN 80-856-030-39.

SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

## CENOVÉ STRATÉGIE

*„Cenová stratégia môže diktovať, ako spotrebitelia kategorizujú cenu značky (nízka, stredná, vysoká) a ako stabilne alebo flexibilne spotrebitelia túto cenu vnímajú.“* (Keller, 2007, s. 274).

Cenová stratégia predstavuje zámery dlhodobého charakteru aplikované vrcholovým manažmentom v ekonomickom hospodárení podniku na trhu, pričom existuje ich úzka nadväznosť na hierarchiu ostatných cieľov podniku. Cenotvorba je praktická realizácia strategických zámerov. (Kita, 2000, s. 228)

Cenové stratégie sú dôležité v každej spoločnosti predávajúcej určitý produkt alebo službu. V mnohých prípadoch spotrebitelia hodnotia produkt na základe jeho ceny a v tejto závislosti mu aj pripisujú patričnú kvalitu. Mnohí spotrebitelia kombinujú dva rozdielne fakty, ktorými sú výška ceny a kvalita produktu. Ak je však spotrebiteľské vnímanie nastavené na ich kombináciu, nakoniec dospejú k odhadom vnímanej hodnoty značky. Pri nákupnom procese spotrebiteľa býva veľmi často práve cena dôležitým faktorom v ich rozhodovaní. A práve preto sa mnohé firmy a ich marketéri rozhodli prijať práve cenové stratégie, stratégie založené na hodnote – snaha predať produkt za správnu cenu tak, aby boli želania spotrebiteľov naplnené.

Cenová stratégia má tiež veľký vplyv na dosahovanie cieľov spoločnosti, pretože cena môže byť stanovená podľa segmentov, miesta, času, balenia, nákladov, konkurencie atď. Vedenie organizácie by preto malo skúmať:

- či je cenová politika proaktívna a či reaguje na zmeny v podnikateľskom prostredí;
- či je cenová podpora predaja dostatočne používaná;
- či sú správne stanovené cenové ciele;
- ako môžu ceny výrobkov reagovať na náhle zmeny na trhu;
- či sú ceny výrobkov alebo služieb v súlade s očakávaniami zákazníkov a distribútorov;
- a v neposlednom rade, či sú cenové rozhodnutia integračnou časťou ostaných marketingových rozhodnutí. (Mallya, 2007, s. 59)

**Prípadová štúdia: The Place a CTG**

The Place je divadlo súčasného tanca v centre Londýna. Po 15 mesiacoch rekonštrukcie otvorilo svoje brány opätovne v októbri 2001. Má 300 sedadiel a okolo 150 predstavení ročne. Poskytuje priestor zabehaným a známym zoskupeniam, ale aj novým tanečným súborom.

Návštevníkmi divadla sú najmä mladí ľudia, vrátane študentov a tanečných profesionálov, ktorí majú nižšie príjmy. Ceny na predstavenia boli v jednej cenovej hladine od 8 do 12 libier, v závislosti od predstavenia. Čím známejší súbor vystupoval, tým bola cena vyššia. Prieskum však poukázal, že tí ľudia, ktorí si lístky kúpili, by nemali problém zaplatiť aj viac. Naopak tí, ktorí si ich nekúpili, tak urobili práve kvôli cene, z ich pohľadu vysokej.

Zjavným riešením bolo ponúknuť rôzne cenové hladiny. Zakúpením lístka však divák nezískal konkrétne sedadlo, diváci sa usádzali ako chceli po príchode na predstavenie. A tento princíp nerezervovania sedadiel chcelo divadlo zachovať, keďže vzhľadom na nízky počet sedadiel sa zážitok z predstavenia aj tak výrazne nelíšil podľa toho, kde divák sedel. Divadlo preto muselo nájsť iný spôsob, ako diferencovať ceny lístkov.

John Ashford, riaditeľ divadla, sa nakoniec inšpiroval nízkonákladovými aerolíniami, ktoré predávajú lístky na rovnaký let v rôznych cenových hladinách, pričom si cestujúci takisto nekupuje konkrétne sedadlo. Cena sa líši podľa času, kedy si cestujúci letenku zakúpi. Čím skôr, tým je lacnejšia.

Táto cenová stratégia vyhovovala divadlu aj preto, že jeho diváci sú notorickí neskorí kupujúci. Polovica lístkov sa predávala v deň predstavenia. Zároveň chceli dať cenu lístkov za všetky predstavenia na rovnakú úroveň a nechať na diváka sa rozhodnúť, či radšej za dané predstavenie zaplatí menej alebo viac tým, že si objedná lístok skôr alebo neskôr.

Spolu s otvorením zrekonštruovanej budovy tak divadlo predstavilo aj nový cenový model so štyrmi cenovými hladinami a rôznymi podmienkami rezervácie (tab. 1).

**Tab. 1:** Nová cenová stratégia divadla The Place

| Typ lístka | Apex | Zľavnený | Predpredaj | Štandard | Super |
|---|---|---|---|---|---|
| Cena | 5 £ | 7 £ | 10 £ | 12 £ | 15 £ |
| Možnosť zakúpenia | 7 dní vopred | Podľa predstavenia | 24 hodín vopred | Podľa predstavenia | Kedykoľvek |
| Možnosť výmeny lístka | Nie | Nie | Nie | Áno | Áno |
| Vrátenie ceny | Nie | Nie | Nie | Nie | Áno |
| Deti za polovicu | Nie | Nie | Áno | Áno | Áno |

**Zdroj:** ThinkAboutPricing.com

Na každé predstavenie bolo v každej cenovej hladine dostupných aspoň 20 lístkov, zvyšné lístky boli následne prerozdeľované podľa záujmu, čo umožnilo zvýšiť príjmy z populárnych predstavení a maximalizovať počet divákov pri tých menej populárnych.

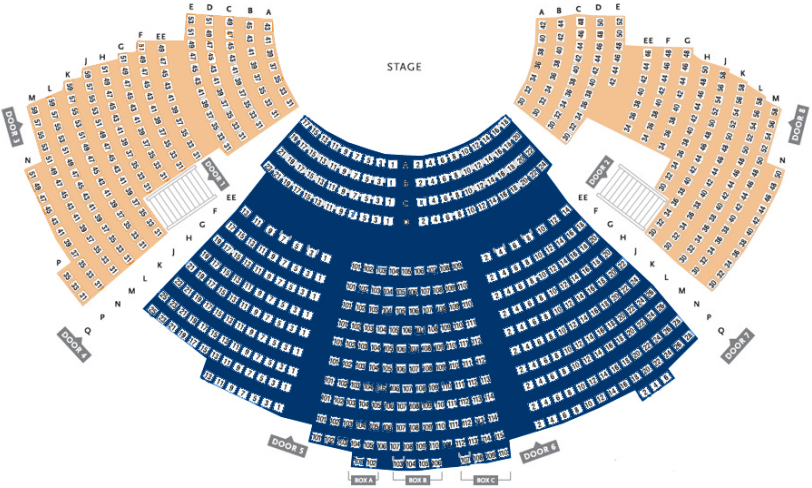
Nová cenová stratégia priniesla svoje ovocie. Výnosy z predaja vstupeniek vzrástli o 14 %, predaj vstupeniek stúpol o 28 % a čistý príjem sa zvýšil o 44 %. Takisto sa zvýšilo hodnotenie zákazníkov toho, akú hodnotu dostali za peniaze zo 75 % na 85 %.

Presuňme sa teraz o 8 750 km na západ do USA. V Los Angeles existuje od roku 1967 divadlo Center Theatre Group (CTG). Počas jeho existencie v ňom uvedené predstavenia získali množstvo významných ocenení, vrátane najvýznamnejšej divadelnej ceny v USA Tony.

CTG má tri priestory. Najväčší má 2100 miest na sedenie a hrajú sa v ňom najmä muzikály a najobľúbenejšie divadelné hry. Najmenší priestor má 317 sedadiel a je určené skôr pre experimentálne predstavenia. Tretím priestorom je Mark Taper Forum s 732 miestami na sedenie. V roku 2010 CTG zaviedlo práve pre Mark Taper Forum dynamickú cenovú politiku.

Dovtedy bola cenová stratégia pre tento priestor jednoduchá. Sedadlá boli rozdelené do dvoch sekcií. Stredová časť bola drahšia, krídelné časti boli lacnejšie (obr. 2). V amerických divadlách sú bežné predplatné na divadelné predstavenia daného divadla. Divák si pred sezónou alebo počas sezóny zakúpi predplatné na

predstavenia, pričom si môže vybrať z rôznych dní, cenových ponúk, umiestnení sedadiel. Predplatné poskytuje určitú cenovú zľavu na predstavenia, ale aj rôzne výhody, ako parkovanie zadarmo, zľavy v reštauráciách a pod. A nakoľko je v USA veľká tradícia darcovstva v prospech kultúrnych inštitúcií, niekedy je tieto predplatné spájané aj s možnosťou darcovstva a od výšky daru sa odvíjajú benefity.

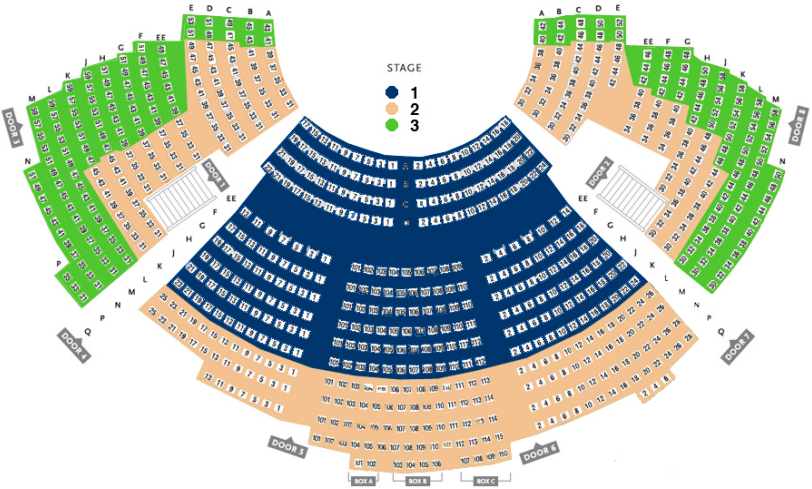



**Obr. 2:** Staré cenové rozdelenie sedenia v Mark Taper Forum
**Zdroj:** ThinkAboutPricing.com

Nová cenová stratégia priniesla rozdelenie sedadiel Mark Taper Forum do troch cenových úrovní (obr. 3). Prvá je s najvyššími cenami sedadiel, druhá so strednou cenovou úrovňou a tretia s najnižšími cenami. Navyše boli všetky sedadlá rozdelené do 28 sekcií, pričom každá sekcia mala pridelené pravidlá ohľadom toho, ktoré sedadlá mohli byť predávané za zľavnené lístky alebo mohli byť poskytnuté zadarmo.

Nakoľko sú predplatitelia dôležitým zdrojom vopred vygenerovaného a istého príjmu, snahou divadla bolo získať práve z predplatného vyššie príjmy. Oddelenie marketingu sa spojilo s oddelením zodpovedným za predplatiteľov, aby plynulo zmanažovali prechod na nové cenové modely. Na základe dát z predchádzajúcich sezón

vygenerovali najžiadanejšie sekcie sedadiel. Pokiaľ chcel nejaký predplatiteľ navýšiť svoje predplatné na ďalšiu sezónu práve do týchto najžiadanejších sekcií, musel zároveň poskytnúť vyšší dar a musel sa zaviazať predplatiť si sedadlo v danej sekcii aj na nasledujúce divadelné sezóny. Pokiaľ sa pre niektoré sedadlo nenašiel žiadny predplatiteľ, bolo poskytnuté do predaja za plnú cenu, nikdy nemohlo byť zľavnené alebo poskytnuté zadarmo, a to až do doby, pokiaľ sa preň nenašiel predplatiteľ. Naopak zóny, ktoré neboli také žiadané, boli indentifikované ako tie, na ktoré mohli byť ponúknuté rôzne špeciálne akcie.




**Obr. 3:** Nové cenové rozdelenie sedenia v Mark Taper Forum
**Zdroj:** ThinkAboutPricing.com

Kombinácia škálovania cien a vyžadovanie vyšších donorských príspevkov pri prechode do lepšej sekcie priniesli výrazné výsledky. Priemerná cena predaného lístka stúpla o 9 %, obnovovanie predplatných dosiahlo 83 % a príjmy z predplatného stúpli o 28 %, čo predstavovalo 2,5 mil. dolárov.

Ďalšiu cenovú stratégiu, ktorú CTG zaviedlo, bolo nastavenie ceny pre nové predstavenie na základe odozvy naň. Hru Poručík z Inishmooru uviedlo divadlo v lete roku 2010. Už prieskumy medzi

účastníkmi generálky jasne poukazovali, že táto kontroverzná hra vyvolá veľký word-of-mouth (WoM), teda bude veľmi komentovaná, najmä medzi mladými ľuďmi, čo pomôže zvýšiť záujem o hru. Aby divadlo podporilo WoM, na svojej stránke zverejnilo výber komentárov a podporovalo diskusiu aj prostredníctvom Facebooku a Twitteru.

Plán divadla bol, že ak hra dostane pozitívnu kritiku v médiách, zvýši cenu lístkov na toto predstavenie. Pozitívne kritiky po premiére naozaj prišli a divadlo zvýšilo plošne cenu o 10 až 20 dolárov, pričom najvyššia cena tak dosiahla 70 dolárov. Zároveň všetky akciové ponuky a zľavy na predstavenie, ktoré boli určené do dňa premiéry, sa ďalej neobnovili. Táto cenová stratégia divadlu taktiež vyšla. Takmer každé predstavenie hry bolo vypredané a príjmy hry dosiahli o 93-tisíc dolárov viac, ako bolo plánované.

**Úlohy na hodinu:**

1. Porovnajte cenové stratégie The Place a CTG. Nájdite znaky, ktoré majú spoločné a ktoré odlišné znaky.
2. Aké faktory vstupovali do rozhodovania o tom, akú cenovú stratégiu zaviesť pri každom divadle?

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Nájdite na Slovensku tri rôzne kultúrne inštitúcie alebo podujatia, ktoré majú navzájom odlišné cenové stratégie.
4. Vyberte si akékoľvek iné odvetvie a pokúste sa aplikovať dynamickú cenovú stratégiu pre produkty alebo služby v tomto odvetví.

**Použité zdroje:**

KELLER, K.: *Strategické řízení značky.* Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1481-3.

KITA J. a kol.: *Marketing.* Bratislava : Edícia Ekonómia, 2000. 349 s. ISBN 80-88715-70-9.

MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

ROTH, S.: Center Theatre Group: Beyond Revenue Management. In: ThinkAboutPricing.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.thinkaboutpricing.com/uploads/56/Center_Theatre_Group_-_Beyond_Revenue_Management-pdf.html>.

WOOD, T.: Dynamic Pricing at The Place. In: ThinkAboutPricing.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.thinkaboutpricing.com/uploads/6/Dynamic_Pricing_at_The_Place-pdf.html>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

ČIMO, J. – MARIÁŠ, M.: *Riadenie marketingových aktivít*. Bratislava : GeoParnas, 2005. 273 s. ISBN 80-969420-3-4.

DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-85722-06-2.

HADRABA, J.: *Marketing – produktový mix, tvorba inovácií produktu.* Plzeň : Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 213 s. ISBN 80-86473-89-9.

HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-966-9.

KASSAY, Š.: *Marketingová stratégia korporácie*. Nové Zámky : Strateg, 1999. 178 s. ISBN 80-967919-7-4.

KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 197 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Sprint, 2001. 340 s. ISBN 80-88848-90-3.

LOŠŤÁKOVÁ, H.: *B2B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí.* Praha : Publishing Professional, 2005. 186 s. ISBH 80-86419-94-0.

TOMEK, J. a kol.: *Marketingová stratégie podniku*. Praha : Mangement Press, 1992. 179 s. ISBN 80-856-030-39.

SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

## KOMUNIKAČNÉ STRATÉGIE

Existuje celá rada komunikačných nástrojov, z ktorých každý má svoje typické znaky, silné a slabé stránky. Hovoríme o reklame, podpore predaja, vzťahoch s verejnosťou (PR), osobnom predaji a priamom marketingu. Marketingová komunikácia ovplyvňuje alebo presviedča (potenciálneho) zákazníka tým, že mu prináša informácie. (Pelsmacker, 2003, s. 23)

Marketingovou komunikáciou sa rozumie riadené informovanie a presviedčanie cieľových skupín, pomocou ktorého naplánujú firmy a ďalšie inštitúcie svoje marketingové ciele. (Karlíček a Král, 2011, s. 9)

Podnik prostredníctvom komunikačných nástrojov a ich foriem môže vytvárať marketingové komunikačné stratégie. Treba však poznamenať, že stratégie sa dotvárajú v kombinácii s ostatnými nástrojmi marketingového mixu – s cenovými, výrobkovými a distribučnými stratégiami, kvôli zvýšeniu účinku u zákazníka. (Kusá a Pizano, 2011, s. 176)

Čábyová (2010, s. 23) definuje komunikačnú stratégiu ako stratégiu, ktorej základnou úlohou je manažovať jednotlivé nástroje marketingovej komunikácie takým spôsobom, aby bol dosiahnutý stanovený cieľ. Komunikačná stratégia teda predstavuje spôsob ako dosiahnuť komunikačné ciele.

Komunikačný plán sa potom zostavuje na základe zvolenej komunikačnej stratégie a jej nástrojov komunikačného mixu spolu s marketingovým mixom, ktoré sa podnik rozhodol použiť. Komunikačný plán vychádza z procesu marketingového plánovania, ktoré Westwood (2011, s. 6) definuje podľa jednotlivých krokov:

- zostavenie cieľov spoločnosti,
- uskutočnenie SWOT analýzy (silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb),
- vytýčenie marketingových cieľov a odhad očakávaných výsledkov,
- vytvorenie marketingových stratégií a plánov činností,
- definovanie programov zahŕňajúcich reklamu a plán marketingovej komunikácie,
- určenie rozpočtu,
- zostavenie plánu a komunikačného plánu,
- kontrola, preskúmanie a aktualizovanie.

**Prípadová štúdia: Kellogg's**

Výskumy ukazujú, že pokiaľ deti jedia zdravé raňajky ešte pred tým, než začnú učenie sa v škole, dosahujú lepšie výsledky. Avšak britské deti príliš často namiesto toho, aby raňajkovali doma, tak neraňajkujú vôbec, prípadne zjedia cestou do školy čokoládu, čipsy alebo sladké sódové nápoje.

Kellogg's je svetový výrobca cereálií, ktoré vyrába v 18 krajinách a predáva vo viac ako 180 krajinách sveta. Do jeho portfólia patria známe značky Corn Flakes, Coco Pops a Rice Krispies. Vyše storočná firma sa prezentuje ako líder v oblasti zdravých a výživných potravín.

Firma Kellogg's aktívne podporovala raňajkové kluby v školách vo Veľkej Británii, pričom spolupracovala s organizáciou ContinYou. Úlohou raňajkových klubov bolo zabezpečiť zdravé jedlo na začiatok dňa v bezpečnom a priateľskom prostredí, ktoré zároveň ponúkalo deťom možnosť hrať sa, učiť sa a stráviť čas s ich spolužiakmi aj mimo školskej triedy.

Od roku 1998, kedy toto partnerstvo začalo, vzniklo 500 raňajkových klubov po celej Veľkej Británii. Školám, ktoré mali o takýto klub záujem, bolo zabezpečené školenie a štartovací grant od Kellogg's.

Avšak podľa prieskumu mnoho škôl malo problém s financovaním raňajkových klubov a vzhľadom na rozpočtové úspory zo strany britskej vlády bolo okolo 12 % klubov zatvorených a 45 % zostávajúcich klubov bolo v ohrození. Kellogg's preto vytvoril tím, ktorého úlohou bolo vypracovať komunikačný plán, ktorý by mal zdôrazniť dôležitosť raňajkových klubov smerom k rodičom, školám, britskej vláde a verejnosti. Plán bol súčasťou podpory kampane „Pomôžme dať deťom raňajky", ktorá bola spustená v októbri 2011.

Výskum, ktorý zadal Kellogg's, poukázal na to, že až 1 zo 7 detí neraňajkuje vôbec a až štvrtina detí je čipsy, čokoládu alebo nejaké rýchle občerstvenie cestou do školy. Prieskum medzi učiteľmi ukázal, že väčšina z nich je presvedčená, že žiadne alebo zlé raňajky vedú k slabším akademických výsledkom a horšiemu správaniu žiakov v školách.

Úlohou kampane Kellogg's bolo poukázať na záväzok firmy voči raňajkových klubom vo Veľkej Británii. Dôležité posolstvá, ktoré mala kampaň komunikovať, boli že:

- raňajky sú dôležité pre ľudí akéhokoľvek veku, ale najmä pre mladých,
- raňajkové kluby pozitívne vplývajú na správanie detí, dochádzku a schopnosť koncentrovať sa na raňajšie vyučovacie hodiny,
- Kellogg's podporuje raňajkové kluby už od roku 1998,
- kúpou produktu Kellogg's Corn Flakes zákazníci pomáhajú zabezpečiť raňajky do raňajkových klubov.

Potenciálne komunikačné šumy, ktoré mohli ovplyvniť komunikáciu posolstiev, pochádzali z rôznych zdrojov. V tej dobe boli médiá plné kritiky britskej vlády za vysoké výdavky, kvôli čomu hrozilo, že snahy Kellogg's budú prehliadnuté. Navyše niekoľko ďalších potravinárskych firiem podporovalo raňajkové kluby a tam bola hrozba v podobe zmätku v tom, ktorá firma komunikuje aké posolstvá.

Bolo tiež potrebné ujasniť, že cieľom kampane nie je promovať značku Kellogg's, ale že ide o súčasť dlhodobého programu spoločenskej zodpovednosti. Kellogg's podporovalo raňajkové kluby už 14 rokov a investovalo do nich viac ako 1,5 mil. libier.

Kampaň mala niekoľko hlavných cieľov, ktoré boli závislé na odkomunikovaní určitého posolstva rôznym cieľovým skupinám. Okrem odkomunikovania benefitov raňajok a raňajkových klubov bolo snahou aj získať finančné prostriedky na podporu klubov prostredníctvom predaja produktov Kellogg's a tiež zvýšiť povedomie škôl o možnosti získania finančnej podpory pre ich raňajkové kluby.

Kellogg's vytvorilo komunikačný plán pre interné a externé zúčastnené strany (tab. 2Tab. 2). Hlavná interná zúčastnená strana, na ktorú cielil plán, boli zamestnanci. Boli vyzvaní, aby sa zapojili prostredníctvom informácií zverejnených na intranete. Taktiež boli pozvaní, aby sa zúčastnili raňajkového klubu v átriu budovy Kellogg's s dvomi lokálnymi základnými školami, a potom aby navštívili raňajkové kluby škôl, ktoré získali ich granty Kellogg's.

**Tab. 2:** Ciele a cieľové skupiny kampane Kellog's

| Ciele | Cieľová skupina |
|---|---|
| Napomôcť lepšiemu pochopeniu vplyvu dlhodobej podpory raňajkových klubov zo strany firmy Kellog's ako súčasť jej programu spoločenskej zodpovednosti. | Akcionári, zamestnanci, zákazníci, národné médiá, širšia verejnosť, vláda a iní. |
| Zvýšiť povedomie (zmeniť mienku) verejnosti o dosahoch zatvárania raňajkových klubov. | Akcionári, zamestnanci, zákazníci, národné médiá, širšia verejnosť, vláda a iní. |
| Získať ďalšie finančné prostriedky na raňajkové kluby prostredníctvom podpory iniciatívy cez spotrebiteľov, ktorí si zakúpia Kellogg's Corn Flakes. | Spotrebitelia |
| Zlepšenie verejnej mienky o spoločnosti Kellogg's. | Spotrebitelia, širšia verejosť a osobnosti formujúce verejnú mienku. |
| Motivovanie zamestnancov prostredníctvom ich zapojenia do iniciatívy. | Zamestnanci. |

**Zdroj:** BusinessCaseStudies.co.uk

Kampaň však bola primárne navrhnutá pre externé zainteresované strany, ktoré zahŕňali:

- školy – aby sa dozvedeli o možnosti financovania raňajkových klubov a aby sa prihlásili do tohto programu,
- médiá – aby kampaň vygenerovala ich záujem o kampaň a problematiku, s ktorou sa spájala,
- rodičia – aby im ukázala, že Kellogg's je spoločensky zodpovedná firma a aby ich informovala, ako raňajkové kluby pomáhajú ich deťom,
- členovia parlamentu – kampaň ich žiada, aby vyzývali a podporovali školy vo svojich obvodoch, aby sa zapojili do programu,
- verejnosť – prilákať spotrebiteľov k nákupu Kellogg's produktov za účelom získania ďalších prostriedkov pre program raňajkových klubov.

Nakoľko išlo o kampaň, ktorá smerovala na viacero cieľových skupín, komunikačný plán počítal s rôznymi typmi médií (tab. 3). Zároveň zahŕňal formálnu a neformálnu komunikáciu. Formálnu komunikáciu predstavovali firemné dokumenty týkajúce sa programu, tlačové správy alebo aj oficiálne listy zaslané členom parlamentu.

Naopak, neformálna komunikácia je menej štrukturovaná, tým aj rýchlejšia a priamejšia. Stretnutie s mamami blogerkami alebo drobné rozhovory zamestnancov počas raňajkových klubov vyznievali spontánnejšie. Rizikom však vždy je, že z neformálnej komunikácie skôr vzniknú klebety, alebo že posolstvo nebude jasne pochopené.

**Tab. 3:** Komunikačné formy a aktivity kampane Kellog's

| **Forma a kanál komunikácie** | **Komunikačné aktivity** |
|---|---|
| Písomná komunikácia | • listy zaslané poslancom a školám,<br>• tlačové správy zaslané médiám a zverejnené na webe Kellog's,<br>• informácie o kampani na baleniach Kellogg's Corn Flakes (8 mil. kusov),<br>• informácie pre zamestnancov sprostredkované na menších stretnutiach a prostredníctvom plagátov v sídle Kellogg's, |
| Televízna a rozhlasová reklama | • reklamné spoty,<br>• promo v rámci ranného vysielania komerčnej televízie ITV, |
| Internet a sociálne médiá | • špeciálna stránka venovaná kampani,<br>• kampaň promovaná prostredníctvom Twibbon (aplikácia uľahčujúca zdieľanie konkrétneho obsahu, v tomto prípade vyjadrenie podpory kampani cez Twitter, Facebook a inými spôsobmi),<br>• mediálne partnerstvo so stránkou Netmums (sociálna sieť pre rodičov, kde si vymieňajú názory, rady a informácie),<br>• využitie intranetu,<br>• zamestnanci Kellogg's tiež dostávali hlasové správy, ktoré ich podporovali v tom, aby podporili kampaň, |
| Osobná komunikácia | • Kellogg's zorganizoval stretnutie s mamami blogerkami,<br>• členovia parlamentu boli pozvaní do lokálnych raňajkových klubov, aby klubom odovzdali šeky od Kellogg's,<br>• zamestnanci Kellogg's dobrovoľne pomáhali v raňajkových kluboch a zúčastnili sa raňajkového klubu v sídle Kellogg's. |

**Zdroj:** BusinessCaseStudies.co.uk

Počas prvých 6 týždňov kampane bolo uverejnených 73 článkov alebo reportáží v rôznych typoch médií vrátane denníka The Independent

a nedeľníka The Observer. Všetky tieto zmienky boli pozitívne a publikum, ktoré potenciálne zasiahli, tvorilo 9 miliónov ľudí.

Viac ako 700 škôl požiadalo o grant na raňajkový klub, z nich okolo 500 grant v max. výške 450 libier aj získalo. Zamestnanci Kellogg's navštívili s členmi parlamentu 15 raňajkových klubov, aby sa presvedčili o tom, ako granty školám a žiakom pomohli. Počas trvania kampane sa z predaja Kellogg's Corn Flakes získali prostriedky na zabezpečenie milióna raňajok, ktoré boli rozdistribuované do konca roku 2012.

Tieto výsledky jasne preukázali, že sa Kellogg's podarilo odkomnikovať svoje posolstvá efektívne. Zafungovalo použitie rôznych médií pre každú cieľovú skupinu. Kellogg's zároveň splnilo svoj záväzok, že o dôležitosti raňajok bude diskutovať aj s predstaviteľmi vlády a parlamentu. Aj vzhľadom na to je potrebné zdôrazniť, že efektívna komunikácia nie je len o jednorazovom odkomunikovaní posolstva, alebo o krátkodobej kampani, ale je to prebiehajúci cyklus, ktorý vyžaduje prehodnotenie a adekvátnu reakciu k spätnej väzbe, ktorá prichádza z rôznych strán.

**Úlohy na hodinu:**

1. Vysvetlite výhody toho, že Kellogg's využilo rôzne typy médií pre svoju kampaň.
2. Vyberte si dve cieľové skupiny Kellogg's kampane a vysvetlite, ktoré médiá a prečo boli výrazne efektívne v odkomunikovaní posolstva.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Vyhľadajte na Slovensku aspoň jednu kampaň, kde výrobca využil nejaký lokálny alebo celospoločenský problém, a spojil ho so svojou politikou spoločenskej zodpovednosti alebo predajom produktu a analyzujte komunikačný plán, ktorý na to využil.
4. Vyberte si dve konkurenčné značky alebo produkty z určitého odvetvia a analyzujte a navzájom porovnajte ich komunikačné plány.

**Použité zdroje:**

ČÁBYOVÁ, Ľ.: *Mediálny marketing*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2010. 126 s. ISBN 978-80-8105-174-6.

KARLÍČEK, M. – KRÁL, P.: *Jak komunikovat na našem trhu.* Praha : Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 197 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 584 s. ISBN 80-247-0254-1.

WESTWOOOD, J.: *How to a write a marketing plan*. Philadelphia : Kogan Pagem 2006. 117 s. ISBN: 978-07494-61713.

Devising a communication plan. In: BusinessCaseStudies.co.uk. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://businesscasestudies.co.uk/kelloggs/devising-a-communications-plan/#axzz3BgAvqQav>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

ALSBURRY, A. – ROS, J.: *Marketing: to nejlepší z praxe.* Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-72266-17-9.

FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2003. 443 s. ISBN 80-7226-811-2.

HADRABA, J.: *Marketing – produktový mix, tvorba inovácií produktu*. Plzeň : Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 213 s. ISBN 80-86473-89-9.

HORŇÁK, P. a kol.: *Marketingová komunikácia*. Bratislava: Book & Book, 2007. ISBN 978-80-969099-5-7.

KASSAY, Š.: Marketingová stratégia korporácie. Nové Zámky : Strateg, 1999. 178 s. ISBN 80-967919-7-4.

PELSMACKER, P. – GEUNES, M. – BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 584 s. ISBN 80-247-0254-1.

## ONLINE REKLAMNÁ KAMPAŇ

V niektorých prípadoch môže reklamná kampaň začať dobrou myšlienkou posolstva a pokračovať výberom správneho média. Inokedy však začne kampaň dobrou mediálnou príležitosťou, nasledujú reklamy pripravené tak, aby túto príležitosť využili. Stále viac marketérov sa snaží dosiahnuť lepšiu kombináciu medzi posolstvom a médiom, ktoré ho prináša. (Kotler a kol., 2007, s. 860)

Reklamnú kampaň dnes môžeme rozdeľovať na offlinovú a onlinovú reklamnú kampaň. Avšak v mnohých prípadoch sa stretávame s integrovanou marketingovou komunikáciou, ktorú Čábyová (2010, s. 36) definuje ako súhrn a vzájomné pôsobenie všetkých nástrojov marketingovej komunikácie takým spôsobom, že vychádzajú z jedného zdroja, a tak efektívne oslovujú cieľovú skupinu.

Integrovaná reklamná kampaň v sebe zahŕňa ako onlinové, tak aj offlinové nástroje komunikácie. Medzi onlinové môžeme zaradiť PR články na interente, na rôznych portáloch, sociálne médiá, akými sú weby, sociálne médiá Facebook, Twitter, YouTube a ďalšie. Tiež medzi onlinové nástroje patria mobilné aplikácie a celková WoM (Word of mouth) komunikácia na internete, ktorá sa šíri medzi ľuďmi formou komentárov, zdieľaní kampane alebo priamo komunikáciou medzi jednotlivcami na interenete.

Naopak medzi offlinové nástroje komunikácie môžeme okrem klasicky definovaných (priamy marketing, reklama, osobný predaj, PR alebo vzťahy s verejnosťou) konkretizovať aj využívanie outdoor reklamy vo forme billboardov, svietiacich tabúľ (citylight), plochy na autobusových zastávkach (buslightov) a mnoho ďalších netradičných komunikačných nástrojov, ktoré by mohli kampani pomôcť.

### Prípadová štúdia: Rytmusova finančná akadémia

Svojou tmavomodrou kravatovo-sakovou komunikáciou, ako aj sloganom „Najlepší idú za nami“ Tatra banka dlhodobo buduje svoju značku ako banku pre úspešných, pre bohatších, pre ľudí z mesta. V posledných rokoch banka posunula svoju komunikáciu a s ňou aj ponuku produktov smerom k technologickosti. Profiluje sa teda navyše ako moderná, inovátorská banka inkorporujúca

najmodernejšie (finančné) technológie. Touto cestou sa snaží oslovovať moderných, progresívnych ľudí mladšieho a stredného veku, pre ktorých sú moderné technológie nevyhnutnou a podstatnou súčasťou ich životného štýlu.

U bánk, vzhľadom na to, že spravujú finančné prostriedky obyvateľstva, prevažuje komunikačný koncept vážnych a vážených inštitúcií, ktorý ale nie je aktaktívny pre mladých. Navyše internet a smartfóny zmenili banku pre mladých len na akýsi platobný portál, keďže všetko riešia online cez internetovú stránku alebo aplikáciu v smartfóne a do banky musia chodiť fyzicky len výnimočne, prípadne vôbec.

Tínedžeri a študenti sú však mimoriadne atraktívnou cieľovou skupinou pre každú banku. Každé včasné odchytenie čerstvého, tzv. bankovaním nepoškvrneného prvoklienta, ktorý si otvorí účet, znamená pevné puto na podstatne dlhý čas, keďže zmena banky so sebou nesie významné množstvo praktických aj psychologických bariér.

Trhový podiel Tatra banky v najmladších segmentoch je nízky. V segmente Tínedžer (15 – 19 rokov) tvoril v roku 2012 len 5 %, kým vo vekových kategóriách stredného veku bol podiel približne dvojnásobný. Banka si stanovila dlhodobý cieľ získavať nových klientov z najmladších kategórií tak, aby v roku 2015 trhový podiel v segmente Tínedžer predstavoval 15 %.

Tatra banka zadala agentúre Zaraguza Digital úlohu vytvoriť kampaň, ktorá bude motivovať mladých, aby sa stali klientmi Tatra banky, a zároveň aby finančne edukovala, keďže potreba edukácie vyplynula z kvalitatívneho prieskumu, ktorý pre Tatra banku realizovala spoločnosť TNS Slovakia.

Marketingovým cieľom kampane bolo zvýšiť počas kampane podiel na trhu novootváraných účtov v segmente študentských účtov tak, že priemerný týždenný prírastok nových balíkov služieb Tatra Personal Academy stúpne viac ako dvojnásobne, t.j. z hodnoty 138 nových účtov týždenne pred kampaňou na viac ako 360 nových účtov týždenne počas kampane (kumulatívne 4 000 nových účtov za celú kampaň).

Komunikačným cieľom kampane bolo dosiahnuť počet 20-tisíc registrovaných hráčov vo finančnej akadémii a zasiahnuť cieľovú skupinu tak, aby 2/3 registrovaných hráčov boli z širšej cieľovej skupiny 15 – 26 rokov (tých bolo na Slovensku celkovo 920-tisíc (20,4 % obyvateľstva vo veku 14 – 79 rokov)) a 1/3 z užšej cieľovej skupiny 15 – 19 rokov (tých bolo na Slovensku 373-tisíc (8,3 % obyvateľstva vo veku 14 – 79 rokov)).

Kreatívna stratégia bola edukovať tak, aby si študenti ani neuvedomovali, že sú edukovaní. Cieľom bolo vytvoriť platformu finančného vzdelávania, ktorá by bola pre študentov napriek nezáživnej téme atraktívna. Aby sa jej účastníci necítili ako v škole, ktorá ich nudí a ktorou (navonok) pohŕdajú. Zároveň mala mať dostatočne predajný charakter, aby splnila akvizičný cieľ.

Kľúčovým atribútom úspechu kampane bol psychologický prienik do subkultúry mladých ľudí a tínedžerov, ktorých pohľad na život je často opakom pohľadu dospelých. Na to, aby boli presvedčení stať sa klientom banky, čo je aktivita zo seriózneho dospelého sveta, nemôže sa na nich ísť dospeláckym, reklamným spôsobom, ale spôsobom, ktorý je hravý a zábavný, pretože hravosť a s ňou súvisiaca gamifikácia životného štýlu, je jedným z kľúčových trendov u dnešných mladých.

Agentúra vytvorila Rytmusovu finančnú akadémiu. V kampani pre oslovenie cieľovej skupiny vybrali Patrika Vrbovského – Rytmusa, ktorý mal v tom čase 300-tisíc Facebook fanúšikov, 100 miliónov Youtube videní a mal potenciál generovať WoM komunikáciu.

Posolstvom akadémie bolo: Pochop peniaze a nauč sa zarábať. Záujemcovia postupne odpovedali na otázky týkajúce sa financií (finančná edukácia). Museli odpovedať správne na všetkých 30 otázok, za každú správnu odpoveď dostali 1 euro. Na konci si mohli otvoriť vlastný účet v Tatra banke s 30 eurami na konte.

Rytmusova finančná akadémia presviedčala „cool“ spôsobom a bola prekvapivá. Rytmus predstavoval osobnosť, ktorá má rešpekt a popularitu v subkultúre mladých, aj keď je v dospelom svete zaznávaná (čo opäť zvyšuje atraktivitu u cieľovej skupiny). Zároveň

je to po finančnej stránke úspešný človek, takže je zjavné, prečo hovorí o banke a o peniazoch.

Vďaka komunikácii iných bánk agentúra vedela, že lákať klientov iba na peniaze nie je téma dostatočne atraktívna v online prostredí. Navyše na budovanie znalosti a familiarity ani nemá dostatočne silný virálny potenciál. Cieľom bolo zapojiť 30 eur priamo do edukácie a tiež dostať fyzicky študentov na pobočky, aby si účet otvorili, keďže Tatra banka zatial' neponúkala otvorenie študentského účtu online.

Vhodnými médiami na zásah tejto cieľovej skupiny sú rádio, televízia, internet a outdoor. Vzhľadom na prekryv jednotlivých mediatypov bol za najvhodnejšie médium zvolený internet. V rámci internetu bolo cieľom osloviť aspoň 200-tisíc respondentov. Na vekovú skupinu 15 – 19 rokov cielila kampaň na Facebooku, Azet.sk (vybraných sekciách), JOJ.sk a Huste.tv. Použité formáty boli videá, brandingy, bannery a PPC. Bola využitá aj Facebook stránka Rytmusa a počas teasingovej fázy kampane aj jeho YouTube kanál.

Pre podporu kampane boli vybrané aj dve rádiá s najvyšším dosahom a afinitou pre danú cieľovú skupinu – Fun rádio a Európa 2, kde boli využité PR rozhovory. Tretím využitým médiatypom bol outdoor v podobe samolepiek na školské lavice distribuované na stredné školy.

Kampaň pozostávala z dvoch fáz. V prvej, teasingovej časti, ešte nebolo komunikované, že išlo o kampaň Tatra banky. Na stránke bolo umiestnené iba video, ktoré si Rytmus sám natočil. Pozýval v ňom všetkých študentov do svojej finančnej akadémie. Posolstvo finančnej odmeny nebolo spomínané. Kto nechcel zmeškať spustenie akadémie, zadal email. Už v prvý týždeň od spustenia bolo takto vyzbieraných 10-tisíc emailov.

V druhej, edukačnej časti kampane, už bola Rytmusova finančná akadémia komunikovaná ako Tatra Academy. Táto časť trvala 6 týždňov. Každý týždeň na stránku pribudlo 5 nových otázok, dokopy teda 30 otázok. Každá otázka obsahovala unikátny komentár Rytmusa a aj unikátne reakcie na odpovede. Finančné otázky boli vedomostné, logické i interaktívne.

Kto sa chcel zapojiť, musel schváliť Facebook aplikáciu, čo následne umožnilo uverejňovanie statusov priamo na nástenku každého jedného účastníka po každej správnej odpovedi. Šírenie kampane bolo podporené aj súťažou o rekvizity priamo z natáčania. Študenti mohli vyhrať každý týždeň zlatý notebook, zlaté slúchadlá či zlatú myš, ak šírili unikátny url link kampane. Za každého nového účastníka, ktorého do akadémie takto prilákali, získali hlas v žrebovaní navyše.

Počas 11-týždňovej kampane sa otvorilo 20 204 účtov, čo bolo priemerne 1836 účtov za týždeň, teda 13,3-krát viac ako pred kampaňou a vyše 5-krát viac, ako bol cieľ. Celkový cieľ otvorenia 4 000 nových účtov počas kampane (t.j. 360 za týždeň) bol splnený za 2,17 týždňa (teda viac ako 8 týždňov pred jej koncom). Cieľ priemerného týždenného prírastku nových študentských účtov bol prekročený viac ako 5-násobne, konkrétne bol splnený na 510 %.

Nie všetky účty boli otvorené s cieľom ich používania, počet účtov vyhodnotených ako neaktívne (ani debet ani kredit) bol 624 (3,09 %). Počet účtov, kde majiteľ iba vybral prémiu, bol 3 648 (18,1 % zo všetkých novootvorených účtov počas kampane). Na nové aktívne účty otvorené počas kampane bolo za tri mesiace od ukončenia kampane vložených 2,77 mil. eur.

Prudký nárast nových študentských účtov počas kampane znamenal nárast trhového podielu v segmente Tínedžer (15 – 19 rokov) o 5 %. Za 11 týždňov kampane sa tak podarilo splniť 50 % z dvojročného cieľa. V segmente študentov 15 – 26 rokov narástol počas kampane trhový podiel o 3 %.

Predpoklad bol, že na získanie 4 000 nových zákazníkov bude Tatra banka potrebovať 20 000 hráčov akadémie (konverzný pomer 1 ku 5). Skutočný počet registrovaných hráčov bol 51 258, čo je viac ako 2,5-krát viac, než bolo očakávanie a cieľ bol splnený na 256 %. Navyše konverzný pomer bol oveľa prieznivejší – 1 ku 2,54, čo znamená, že každý druhý až tretí registrovaný hráč si založil účet v Tatra banke.

Stránka www.tatraacademy.sk mala v období kampane počet návštev 613 054, z toho 363 508 boli jedineční návštevníci. Výsledky registrácie ukázali, že cieľová skupina bola zasiahnutá mimoriadne

presne. 91,5 % registrovaných hráčov bolo z cieľovej skupiny 15 – 26 rokov, z užšej skupiny tínedžerov 15 – 19 rokov bolo 67 % registrovaných hráčov. Ciel' zásahu bol splnený na 137 %, resp. u užšej cieľovej skupiny na 201 %.

Mimoriadne efektívne zacielenie kampane dokazuje aj prieskum GfK Slovakia formou ad hoc otázok prieskumu FMDS retail. Zásah kampane bol významne vyšší vo vekových kategóriách do 30 rokov, v kategórii 15 – 19 rokov takmer tretina tínedžerov kampaň poznala. Takisto, páčivosť kampane bola najvyššia u tínedžerskej vekovej skupiny.

Tatra banka označila túto kampaň ako najúspešnejšiu online kampaň vo svojej histórii. Napomohol jej aj rozruch, ktorý vyvolalo práve spojenie kontroverzného Rytmusa so serióznou bankou. V roku 2014 banka kampaň zopakovala.

**Úlohy na hodinu:**

1. Aké boli kľúčové psychologické aspekty cieľovej skupiny, na ktorých bola postavená kampaň?
2. Diskutujte, ktoré faktory a akým spôsobom podporili úspech kampane.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Vyhľadajte aspoň jednu kampaň zameranú na mladých na Slovensku alebo vzahraničí, ktorá využila populárnu osobu, a určite faktory, vďaka ktorým bola kampaň úspešná alebo neúspešná.
4. Vyberte si jednu slovenskú alebo zahraničnú kampaň zameranú na seniorov a porovnajte rozdiely v exekúcii i použitých nástrojov pri kampani zameranej na mladých, ktorú ste si vybrali.

**Použité zdroje:**

ČÁBYOVÁ, Ľ.: *Mediálny marketing.* Trnava : FMK UCM v Trnave, 2010. 126 s. ISBN 978-80-8105-174-6.

KOTLER, P. – WONG, V. – SAUNDERS, J. – ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. Praha : Grada. 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Prihláška Effie Slovakia 2013 Rytmusova finančná akadémia. In: Effie.sk. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.effie.sk/wp-content/uploads/2013/11/Rytmusova%20financna%20akademia.pdf>.

CASE STUDY – Rytmusova finančná akadémia. In: YouTube.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=ePeOB21LACM&feature=youtu.be>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: *Marketing.* Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

LINDSTROM, M.: *Nákupologie*. Brno : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-2396-6.

PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 584 s. ISBN 80-247-0254-1.

SCOTT, D.: Nové pravidlá marketingu a PR. Bratislava : Easton Books, 2010. 288 s. ISBN 9788081091490.

STEEL, J.: *Reklama. Průzkum, příprava a plánování.* Brno : Computer Press, 2003. 256 s. ISBN 80-251-0065-0.

TELLIS, G.: *Reklama a podpora prodeje.* Praha : Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.

VYSEKALOVÁ, J. - MIKEŠ, J.: *Reklama.* Brno : Grada Publishing, 2003. 124 s. ISBN 80-247-0557-5.

## VZŤAHY S VEREJNOSŤOU

Public relations alebo často používané PR predstavujú vzťahy s verejnosťou. Často bývajú definované ako dialóg medzi organizáciami a skupinami, ktoré rozhodujú o úspechu či neúspechu organizácie (Karlíček a Král, 2011, s. 115).

Vzťahy s verejnosťou patria medzi základný nástroj marketingovej komunikácie, tzv. komunikačného mixu. Vzťahy s verejnosťou zvyšujú reputáciu značky (spoločnosti) a chránia ju v prípadoch možného ohrozenia. PR tiež umožňujú informovať verejnosť o rozširovaní produktových kategórií alebo služieb spoločnosti.

Okrem tradičného PR existuje aj tzv. online PR, ktoré definuje Svoboda (2009, s. 166) ako formu vzťahov s verejnosťou, pri ktorej subjekt komunikuje s verejnosťou prostredníctvom internetu. Online PR zahŕňa tieto základné komunikačné druhy: webové stránky, blogy, podcasty, video-podcasting, sociálne siete a mobilné služby. Online PR umožňuje získavať od verejnosti okamžitú a efektívnu spätnú väzbu a sledovať účinnosť public relations.

Kusá a Pizano (2011, s. 178) tvrdia, že vzťahy s verejnosťou sú dôležité pre veľké firmy, ktoré sa usilujú vybudovať si dobrú povesť v očiach verejnosti. Aj keď sa im neprikladá taká dôležitosť ako ostatným nástrojom, zohrávajú veľmi významnú podpornú rolu.

Mnohokrát sa podnik stretáva aj s tzv. negatívnym PR. V takomto prípade by mal mať každý podnik svoj vlastný krízový manažment, ktorý zastáva funkciu krízovej komunikácie. Jej cieľom je podľa Ftoreka (2012, s. 121) pripraviť a distribuovať účinné posolstvá alebo eliminovať negatívnu publicitu, teda minimalizovať škody, ktoré spôsobila vzniknutá situácia alebo komunikácia.

### Prípadová štúdia: Johnson & Johnson

Keď sa dvanásťročná Mary Kellerman 29. septembra 1982 zobudila za svitania na to, že sa necíti dobre a mala príznaky prechladnutia, rodičia jej dali jednu kapsulu Tylenolu a poslali ju späť do postele. Keď sa rodičia zobudili o siedmej ráno, našli Mary mŕtvu na podlahe v kúpeľni.

V to isté ráno si Adam Janus zobral kapsulu Tylenolu na bolesť v hrudi. O hodinu dostal kardio-pulmonárny kolaps a zomrel. Večer sa v jeho byte zišli príbuzní. Prišiel aj jeho brat Stanley so svojou manželkou Theresou. Zobrali si po kapsule Tylenolu z tej istej fľašky ako Adama a do dvoch dní boli obaja mŕtvi.

Mary Reiner, ktorá len pred pár dňami porodila svoje štvrté dieťa, zomrela po tom, ako užila dve kapsuly Tylenolu. Letušku United Airlines, Paulu Prince, našli mŕtvu v jej byte s otvorenou fľaškou Tylenolu neďaleko nej. Siedmou obeťou, ktorá užila Tylenol a zomrela, bola Mary McFarland. Všetky obete žili v oblasti Chicaga.

To, že všetky obete užili Tylenol, vyšlo najavo do niekoľkých dní. Po preskúmaní liekov bolo zistené, že každá kapsula z fľašiek obetí obsahovala 65 miligramov kyanidu. Človeka pritom zabije už 5 až 7 miligramov kyanidu. Všetky oči sa otočili na firmu Johnson & Johnson, výrobcu lieku Tylenol.

Tylenol bol v roku 1982 najpredávanejším voľnopredajným liekom v USA. Pre firmu Johnson & Johnson (J&J) predstavoval zlatú baňu. Zodpovedal za 19 % jej zisku a 13 %-mi sa podieľal na jej medziročných nárastoch predaja. Vo svojom segmente liekov proti bolesti bol Tylenol absolútnym lídrom s 37 %-ným trhový podielom.

Ráno 30. septembra 1982 v J&J ešte o spojitosti Tylenolu s úmrtiami nič netušili. Zmenil to až telefonát od novinára Jima Rittera z Chicago Sun-Times. Akonáhle vedenie dostalo túto informáciu, James Burke, predseda predstavenstva J&J, vytvoril sedemčlenný strategický tím. Stratégiou tímu bolo po prvé ochrániť spotrebiteľov a po druhé zachrániť značku.

Kyanid dal do kapsúl neznámy človek jednoducho tak, že balenia Tylenolu zobral z obchodov, otvoril fľašky, otvoril kapsuly a nasypal do nich kyanid. Balenia následne vrátil do obchodov. Napriek tomu, že nešlo o chybu J&J, firma okamžite upozornila spotrebiteľov prostredníctvom médií, aby neužívalia žiadny Tylenol, dokým nebude vyvrátená ďalšia hrozba otravy. Výroba Tylenolu, ale aj reklama v médiách na samotný Tylenol, bola okamžite zastavená. J&J vytvorilo bezplatnú linku, na ktorú mohli spotrebitelia volať a informovať sa. Vytvorilo tiež bezplatnú linku pre médiá, na ktorej

boli prehrávané denne aktualizované informácie o situácii. Tlačové konferencie zo sídla firmy boli prenášané v celej krajine vďaka satelitnému spojeniu, ktoré firma zabezpečila.

V prvých dňoch firma stiahla všetky Tylenol kapsule z obchodov v Chicagu a okolí. Po tom, ako boli nájdené ďalšie dve fľašky s kyanidovými kapsulami, J&J rozhodol, že stiahne Tylenov v celej krajine. Išlo o 31 miliónov balení v hodnote viac ako 100 miliónov dolárov. V prípade takej veľkej firmy a takého veľkého objemu išlo o prvý prípad stiahnutia produktu z obehu v histórii USA.

Johnson & Johnson taktiež spolupracovalo s chicagskou políciou, FBI (Federálny vyšetrovací úrad) aj FDA (Americký úrad pre kontrolu jedla a liekov) pri snahe zistiť páchateľa. Firma dokonca vypísala odmenu 100-tisíc dolárov za dostihnutie páchateľa. Páchateľa sa však nikdy nepodarilo vypátrať.

Počas tejto krízy sa objavilo v krajine vyše 100-tisíc novinových článkov a v televíziach a rádiách sa objavili stovky hodín reportáži. Podľa jednej štúdie až 90 % amerického obyvateľstva čítalo alebo počulo o úmrtiach spôsobených kyanidovým Tylenolom. Podľa ďalšieho tvrdenia dostala táto negatívna udalosť najviac mediálneho pokrytia od atentátu na prezidenta Kennedyho.

Napriek tomu Johnson & Johnson ešte počas týchto udalostí bolo chválené za proaktívny prístup a zjavnú snahu ochrániť v prvom rade spotrebiteľov, aj keď to stálo firmu obrovské peniaze. Lenže málokto veril, že značka Tylenol nie je definitívne pochovaná, tobôž že by sa podarilo silnú pozíciu Tylenolu obnoviť. Jeho podiel padol z 37 na 7 %. Avšak už o rok bol jeho podiel na 30 %. Ako sa to J&J podarilo?

Už v novembri, 6 týždňov po tejto kríze, usporiadalo Johnson & Johnson konferenciu, na ktorej predstavilo plán návratu Tylenolu a tiež svoju stratégiu. Tylenol kapsule boli uvedené v novom balení s trojitou ochranou proti manipulácii. Toto balenie sa objavilo na pultoch obchodov už v decembri a išlo o prvý produkt, ktorý spĺňal novú smernicu FDA o manipulovaniu odolných obaloch.

Na podporu predaja Tylenolu mohli spotrebitelia získať kupón na zľavu v hodnote 2,5 dolára. Kupón sa nachádzal v novinách, ale dal sa získať aj zavolaním na bezplatné číslo. Nakoľko bolo potrebné obnoviť zásoby produktu v obchodoch, bol zavedený cenový program, vďaka ktorému mohli pri väčšom nákupe zákazníci ušetriť až 25 % z ceny. 2 250 obchodných zástupcov pripravilo prezentácie pre medicínsky personál, aby podporili opätovné uvedenie Tylenolu. Súčasťou stratégie bola aj nová reklamná kampaň.

Opätovné uvedenie Tylenolu sa dočkalo veľkej pozitívnej odozvy zo strany médií, ktoré opisovali, akým spôsobom je nové balenie chránené proti manipulácii a spomínali na to, ako J&J zvládlo krízu a chránilo spotrebiteľov. Aj táto pozitívna odozva prispela k tomu, že Tylenol sa vrátil na svoju pozíciu jednotky v segmente liekov proti bolesti.

**Úlohy na hodinu:**

1. V prípade manažovania PR krízy sa niekedy hovorí o piatich A – assess (posúdenie dôsledkov), admit (priznanie), address (adresné stanovisko), atone (odčinenie) a adapt (adaptovanie). Identifikujte kroky Johnson & Johnson s týmito piatimi A.
2. Identifikujte základné body úspešného zvládnutia krízy v prípade Tylenolu.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Vyhľadajte informácie o úniku ropy v Mexickom zálive v roku 2010 a porovnajte prístup krízovej komunikácie firmy BP s prístupom Johnson & Johnson v prípade Tylenolu.
4. Vyberte si akúkoľvek negatívnu udalosť z oblasti obchodu a výroby, ktorá sa za posledných 5 rokov stala na Slovensku, a analyzujte krízovú komunikáciu zodpovedného subjektu.

**Použité zdroje:**

FTOREK, J.: *Public relations jako ovlivňování mínění – Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. Praha : Grada, 2012. 215 s. ISBN 978-80-247-3926-7.

KARLÍČEK, M. – KRÁL, P.: *Jak komunikovat na našem trhu.* Marketingová komunikace. Praha : Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 197 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

SVOBODA, V.: *Public relations – moderně a účinně*. Praha : Grada, 2009. 239 s. ISBN 80-247-2866-4.

The Johnson & Johnson Tylenol Crisis. In: OU.edu. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%20&%20Johnson.htm>.

KAPLAN, T.: The Tylenol Crisis: How Effective Public Relations Saved Johnson & Johnson. In: AerobiologicalEngineering.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.aerobiologicalengineering.com/wxk116/TylenolMurders/crisis.html>.

KLEIMAN, J.: 5 Tips for Handling a PR Crisis like Weinergate. In: Forbes.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/06/08/5-tips-for-handling-a-pr-crisis-like-weinergate/>.

MOORE, T.: The fight to save Tylenol. In: Fortune.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://fortune.com/2012/10/07/the-fight-to-save-tylenol-fortune-1982/>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

MUHLACHER, H.: *Selektivní propagace.* Praha : BABTEXT, 1993. 288 s. ISBN 80-901444-6-2.

PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 584 s. ISBN 80-247-0254-1.

ENGEL, F., – WARSHAW, R., – KINNEAR, C.: *Promotional strategy.* Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1987. 621 s. ISBN 0-256-03643-8.

NĚMEC, P.: *Public Relations. Praxe komunikace s veřejností.* Praha : Management Press, 1996. 212 s. ISBN 80-7169-988-8.

POSPÍŠIL, P.: *Efektivní Public Relations*. Praha : Computer Press, 2002. 272 s. ISBN 80-7226-823-6.

MERNA, T., – AL-THANI, F.: *Risk management*. Brno : Computer Press, 2007. 205 s. ISBN 80-903604-5-9.

SCOTT, D.: Nové pravidlá marketingu a PR. Bratislava : Easton Books, 2010. 288 s. ISBN 9788081091490.

SVOBODA, V.: *Public relations moderne a účinne*. Praha : Grada, 2006. 220 s. ISBN 978-80-210-4430-2.

## ZNAČKA

Adamson (2011, s. 4) definuje značku ako prísľub, ktorý spája produkt alebo službu so spotrebiteľom. V dnešnej dobe sú značky vybudované na emóciách a príbehoch.

*„Značka predstavuje významnú entitu, pretože v sebe kombinuje funkčné hodnoty založené na výkone s emočnými hodnotami.“* (Chernatony, 2009, s. 9)

Každá značka musí rozprávať príbeh. Ľudia milujú veľké príbehy a najlepší rozprávači majú pozoruhodnú schopnosť nadviazať osobné, emocionálne puto so svojím publikom. Dobrý príbeh v nás zanecháva silný zážitok, zapája všetky naše zmysly a uchvacuje nás tak, že máme dojem, ako keby sme príbeh prežívali my sami. (Healey, 2008, s. 28)

Okrem značky všeobecnej poznáme dnes aj digitálne značky, ktoré sú budované len v online prostredí. Chris Anderson, zakladajúci redaktor časopisu Wired tvrdí: „*Vaša značka je to, čo hovorí Google, že vaša značka je, vôbec nie to, čo hovoríte vy, že je vaša značka.*“ Pojem branding vyjadruje budovanie značky, či už je to v online alebo v offline prostredí. Branding je to, čo firma robí pre svoju značku, aby si k nej spotrebitelia vytvorili také asociácie, aké podnik chce a očakáva.

Healey (2008, s. 6) budovanie značky definuje ako proces neustáleho zápasu medzi výrobcom a spotrebiteľom o definícií prísľubu a zmyslu. Ľudia činia vlastné rozhodnutia o tom, kým byť, ako žiť a čo kupovať, ale za okolností vytvorených reklamou, marketingom a publicitou značiek.

Medzi pojmami branding a rebranding je zásadný rozdiel. Kým v brandigu ide o budovanie značky, pojem rebranding definujeme ako opätovné budovanie značky, tzv. zmenu značky alebo jej súčasti. Ide o činnosti a praktiky firmy, ktoré zmenia pôvodnú časť alebo celú identitu značky na novú. Môžeme hovoriť o rebrandovaniu názvu značky, loga, rebrandovanie celkovej komunikácie značky a iné.

### Prípadová štúdia: JC Penney

Gerald išiel do kuchynky, zrejme poslednýkrát po 18-ročnej kariére v JC Penney. Stále bolo pre neho ťažké prijať fakt, že jeho obchod v High Point v Severnej Karolíne sa zatváral v dôsledku novej

celofiremnej stratégie. Išiel si po svoje posledné veci, keď stretol kolegyňu Normu. Jej výraz na tvári hovoril za všetko, zatvorenie obchodu ju tiež zobralo.

„Ešte si sa s tým nezmierila, že?“ opýtal sa jej Gerald. „Roky sme tu robili a zažili toho dosť veľa, je ťažké uveriť, že nie sme medzi tými, čo prežijú. Nepočula si od ostatných, ktoré ďalšie obchody sa zatvárajú?“

„Počula som, že sa zatiaľ zatvára päť obchodov,“ hovorí mu Norma. „Okrem nás ešte v Morrow v Georgii, West Dundee v Illinois, Des Moines v Iowe a Culpeper vo Virgínii. A vraj tiež zatvárajú dve telefonické centrá. Sme jednými z tisícok prepustených zamestnancov. Rozmýšľam, ako to asi prospieva k novému imidžu značky?“

„To je neuveriteľné,“ odpovedá Gerald. „Nemyslel som, že tá nová stratégia značky bude mať taký dopad na ďalšie zložky firmy. Len pred pár týždňami nastúpil nový výkonný riaditeľ z Apple a už teraz sme bez práce? To už asi horšie nemôže byť.“

„Tak ani tí, ktorí prácu nestratili, to asi nebudú mať jednoduché. Že tie nové pravidlá, ktoré sú zavádzané, nie je veľmi jednoduché aplikovať. Zaokrúhlené ceny, zľahčené reklamácie, trojstupňové ceny. Nikto im poriadne nerozumie, nevedia, ako sa k tomu celému postaviť. V podstate im až tak veľmi nezávidím,“ skonštatovala Norma a pokračovala: „Čítal si spätnú väzbu od zákazníkov? Je veľmi negatívna a kritická. Jeden zákazník dokonca povedal, že nové JC Penney nie je zákaznícky orientované a má krízu identity. Že či sme teraz nový Target medzi obchodmi s oblečením, keď sme akože lacnejší. Podľa mňa mnohí zákazníci opustia našu značku. A ja odchádzam s nimi. Drž sa Gerald a príliš sa nedrž minulosti, pohni sa ďalej a kašli na toto všetko.“

S tými slovami Norma odišla aj so svojimi vecami. Gerald tiež pozbieral svoje veci a cestou von rozmýšľal: „Ako to všetko dospelo až do tohto bodu? Je toto ozaj koniec JC Penney, ako sme ho doteraz poznali?“

Keď nastal boom online nakupovania, JC Penney sa slepo vrhlo do tohto biznisu, ale okamžite malo problém s integráciou svojho biznisu do online prostredia. V roku 2010 internetový obchod jcpenney.com nebol schopný zvládnuť veľké množstvo návštev počas Cyber Monday Sale (pondelok, ktorý v USA považujú za štart online nakupovania a je spojený s veľkými zľavami) a ich stránka na Facebooku sa doslova zaplnila nahnevanými pripomienkami frustrovaných spotrebiteľov, ktorí si neboli schopní objednať tovar. Nedostatočná príprava spôsobila, že JC Penney nebolo pripravené na možné problémy a v konečnom dôsledku dotlačila vlastných zákazníkov k nákupu u konkurencie. Toto zlyhanie výrazne ovplyvnilo, že JC Penney nedokázalo rásť mimo maloobchodu.

Vedenie JC Penney bolo pomalé, len ťažko implementovalo metódy, ktoré silní konkurenti využívali tak úspešne. Keď sa JC Penney stretlo s problémami týkajúcimi sa ich online obchodu, vedenie spoločnosti sa snažilo vytvoriť účinnú politiku viackanálových reklamácií, ktoré by znížili náklady pre online aj offline nákupy. Riadenie vzťahov so zákazníkmi odviedlo zlú prácu v porozumením svojich zákazníkov a ich správania v súvislosti s vrátením online nákupov, ktoré priamo viedli k výrazným finančným problémom. JC Penney chýbala schopnosť prijímať správne obchodné stratégie, ktoré by držali firmu v raste a zákazníci by z nakupovania odchádzali so zážitkom a spokojní. Aj napriek snahám vo vnútri firmy, JC Penney čelila pretrvávajúcim problémom v snahe stabilizovať identitu značky.

Problémy JC Penney sa začali už v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Vysoké prevádzkové náklady či rastúca konkurencia zo strany veľkých diskontných obchodov, ako napríklad WalMart, ale aj zo strany drahých a značkových obchodov, ako je Saks Fifth Avenue alebo Nordstrom robili reťazcu problémy. Došlo aj na zhoršené vnímanie u zákazníkov, ktorí sa začali zaujímať o to, akých dodávateľov má spoločnosť, a ako títo dodávatelia zaobchádzajú so svojimi zamestnancami. Tieto problémy sa prejavovali v tržbách, ktoré prestali rásť, kým konkurencia medziročne výrazne rástla. V snahe znovu získať postavenie a novú konkurenčnú výhodu, JC Penney stavilo v novembri 2011 na nového generálneho riaditeľa

Rona Johnsona, veterána exekutívy v spoločnosti Apple, ktorý mal pripraviť novú cestu pre budúci rast JC Penney.

Kroky nového riaditeľa boli výrazné a spôsobili vo firme zemetrasenie. Nová identita značky s patriotickým logom, nové modely cien, nová politika reklamácií, zmena výzoru predajní ale aj reštrukturalizácia v rámci manažérskych pozícií. A to všetko za účelom lepšieho zážitku z nakupovania pre zákazníkov v snahe udržiavať vzťahy s existujúcimi zákazníkmi a apelovať na nových a demograficky mladších zákazníkov.

V oblasti cien JC Penney vyvinulo nový trojstupňový systém. Tento model bol rozdelený na každodenné ceny, výhodné ceny po celý mesiac a najlepšie ceny. Červeno označené bežné ceny označovali každodenne nízke ceny, ktoré boli o 40 percent nižšie ako tie predchádzajúce. Výhodné ceny po celý mesiac označovali zľavy na tovar, ktorý sa menil každý mesiac. Modro označené najlepšie ceny boli výpredajové, ktoré boli stanovené na prvý a tretí piatok každého mesiaca.

Mnoho zákazníkov v minulosti vyjadrilo nespokojnosť s prísnou reklamáciou JC Penney, v ktorej bolo potrebné mať doklad pre vrátanie kúpenej položky. Nová politika šťastnej reklamácie mala uspokojiť zákazníkov tým, že môžu kedykoľvek, kdekoľvek a bez obmedzenia vrátiť ľubovoľnú položku späť do obchodu. Pokiaľ mal zákazník doklad o zakúpení tovaru, mohol žiadať jeho plnú náhradu. Ak zákazník nemal doklad, položku mohol ešte stále vymeniť alebo mohol získať plnú náhradu vo forme JC Penney darčekovej poukážky.

Nové logo JC Penney malo byť úhľadnejšie a modernejšie (obr. 4). Dva štvorce (modrý štvorec vo vnútri a tvar samotného loga) znamenali nový férovo cenový model. Logo bolo navrhnuté tak, aby pripomínalo americkú vlajku, a tak ilustrovalo myšlienku vlastenectva a to za predpokladu, že JC Penney je prístupný obchod pre všetky vrstvy Američanov.

**Obr. 4:** Staré a nové logo JC Penney
**Zdroj:** UnderConsideration.com

Avšak proces rebrandingu spoločnosti JC Penney spôsobil krízu identity. Spotrebitelia si neboli istí, kam teraz spoločnosť patrí. Je teraz spoločnosť bližšie k nižšej triede s lacnejšími produktmi, k diskontným druhom obchodov, alebo jej identita smeruje k drahým a značkovým obchodom? Zmätok nad kvalitou a cenami výrobkov JC Penney viedol jej zákazníkov ku konkurencii. JC Penney sa zmenou identity začala zameriavať skôr na získavanie nových zákazníkov a zabudla na svojich existujúcich.

Nový férovo cenový model bol nečakanou zmenou, ktorá však nezaznamenala očakávané zdvihnutie predajov. Dlhoroční zákazníci boli skôr zvyknutí na starý systém kupónov a agresívnych sezónnych výpredajov. Mnohí zákazníci tvrdia, že zrušenie kupónov vytvorilo drahší a menej príjemný zážitok z nakupovania. Pri sledovaní spotrebiteľskej spokojnosti 96 % z hodnotení bolo pod dva body z piatich.

Zamestnanci boli rovnako zmätení. Napríklad vo vzťahu k novým cenovým balíkom, ktoré boli súčasťou férového modelu. Nedokázali modely dostatočne jednoducho vysvetliť zákazníkom. Demotivačne pôsobilo aj prepúšťanie zamestnancov a zatváranie niektorých obchodov a telefonických centier.

Rýchle a radikálne zmeny v JC Penney spôsobili celkovo zmätok a veľký odpor. Nepremyslená stratégia spôsobila odlev existujúcich zákazníkov, zmätok zamestnancov, vôbec neprilákala nových zákazníkov, a tak problémy vo vnútri firmy naďalej pretrvávali.

**Úlohy na hodinu**

1. V ktorých rôznych oblastiach urobilo JC Penney zmeny a v ktorých ďalších oblastiach môže dôjsť k zmenám v rámci rebrandingu?
2. Identifikujte problémy, ktoré viedli k neúspešnej implementácii rebrandingovej stratégie.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Navrhnite kroky, ktoré by mohlo JC Penney urobiť, aby úspešne komunikovalo svoju novú stratégiu.
4. Nájdite prípad rebrandingu slovenskej značky a popíšte jej priebeh.

**Použité zdroje:**

ADAMSON, A.P.: *Jednoducho značka/Brand Simple.* Bratislava : Eastone Books, 2011. 212 s. ISBN 978-80-8109-175-9.

CHERNATONY, L.: *Značka: od vize k vyšším ziskům.* Brno : Computer Press, a.s., 2009. 352 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

HEALEY, M.: *Co je branding?* Praha : Nakladatelství Slovart s.r.o., 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6

BELTRAN, J. a kol.: JC PENNEY, INC: The impact of rebranding on internal and external communication. In: Marshall.usc.edu. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://classic.marshall.usc.edu/assets/155/25391.pdf>.

EDWARDS, J. – MINATO, C.: How Ex-CEO Ron Johnson Made JCPenney Even Worse. In: BusinessInsider.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.businessinsider.com/ron-johnson-disaster-timeline-apple-guru-failed-at-jcpenney-2013-4?op=1>.

Double Command-Z. In: UnderConsideration.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/old_logo_for_jcpenney.php#.VCfCSUsjAWY>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

AAKER, A.D.: *Budování značky.* Brno : Computer Press, 2003. 328 s. ISBN 80-7226-885-6.

ADAMSON, A.P.: *Digitálna značka.* Bratislava : Eastone Books, 2011. 200 s. ISBN 978-80-8109-192-6.

AIREY, D.: *Logo – nápad, návrh, realizace.* Brno : Computer Press, 2010. 213 s. ISBN 978-80-251-3151-0.

AIREY, D.: *Logo Design Love: A Guide to Creating Iconic Brand Identities.* USA : New Riders, 2010. 216 s. ISBN 13 978-0-321-66076-3.

BEDNÁŘ, V.: *Marketing na sociálních sítích.* Brno : Computer Press, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-251-3320-0.

HAIGH, M.: *Království značky*. Praha : Ekopress, 2006. 322 s. ISBN 978-80-8692-909-4.

HEALEY, M.: *Design loga.* Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3608-9.

KELLER, K.L.: *Strategické riadenie značky.* Praha : Grada publishing, 2007. s 245. ISBN 80-24714-817.

## SEGMENTÁCIA

Segmentácia vychádza z faktu, že trh sa skladá z rôznych zákazníkov a spotrebiteľov, ktorí majú rozličné potreby a želania, nákupné zvyklosti, postoje, názory, iný systém hodnôt a preferencií. Firma by sa teda nemala zamerať na celosvetový trh, ale na jeho jednotlivé časti, segmenty. Na tie, kde má podnik najväčšiu šancu uspieť.

*„Segmentovať trh znamená rozčleniť trh na homogénne podmnožiny spotrebiteľov (zákazníkov), na ktorých je možné pôsobiť vybranými marketingovými nástrojmi.“* (Machková, 2009, s. 90)

Pri tvorbe stratégií musia obchodníci definovať svoj cieľový trh a nadväzne na to rozhodnúť, akú pozíciu chcú na tomto trhu zaujať. Segmentácia trhu je totiž základným nástrojom odlíšenia. Obchodník musí mať predstavu, komu chce svoju ponuku adresovať. Mal by vedieť, kto sú alebo budú jeho zákazníci, aké majú preferencie, vkus, záujmy a pod. Sortiment, služby, cenová politika, reklama, zariadenie predajne a všetky ďalšie rozhodnutia musia podporovať trhovú pozíciu maloobchodníka. Mnoho maloobchodníkov sa dostatočne nevenuje svojim cieľovým trhom a vybudovaniu vlastnej pozície. Chcú niečo ponúknuť každému a nakoniec neuspokoja žiadnu cieľovú skupinu. (Kusá a Pizano, 2011, s. 166).

Pri výbere vstupu na konkrétny trh podnik prechádza 3 krokmi:

- **Segmentácia trhu** – rozdelenie trhu na homogénne časti, trhové segmenty.
- **Targeting** (definovanie cieľového trhu) – hodnotiť príťažlivosť každého segmentu.
- **Positioning** (výber trhovej pozície na cieľovom trhu) – určenie relevantnej pozície firmy a jej produktov, vo vzťahu ku konkurencii na vybranom trhu. (Matúš a kol., 2008, upravené)

Pri procese segmentácie a určovania cieľového trhu sa využívajú viaceré kritériá, ako napr. demografické, geografické, psychografické a behaviorálne (správanie zákazníkov).

### Prípadová štúdia: Nivea Sun

Beiersdorf je medzinárodná kozmetická firma so zameraním na starostlivosť o pleť. Medzi jej značky patria Nivea, Elastoplast, Atrixo

a Eucerin. Jedna z najpopulárnejších značiek je Nivea, pričom ponúka široký produktový rad, ktorým cieli na rôzne segmenty spotrebiteľov:

- starostlivosť o najmenších,
- kúpeľ a sprcha,
- starostlivosť o telo,
- dezodoranty a antiperspiranty,
- starostlivosť o pleť,
- starostlivosť o vlasy a styling,
- starostlivosť pre mužov,
- Nivea krém,
- Nivea soft,
- opaľovanie.

V rámci každého typu produktov Nivea ďalej rozširuje produktový rad do hĺbky na základe segmentácie svojich spotrebiteľov. V rámci Nivea Sun, produktov na opaľovanie, sa zameriava na tri segmenty – produkty na ochranu pred slnkom, produkty po opaľovaní a samoopaľovacie prípravky.

Pri opaľovacích produktoch Nivea hľadí na dva faktory. Prvým je kožný fototyp (tab. 4). Každý typ pokožky potrebuje iný typ ochrany, pričom detská pokožka je citlivejšia a potrebuje produkty špeciálne vyvinuté pre deti.

**Tab. 4:** Kožné fototypy

| Kožný fototyp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pleť | veľmi svetlá | svetlá | svetlá až stredne tmavá | stredne tmavá | olivová alebo tmavá | veľmi tmavá |
| Vlasy | ryšavé, blond | ryšavé, blond | plavé, svetlo hnedé | tmavo-hnedé | tmavé | tmavé |
| Oči | modré | modré, zelené | rôzne | rôzne | tmavé | tmavé |
| Pehatosť | častá | častá | občasná | žiadna | žiadna | žiadna |
| Citlivosť na slnko | vysoká | vysoká | stredná | nízka | minimál-na | minimál-na |
| Opálenie | nehnedne | pomaly hnedne | postupne hnedne | rýchlo hnedne | okamžite hnedne | okamžite hnedne |

**Zdroj:** Profamkulka.wordpress.com

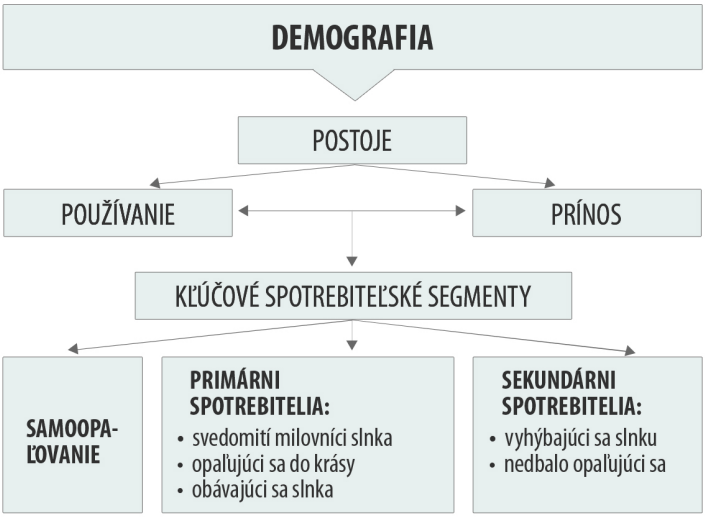
Druhým faktorom je podnebie, v ktorom bude produkt použitý. Ak niekto so svetlou pokožkou ide na výlet do nižších hôr, bude mu stačiť ochranný faktor 20, ak ide na dovolenku na Sicíliu, bude potrebovať ochranný faktor 40 (tab. 5Tab. 5).

**Tab. 5:** Typy pleti a ochranné faktory

| Typ pokožky | Normálne podnebie | Horúce podnebie | Veľmi horúce podnebie |
|---|---|---|---|
| Veľmi svetlá | SPF 30 | SPF 40 | SPF 50+ |
| Svetla | SPF 20 | SPF 30 | SPF 40 |
| Stredne tmavá | SPF 15 | SPF 20 | SPF 30 |
| Tmavá | SPF 15 | SPF 15 | SPF 30 |
| Detská | SPF 30 | SPF 50+ | SPF 50+ |

**Zdroj:** Profamkulka.wordpress.com

Pri segmentácii spotrebiteľov pre produkty Nivea Sun je využitých viacero faktorov (obr. 5Obr. 2).




**Obr. 5:** Faktory použité pri segmentácii spotrebiteľov Nivea Sun
**Zdroj:** Profamkulka.wordpress.com

**Demografia** – rôzne demografické skupiny spotrebiteľov sa správajú inak. Podstatný je vek, ktorý je úzko spätý aj s tým, či spotrebitelia majú alebo nemajú deti. Ďalší rozdiel je pohlavie. Kým mužom záleží najmä na pohodlnosti používania, ženy si skôr potrpia na pridanú hodnotu a určitý level luxusu. A sociálne postavenie spotrebiteľov má významný vplyv na ich povedomie o potrebe ochrany a ošetrovania kože pred slnkom.

**Postoje** – sú pre Niveu najdôležitejšou premennou pri segmentácii spotrebiteľov. Postoje boli zisťované kvantitatívnym prieskumom medzi spotrebiteľmi formou dotazníkov a následným kvalitatívnym prieskumom prostredníctvom focus group, ktorý bol zameraný na podrobnejšie zisťovanie zvykov a preferencií pri starostlivosti o pokožku.

Z tohto prieskumu vzišlo päť rôznych skupín:

1. **Obávajúci sa slnka** – tvrdia, že dobré opálenie nie je dôležité. Sú si vedomí škodlivých účinkov slnečných lúčov a nakupujú výrobky s čo najvyšším stupňom ochrany.
2. **Vyhýbajúci sa slnku** – vyhýbajú sa opaľovaniu, ale aj používaniu opaľovacích produktov, keďže natieranie považujú za otravné a takéto produkty nenakupjú. Prostredníctvom edukácie môže byť tento segment presvedčený o potrebe ochrany kože prostredníctvom produktov, ktoré sa ľahko aplikujú, napr. spreje.
3. **Svedomití milovníci slnka** – zbožňujú slnko a radi používajú dôveryhodnú značku s vhodným ochranným faktorom. Vyznajú sa do typov kože a ochranných faktorov a na základe tejto znalosti kupujú aj opaľovacie produkty.
4. **Nedbalo opaľujúci sa** – zbožňujú slnko, ale vôbec nechránia svoju kožu, nezáleží im na možných dlhodobých negatívnych dôsledkoch opaľovania. Ak si vôbec kupujú nejaké opaľovacie prípravky, tak len s nízkym ochranným faktorom.
5. **Opaľujúci sa do krásy** – záleží im na dobrom opálení a aj vedia o potrebe ochrany kože, ale nevyznajú sa do faktorov. Tento segment je naklonený kupovať opaľovacie výrobky s určitou pridanou hodnotou.

Pri prieskumoch sa zisťovali príležitosti, pri ktorých spotrebitelia opaľovacie produkty používajú. Či je to na výlety, dovolenky, prácu v záhrade alebo športovanie. Prieskum poukázal na to, že spotrebitelia nakupujú výrobky s rôznymi ochrannými faktormi pre rôzne príležitosti.

Ďalším zisťovaním bolo, aký prínos hľadajú spotrebitelia v opaľovacích výrobkoch. Spotrebitelia nakupujú opaľovacie výrobky kvôli ochrane kože, ale u každej skupiny sa líši, čo ďalšie v produkte hľadajú. Kým muži chcú pohodlnosť pri používaní, rodičia chcú maximálnu ochranu pre deti. Rôzny prínos chcú aj jednotlivé skupiny. Obávajúci sa slnka hľadajú adekvátnu ochranu, kým opaľujúci sa do krásy hľadajú benefity napr. v podobe hydratácie pokožky. Ďalší segment tvoria ľudia so špeciálnym druhom pokožky, ktorí napr. trpia alergiami. Pre tých Nivea vyvinula osobitný druh produktov.

Tí spotrebitelia, ktorí používajú samoopaľovacie produkty, taktiež hľadajú v týchto produktoch ďalšie benefity, keďže pri týchto výrobkoch nejde v prvom rade o ochranu pred slnkom, ale o získanie opálenej pleti bez potreby vystavovania sa slnečným lúčom. V tomto prípade je taktiež vítaná napr. hydratácia.

Na základe zistení z prieskumov a segmentácie zákazníkov boli určené dve kľúčové oblasti pre zmeny:

- zjednodušiť používanie opaľovacích prípravkov,
- vzdelávať, že ochrana pokožky vedie k bezpečnejšiemu opaľovaniu,

Na základe týchto zmien boli v produktovom rade Nivea Sun uvedené nasledovné novinky:

- Produkty v sprejoch – pre jednoduchšiu a rýchlejšiu aplikáciu.
- Produkty s okamžitým účinkom – napriek upozorneniu, že opaľovacie produkty treba nanášať 20 až 30 minút pred vystaveniu sa slnku, mnoho spotrebiteľov túto zásadu nedodržiavalo, považovali to za otravné, alebo jednoducho

zabúdali. Produkty preto boli inovované tak, aby ich účinok začal okamžite po nanesení.

- Detské balenia – výrobky určené deťom boli uvedené vo farebnejších obaloch, zároveň bola predĺžená ich odolonosť voči vode.

Zmeny súvisiace so segmentáciou aj novými produktmi sa prejavili aj v marketingovej komunikácii Nivea Sun. Keďže práve ženy (matky) najčastejšie kupujú opaľovacie produkty, televízna reklama je smerovaná práve na ne s hlavným posolstvom ochrany pokožky. Reklama zameraná na mužov má hlavné posolstvo jednoduchosť použitia a je zverejňovaná skôr v tlači.

Samotná segmentácia sa najvýraznejšie prejavuje v hĺbke produktového radu, ktorý obsahuje veľkú škálu produktov s rôznymi ochrannými faktormi tak, aby si mohol vybrať každý spotrebiteľ to, čo mu vyhovuje a je vhodné pre jeho typ pokožky aj príležitosť, na ktorú opaľovací produkt potrebuje.

**Úlohy na hodinu:**

1. Diskutujte, prečo na segmentáciu zvolila Nivea spomínané faktory.
2. Ktoré faktory použité pri segmentácii by sa dali použiť aj v iných odvetviach a akým spôsobom?

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Ako zapadajú produkty, ktoré sa v rámci Nivea Sun radu predávajú v súčasnosti na Slovensku, do danej segmentácie spotrebiteľov?
4. Vyberte si určitú značku, v ktorej produktovom rade je aspoň desať produktov a pokúste sa identifikovať, akému segmentu spotrebiteľov je určená.

**Použité zdroje:**

MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. Praha : Grada, 2009. s.196. ISBN: 978-80-247-2986-2.

KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 197 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

MATÚŠ, J. – ĎURKOVÁ, K. – ČÁBYOVÁ, Ľ.: *Marketing – základy a nástroje.* Trnava : FMK UCM, 2008. 284 s. ISBN 978-80-8105-074-9.

KULKARNI, S.: A Nivea, Case study of Segmentation. In: Profamkulka.wordpress.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://profsamkulka.files.wordpress.com/2007/12/niviecase.pdf>.

Segmentation: A NIVEA case study. In: BusinessCaseStudies.co.uk. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://businesscasestudies.co.uk/nivea/segmentation/the-three-main-product-segments.html#axzz3DCFZKMqj>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

MUHLACHER, H.: *Selektivní propagace.* Praha : BABTEXT, 1993. 288 s. ISBN 80-901444-6-2.

HAGUE, P.: *Průzkum trhu*. Brno : Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 8072269178.

LOŠŤÁKOVÁ, H.: *B2B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí.* Praha : Publishing Professional, 2005. 186 s. ISBH 80-86419-94-0.

RIES, A. – TROUT J.: *Positioning: The battle for your mind.* New York : McGraw – Hill, 2001. 213 s. ISBN 00-7135-916-8.

KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 1999. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

# RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

Riadenie vzťahov so zákazníkmi (customer relationship management) vychádza zo vzťahového marketingu, ktorý Kotler a kol. (2001, s. 7) definuje ako *„proces tvorby, udržania a rozširovania silných, hodnotových vzťahov so zákazníkmi a ďalšími zainteresovanými osobami.“*

Prostredníctvom produktu je zákazníkovi dodaná určitá hodnota. Produkt samotný takmer vždy pozostáva z troch častí: z fyzického výrobku, informácií a služby, ktorá je zákazníkom poskytnutá. Vymedziť fyzický výrobok je ľahké, pretože má jasné fyzikálne vlastnosti. Zložitejšie je vymedzenie informačnej časti, ale v tomto prípade ju môžeme popísať ako znalosť potrebnú pre vytvorenie hodnoty. Zákaznícka služba je potom všetko, čo sa vzťahuje k činnostiam nevyhnutným pre zaistenie vzťahu so zákazníkom, od dodania až po rôzne služby pomoci pri užívaní výrobku. (Lehtinen, 2007, s. 19)

Zákazník sa stal najdôležitejšou súčasťou každého podnikania. Keby firma nemala zákazníkov, nemala by ani dopyt a následne by nedosahovala žiadny zisk. V dnešnom marketingu existujú viaceré zdroje a kanály poskytujúce informácie o zákazníkoch, s ktorými sa firmy dennodenne stretávajú. Tieto informácie sú roztrúsené po celej firme, jej oddeleniach a zamestnancoch. Aby sa firma takémuto chaosu vyhla, začala vytvárať systém riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM), ktorý podľa Kotlera a kol. (2001, s. 554) zahrňuje podrobné informácie o jednotlivých zákazníkoch a dôkladne zaznamenáva kontaktné body zákazníka.

Pozícia zákazníkov je silná, a tak je nutné budovať organizácie orientované na zákazníkov a posilňovať dlhodobé vzťahy s nimi, a to diferencovane podľa potrieb zákazníkov v závislosti na ich hodnote pre podnik. Spokojní a lojálni zákazníci sú konečným testom kvality práce jednotlivých firiem. (Lošťáková a kol., 2009, s. 168)

Riadenie vzťahov so zákazníkmi vychádza z udržovania a prevádzkovania zákazníckych databáz. Kľúčovú rolu v databázach hrajú prepracované informačné technológie. CRM sa dnes stalo

**Prípadová štúdia: Mashkin Group**

Mashkin Group a.s. je dcérska spoločnosť Amir a.s., britského finančného konglomerátu. Ide o stredne veľkú skupinu sídliacu v USA a zaoberajúcu sa správami aktív. Má tri základné divízie: prvá sa zaoberá podielovými fondami v celkovej hodnote 10 miliárd dolárov, druhá divízia spravuje aktíva v hodnote 15 mld. dolárov a s prvou úzko spolupracuje, ale je samostatná, a tretia divízia poskytuje finančné služby.

Už od začiatkov tieto tri divízie zdieľali databázy klientov aj ďalšie softvérové programy. Jeden z programov bol lacný komerčný systém s limitovanými možnosťami, ktorý používali obchodné oddelenia oboch prvých dvoch divízií. Slúžil na ukladanie kontaktov a poznámok predajcov k týmto kontaktom. Druhý program využívalo IT oddelenie na dennú aktualizáciu údajov o klientoch a predajných výsledkoch. Ďalší program mali nainštalovaný predajcovia na všetkých svojich stolových počítačoch aj notebookoch, aby mali vždy dostupné údaje o vývoji trhu. Štvrtý, špeciálne pre firmu navrhnutý program, slúžil pre klientské telefonické centrum na zaznamenávanie prichádzajúcich hovorov.

Technologické systémy vo firme boli navrhnuté a zakúpené tak, aby podporovali predajné aktivity. Ani jeden z nich nebol špecificky určený pre potreby divízií a chýbali im analytické funkcionality, rovnako ako možnosť prepojenia s ostatnými systémami v rámci spoločnosti. To nútilo zamestnancov stráviť veľké množstvo času vytváraním reportov na importovanie a exportovanie dát medzi jednotlivými programami. Veľké množstvo času a energie zabrala aj emailová a iná komunikácia medzi zamestnancami, aby si odovzdali informácie, ktoré v systéme nebolo možné zaznamenať.

Kým zo začiatku tieto technologické limity nespôsobovali veľké problémy, pretože firma mala menšie množstvo zákazníkov aj menšie objemy predaja, s rozširovaním firmy sa situácia zhoršovala a zneprehľadňovala. Odhady ukázali, že tieto problémy znižujú produktivitu zamestnancov až o 20 %. Vedenie firmy sa rozhodlo, že je na čase implementovať komplexnú CRM stratégiu s integrovanou

technológiou špecificky určenou pre potreby divízií. Všetky tri divízie mali pre CRM nasledovné ciele:

- poskytovať špičkové služby zákazníkom ako pridanú hodnotu ku kľúčovému produkty firmy,
- identifikovať, zamerať sa a udržať si kľúčových zákazníkov,
- vytvoriť zákaznícke profily,
- zlepšiť manažérske rozhodovanie a komunikáciu medzi zamestnancami.

Želaný (a očakávaný) výsledok nového strategického prístupu, ktorý zahŕňal aj vnútornú reorganizáciu používaných zdrojov, bolo zvýšiť produktivitu práce prostredníctvom zrýchlenia prístupu ku zákazníckých údajom, zabezpečiť rýchlejšie reakcie na zákaznícke požiadavky, lepšie reportovacie a analytické funkcie, zníženie duplikovania procesov a úkonov a nadobudnutie schopnosti nakladania s údajmi.

Nakoľko je zavedenie vhodného CRM systému komplexná a zložitá úloha, firma vytvorila skupinu zloženú z manažérov, ktorá mala celý proces na starosti. Kým veľké firmy majú zdroje na to, aby si zabezpečili komplexné systémy priamo na zakázku, menšie firmy sú odkázané na nízkorozpočtové riešenia, niekedy také, ktoré boli vytvorené pre iné firmy a pre danú spoločnosť sa len modifikujú, alebo si vytvárajú také systémy samé v rámci firmy. Finančná situácia v Mashkin nedovoľovala zakúpenie plne integrovaného systému na zakázku. Preto bol najatý externý CRM konzultant, ktorého úlohou bolo pomôcť vo výbere vhodného systému.

Na základe informácií a rád od konzultanta pracovná skupina určila stratégiu pre implementačný proces, vrátane softvérových požiadaviek, výberu dodávateľa, rozpočet, časový rámec, personálne zabezpečenie a zaškolenie používateľov. Po mesiacoch porovnávania rôznych programov, ktoré by mohli byť vhodné pre potreby divízií v rámci firmy, bol vybratý jeden, ktorý bol už predtým úspešne implementovaný vo väčšej firme zameraním podobnej firme Mashkin.

Boli teda zakúpené licencie a IT oddelenie ubezpečilo pracovnú skupinu, že všetky siete boli pripravené na nový system. Boli do

neho naliate všetky dáta z doteraz používaných separovaných databáz. Aby sa eliminovali riziká, staré systémy boli stále ponechané na používanie paralelne s novým systémom.

Avšak napriek podrobnému plánovaniu sa implementácia nezaobišla bez problémov. Jednými z nich boli výrazne vyššie náklady na nový systém, než bol navrhnutý rozpočet. Tento fakt začínal ostré debaty na každom stretnutí správnej rady.

Taktiež v procese transferu dát z klientskej databázy došlo k tomu, že klientské profily a poznámky k nim boli presunuté bez zachovania chronologickej postupnosti. To prakticky znamenalo, že používateľ systému musel prechádzať všetky poznámky z predchádzajúcich rokov, aby našiel tie, ktoré boli do starého systému zaznamenané v posledných týždňoch, a následne ich musel manuálne presúvať na vrch zložky. Tento problém bol najzložitejší pri dlhoročných klientoch, ktorí spolupracovali s firmou desať aj viac rokov. Ich zložky boli rozsiahle a bolo zložité a prácne prehrabávať sa pomiešanými údajmi. Postihnutí boli najviac používatelia, ktorí narábali s veľkými predajmi a tí, ktorí potrebovali zbierať dáta pre analýzy. Používateľská efektívnosť systému bola teda nakoniec znížená oproti starým systémom.

Ďalším problémom bolo zaškolenie používateľov. Kým firma zabezpečila online školenie pre predajcov, pre ostatných bolo školenie nepovinné a len v prípade, že oň mali záujem. Väčšina ostatných používateľov systému sa však radšej spoliehala na funkciu Pomocník v systéme a o školenie záujem neprejavili. Tento problém sa výrazne prejavil vtedy, ak niektorý zamestnanec opustil firmu a na jeho miesto bol prijatý nový človek. Školenie sa v tom prípade obmedzilo na pár vysvetlení od kolegov a nový človek bol skôr ponechaný, aby sám prišiel na to, ako systém funguje.

Nákladný CRM systém bol teda implementovaný, ale ani finanční poradcovia ani predajcovia ho nepoužívali. Radšej sa stále spoliehali na staré systémy, ktoré stále paralelne fungovali popri novom CRM systéme. Výsledkom teda boli premrhnané peniaze, zmätení zamestnanci a veľa strateného času.

**Úlohy na hodinu:**

1. Diskutujte o dôvodoch zlyhania implementácie CRM systému vo firme Mashkin.
2. Diskutujte, ako mohla firma zlyhaniam predísť a čo mohla vykonať inak.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Nájdite príklad úspešnej implementácie CRM systému na Slovensku alebo vo svete.
4. Porovnajte tento pozitívny prípad s prípadom Mashkin.

**Použité zdroje:**

LEHTINEN, J.: *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky.* Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

CURTIS, T. a kol.: Customer relationship management strategy. In: Aibse.org. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.aibse.org/wp-content/uploads/2012/02/CurtisBarrereGrifin2008.pdf>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

BUTTLE, F.: *Customers Relationship Management, Concept and Tools*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 359 s. ISBN 0-7506-5502-X.

CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

PARR RUD, O.: *Data mining: praktický průvodce dolování dat pro efektivní prodej, cílený marketing a podporu zákazníků (CRM).* Praha : Computer Press, 2001. 329 s. ISBN 80-7226-577-6.

STORBACKA, K. – LEHTINEN, J.: *Řízení vzrahů se zákazníky (Customer Relationship Management).* Praha : Grada, 2002. 147 s. ISBN 80-7169-813-X.

ŠAŠEK, M.: *Řízení vztahů se zákazníky : (jak uspět na trzích B2B).* Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2010. 115 s. ISBN: 9788074080258.

WESSLING, H.: *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM.* Praha : Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

## SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE

Podľa Kotlera (2001, s. 87) jednotlivci a domácnosti tvoria spotrebný trh a spôsob, akým nakupujú produkty a služby pre osobnú spotrebu, je determinovaný ich spotrebiteľským nákupným správaním.

Spotrebiteľské správanie ovplyvňujú rôzne druhy faktorov – kultúrne, spoločenské, osobné a psychologické. Aj samotný proces nákupného rozhodovania je ovplyvnený rôznymi typmi faktorov a existujú rôzne modely nákupného správania. Medzi tradičné môžeme zaradiť ekonomický model, model učenia sa, psychologický model a sociologický model.

Modernejšie modely reagujú na to, že spotrebiteľ je stavaný pred väčšie množstvo informácií, vplývajú na neho zároveň rôzne typy faktorov a jeho rozhodovanie je silne ovplyvňované súčasnými trendmi. Medzi takéto modely patria napr. Howard Sheth model, Nicosia model alebo EBM model.

Do dnešných modelov nákupného správania zasahuje aj fakt výrazného prepojenia spotrebiteľa na internetové prostredie. Tzv. dnešný spotrebiteľ 2.0 je veľmi dobre informovaný, silne spojený s rovesníkmi (a miliónmi surferov všeobecne), má schopnosť zdieľať nápady, ale má tiež nástroje pre vytváranie správneho obsahu na riadenie marketingu. (Jaffe, 2005, s. 94)

So vstupom nového spotrebiteľa 2.0 sa v marketingu objavil nový trend nazývaný „word of mouse“ (WoMo). Verhaeghe a kolektív WoMo definuje ako *„akt spotrebiteľského prijímania, vytvárania a distribúcie marketingovo – relevantného obsahu cez online kanály (ako textových aj audio – vizuálnych).“* (2007) WoMo je časť „buzz“ marketingu definovaná ako činnosť spotrebiteľov poskytujúca informácie o značkách, produktoch a službách iným, neformálnym a nekomerčným spôsobom. Buzz obsahuje offline komponent – tradičné „word of mouth“ (WOM), rovnako ako online komponent „word of mouse“ (WoMo).

Buzz je časťou ľudskej povahy. Spotrebitelia túžia zdieľať ich skvelé zážitky alebo objavy výmenou za rešpektovanie od ich rovesníkov. Informácie s word of mouth boli v minulosti skôr obmedzené na one to one alebo one to few komunikáciu, pokiaľ ide o obsah. Dnes môže každý a ľahko vysielať a publikovať so svetovým vyhľadávaním rovnako dobre ako hľadať obsah.

**Prípadová štúdia: Dove**

Značka Dove patriaca pod skupinu Unilever sa rozhodla skúmať globálne vnímanie žien ohľadom krásy a starostlivosti o seba samú v roku 2004 štúdiou zvanou „The Real Truth About Beauty“ (Skutočná pravda o kráse). Štúdia má svoje korene v rastúcej obave, že zobrazovanie ženskej krásy v súčasnej popkultúre smeruje k predstave o kráse, ktorá nie je ani autentická ani dosiahnuteľná. Značka Dove bola znepokojená tým, že skreslený portrét krásy bránil ženám spoznať ich skutočnú krásu a oberal ich o radosť zo seba samých.

Na základe výsledkov štúdie Dove začala kampaň Dove Self Esteem Fund (DSEF) v roku 2005 (najskôr v Kanade a potom vo zvyšku sveta). Povzbudená výsledkami značka Dove urobila aj ďalší krok pri skúmaní vplyvu ideálov krásy spoločnosti na sebaúctu žien a rozhodla sa zdôrazniť skutočnú krásu mladým dievčatám. Sekundárna štúdia „Beyond Stereotyps“ zistila, že 92 % mladých žien chce zmeniť niečo na tom, ako vyzerajú. Ďalším zistením bolo, že matky zohrávajú významnú úlohu pri výchove pozitívneho nazerania na krásu a sebaúctu.

Výsledkom druhej fázy boli workshopy pre dievčatá DSEF Real Beauty workshops for girls. Išlo o interaktívne relácie navrhnuté odborníkmi, ktorých úlohou bolo podnietiť dialóg medzi dievčatami a ich ženskými vzormi. Pre umocnenie týchto seminárov boli vytvorené dve virálne videá s názvom Dcéry a Evolúcia.

V Evolúcii Dove podmanivo ukazuje, aké je skreslené naše vnímanie krásy. Virálne video ukazuje premenu obyčajného dievčaťa do očarujúcej ženy vďaka profesionálnemu tímu vizážistov, umelcov, kaderníkov a počítačového programu Photoshop. Štúdia testovala toto virálne video na úrovniach buzz – offline word of mouth (WoM) a online word of mouse (WoMo).

75-sekundové video vytvorené na želanie Unilever Kanada agentúrou Ogilvy & Mather Toronto bolo zverejnené 6. októbra 2006 na YouTube. Cieľom spotu bolo zasiahnuť cieľovú skupinu matiek, mentoriek a ženských vzorov, pretože majú najväčší vplyv na mienku budúcej generácie o falošných stereotypoch krásy. Cieľom

bolo dosiahnuť zapojenie tejto primárnej cieľovej skupiny do WoM a WoMo s mladými dievčatami a ženami (sekundárnou cieľovou skupinou). Vzhľadom k poslaniu Dove, aby sa ženy cítili viac krásne každý deň, bolo video navrhnuté tak, aby napadlo stereotypný pohľad na krásu, ktorou sú ženy každodenne bombardované.

Ciele Unilever pri vytváraní kampane s videom Evolúcia boli:

Zasiahnuť 70-tisíc dievčat v Kanade a globálny cieľ bol zasiahnuť viac ako milión žien v roku 2008 (tento cieľ bol dosiahnutý už po 2 mesiacoch od spustenia kampane).

Zmysluplným spôsobom poskytnúť nástroje, zdroje, vzdelávacie materiály, ktoré môžu vytvoriť skutočný a trvalý rozdiel vo vnímaní krásy.

Pritiahnuť širokú pozornosť na semináre a dostupné materiály, zasiahnuť kanadské ženy prostredníctvom virálne šírených emailov, word of mouth, on-line reklamou a PR.

Okrem toho, že bolo video zverejnené na YouTube, email s odkazom naň bol zaslaný 460-tisíc ľuďom v Kanade, po ktorom nasledovalo cielenie emailov na 15-tisíc žien, ktoré sa zúčastnili seminára DSEF. V rámci mediálneho plánu dostalo video priestor na webových stránkach zameraných na ženy.

Po tomto priamom šírení začal film žiť svoj vlastný život na internete. Za týždeň po spustení medzinárodnej stránky kampane sa jej návštevnosť zvýšila o 8 000 %. V porovnaní s reklamou Dove Beauties, ktorá bola premietaná za 2,5 mil. dolárov počas Superbowl podujatia v roku 2006, video Evolúcia malo viac ako 7 miliónov videní na YouTube (v roku 2014 to bolo 17 miliónov). Referencie na skutočnú krásu sa objavili na 30-tisíc stránkach.

Pokiaľ ide o meranie vplyvu reklamnej kampane, môžeme sa zamerať na priame a nepriame vystavenie. Priame vystavenie sa týka tých ľudí, ktorí naozaj video videli. V prípade nepriameho vystavenia virálu spotrebitelia nevideli video, ale mohli o ňom počuť prostredníctvom iných médií, blogov, emailov alebo offline zdrojov (noviny, tradičné word of mouth).

Pritom je dôležité sledovať aj mieru angažovanosti spotrebiteľov. Mohli len video a jeho posolstvo vidieť a zaznamenať, alebo ho aj ďalej šíriť, prípadne sa aj nejakým spôsobom zapojiť do tvorby obsahu (zúčastniť sa súťaže, vytvoriť paródiu na video, zahrať si nejakú hru).

To, akým spôsobom sú spotrebitelia zasiahnutí a zaangažovaní, má následne vplyv na rôzne aspekty nákupného cyklu, pričom sa očakáva, že spotrebitel' sa pod vplyvom virálneho videa posúva v rámci cyklu (modelu) nákupného správania len o jeden stupeň.

Video a rozruch, ktorý virálne video spôsobuje, tak môže v prvom stupni podporiť znalosť značky, vyvolať záujem o vyhľadanie ďalších informácií, alebo dodá novú informáciu spotrebiteľovi. V druhom stupni môže pomôcť zmeniť postoj k značke alebo napomôcť diferenciácii značky. V treťom kroku napomáha tomu, aby spotrebitel' uvažoval o nákupe danej značky, alebo ju aspoň vyskúšal. V poslednom kroku môže video viesť k tomu, že spotrebitel' si výrobok zakúpi.

Pre merania dopadu virálneho videa v súlade s cieľmi (teda zásah matiek, mentoriek alebo ženských vzorov krásy, ktoré sa mali zapojiť do rozhovoru o skutočnej kráse s mladými dievčatami a ženami) určil Dove dve rôzne cieľové skupiny od zvyšku online populácie:

- Primárna cieľová skupina: ženy staršie ako 24 rokov a mentorky alebo ženské vzory pre mladé dievčatá a ženy.
- Sekundárna cieľová skupina: ženy vo veku medzi 15 a 24 rokov.

Dove sa zameral na nasledujúce otázky:

- Prečo toto video vyvolalo taký rozruch a získalo takú veľkú pozornosť?
- Poskytuje meranie nepriameho vplyvu nejaký nový a užitočný pohľad na túto problematiku? (Je možné, že vďaka šíreniu sa dosahuje väčší vplyv na nákupný rozhodovací proces?)
- Aké druhy akcií vykonali ľudia po tom, ako videli toto video? (Snažili sa matky alebo mentorky hovoriť o tejto

problematike s mladými ženami? Ak áno, čo ich k tomu popudilo? A o čom konkrétne sa ohľadom videa rozprávali?

- Aký je dopad daných akcií a rozhovorov na znalosť, imidž a nákup Dove značky?

Dáta boli skúmané na belgickej online populácii prostredníctvom reprezentatívneho panela 1 503 ľudí. V rámci skupiny ženských vzorov a mentoriek takmer každá štvrtá žena (23 %) bola priamo vystavená videu Evolúcia. Penetrácia je síce vysoká, ale neznamaná to, že primárna cieľová skupina bola zasiahnutá účinnejšie ako zvyšok online populácie. Penetrácia vystavenia mladých dievčat a žien (24 %) a celkovej online populácie (23 %) filmom bola veľmi podobná. Zo spotrebiteľov, ktorí videli video, každý tretí vedel, že bolo vytvorené značkou Dove.

Respondenti, ktorí video videli, si vyvinuli väčšie sympatie k značke Dove (42 % mladých žien a 52 % u vzorov žien) a hovorili s ostatnými o značke v pozitívnych asociáciach. V primárnej cieľovej skupine 25 % žien naznačilo, že v súčasnosti si skôr kúpia Dove výrobky (25 %) a viac sa zaujímajú o komunikáciu značky (19 %). Pri sekundárnej cieľovej skupine bola ochota nákupu značky vyššia, ale miera záujmu o ďalšiu komunikáciu nižšia.

Zmena postoja spôsobená virálnym videom Dove sa javí pomerne úspešná v sekundárnej cieľovej skupine. Dievčatá a mladé ženy, ktoré virál videli, viac nesúhlasia s výrokom: "Zistila som, že je dôležité byť považovaná za krásnu inými ľuďmi (19 % vs. 6 % pri tých, ktoré video neideli). V prípade výroku „Zistila som, že je dôležité byť obklopená krásnymi ľuďmi“ nesúhlasilo s ním 71 % z tých, ktoré video videli oproti 60 % tých, ktoré video nevideli. Zmena sa viac prejavila u tých respondentiek, ktoré predtým k danej téme zaujímali skôr neutrálny postoj.

V primárnej cieľovej skupine sa zistil menší nesúhlas s vyššie uvedenými výrokmi. To mohlo byť spôsobené tým, že tieto vekovo vyspelejšie ženy sa už ocitli v situáciách, kedy na kráse záležalo, alebo tým, že so stúpajúcim vekom a prvými prejavmi starnutia sa ich potreba byť vnímaná ako krásna stáva dôležitejšia.

Viac ako tri zo štyroch žien pochopili kľúčové posolstvo filmu, a to: „Médiá neposkytujú realistický obraz ženskej krásy“, „Každá žena je krásna svojím vlastným spôsobom“, „Súčasný ideál krásy nám je nútený“ a „Dokonalá krása neexistuje“), a zdá sa, že posolstvo je dôveryhodné a dôležité ako pre sekundárnu, tak aj pre primárnu cieľovú skupinu. Vďaka videu je pre 30 % sekundárnej aj primárnej cieľovej skupiny značka Dove atraktívnejšia.

Takmer jeden z troch ľudí videl video prvýkrát v televízii, keďže bolo vysielané aj na TV kanáli. Ale viaceré mladé ženy a dievčatá uviedli, že objavili video na blogoch a rôznych webových stránkach. Zaujímavým zistením je fakt, že obe, primárna aj sekundárna cieľová skupina, počuli o kampani od svojich matiek (13 %).

Obom cieľovým skupinám sa video páčilo (v primárnej 7,2 bodu z 10, v druhej 8,3 bodov z 10) a obe skupiny súhlasia s tým, že video nie je komerčne orientované, že má emocionálny vplyv na ženy a že sledovanie video spotu je zábavné a dáva im aj nový pohľad na problematiku. Okrem toho respondenti uviedli, že video dobre prezentuje značku Dove a premietol sa doň obraz kvality značky.

V druhej cieľovej skupine 12 % respondentov video nevidelo, len o ňom počulo alebo čítalo (v primárnej to boli 2 %). Aj keď sa toto číslo môže zdať ako negatívne, tak práve ono dokazuje, že sa značke podarilo dosiahnuť to, čo chcela. Teda šírenie buzzu okolo videa, nakoľko mladí ľudia sa skôr zapoja do niečoho, čo sa k nim dostane prirodzene cez ďalších ľudí, než priamo cez médiá.

Po vzhliadnutí virálneho videa až 81 % respondentiek nevykonalo žiadnu akciu. Len 12 % z primárnej cieľovej skupiny sa podelilo o svoje dojmy s ostatnými ľuďmi a 13 % preposlalo link alebo celé video cez email. V sekundárnej cieľovej skupine zdieľalo dojmy až 19 % respondentov, ale iba 2 % zdieľalo video s ostatnými ľuďmi, čo je skôr negatívny fakt pre rozšírenie a následné generovanie WoM a WoMo, a tým aj životnosť virálnej kampane. Mimo cieľových skupín zdieľalo názor na video 29 % ľudí a preposlalo ho 15%. Všetky skupiny sa o svoj názor podelili najmä s dobrými priateľmi a partnermi alebo kolegami.

Ako významný faktor sa preukázalo to, že respondenti, ktorí boli zasiahnutí priamo aj nepriamo, nielenže vo väčšej miere navštevovali webovú stránku kamapane (20 % oproti 4 % pri tých, ktorí boli zasiahnutí buď len priamo alebo len nepriamo), ale zároveň to boli tí, ktorí šírili video ďalej. Z hľadiska nákupného správania u nich bola tiež väčšia miera aktivácie v procese nákupného správania. Tento fakt dokazuje, že je dôležité merať nielen priame zásahy kampaňou, ale aj nepriame (tab. 6).

**Tab. 6:** Aktivátory nákupného správania v jednotlivých skupinách

| | Len priamy zásah | Len nepriamy zásah | Oba zásahy |
|---|---|---|---|
| Navštívili webovú stránku | 4 % | 5 % | 20 % |
| Rozprávali sa o videu | 20 % | 18 % | 46 % |
| Preposlali video niekomu | 10 % | - | 27 % |
| Značka Dove im je viac sympatická | 42 % | 32 % | 65 % |
| Rozprávali sa o Dove s niekým vo viac pozitívnom zmysle | 16 % | 32 % | 32 % |
| Viac oceňujú produkty Dove | 16 % | 3 % | 16 % |
| Chcú si kúpiť produkt Dove | 17 % | 4 % | 18 % |
| Bližšie sa zaujímali o produkty Dove | 11 % | 15 % | 16 % |
| Častejšie odporúčajú produkty Dove iným ľuďom | 11 % | 7 % | 12 % |
| Viac sa zaujímajú o ďalšiu komunikáciu Dove | 14 % | 24 % | 28 % |

**Zdroj:** Viralblog.com

Kampaň Dove zasiahla v Belgicku takmer štvrtinu všetkých používateľov internetu, bez ohľadu na cieľovú skupinu. Dopad kampane bol najmä na úrovni budovania postojov. V súlade s cieľmi spoločnosti Unilever kampaň dokázala zmeniť postoje pokiaľ ide o krásu a jej význam, rovnako tiež vytvorila rozruch medzi oboma cieľovými skupinami. Viac ako desatina sekundárnej cieľovej skupiny bola vystavená virálnemu videu nepriamo, čo jasne ukazuje silu

WoM a WoMo. Meranie nepriameho vystavenia je teda nevyhnutným predpokladom pre meranie účinnosti virálnych kampaní.

Prevedenie a posolstvo kampane sa zdajú dôležitejšími faktormi pre spotrebiteľov pri zapojení sa do kampane než pre nákupnú aktiváciu. Pre nákupnú aktiváciu sa zdá dôležitejšie to, ako sa celá kampaň hodila na danú značku. Tieto tri faktory sú pritom rovnako dôležité pre primárnu cieľovú skupinu, ale pre sekundárnu cieľovú skupinu bolo najdôležitejšie samotné kvalitné prevedenie videa na to, aby došlo k nákupnej aktivácii, najmenej dôležité pritom samotné posolstvo.

**Úlohy na hodinu:**

1. Aké faktory a ako boli dôležité pre skúmanie vplyvu kampane na spotrebiteľské správanie?
2. Identifikujte faktory, ktoré urobili kampaň Dove Evolúcia úspešnou.

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Vyberte si niektorý z modelov nákupného správania a akékoľvek dve kampane z jedného odvetvia a porovnajte, akým spôsobom by dané kamapne mohli vplývať na spotrebiteľské správanie podľa daného modelu.
4. Vyberte si nejakú svetovú alebo slovenskú virálnu kampaň popíšte jej cieľovú skupinu, posolstvo, spôsob prevedenia, ciele a dosiahnuté výsledky.

**Použité zdroje:**

JAFFE, A.: *Modernism and the Culture of Celebrity*. Cambridge : Cambridge University Press, 2005. 248 s. ISBN 978-0-521-84301-0.

KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

VERHAEGHE a kol.: *A New Approach for Measuring "Buzz". Word of Mouth and Word of Mouse*. Amsterdam : Esomar), 2007. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <

http://issuu.com/insitesconsulting/docs/04_getting_answers_without_asking_questions/14>.

Evolution of beauty: Dove Case Study. In: Viralblog.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://www.viralblog.com/wp-content/uploads/2007/10/is_2007_008_evolution_of_beauty_dove_case_study.pdf>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

BÁRTOVÁ, H. – BÁRTA, V. – KODELKA, J.: *Chování spotřebitele a výzkum trhu.* Praha : VŠE, 2004. 243 s. ISBN 80-245-0778-1.

CARNEGIE, D.: *Ako úspešne predávať. Ako to dosiahnuť, udržať a predať viac ako kedykoľvek predtým*. Bratislava : Príroda, 2004. 288 s. ISBN 80-07-01264-8.

HORSKÁ, E. a kol.: *Európsky spotrebiteľ a spotrebiteľské správanie.* Nitra : SPU, 2008. 219 s. ISBN 978-80-552-0318-8.

KOUDELKA, J.: *Spotřební chování a marketing*. Praha : Grada Publishing, 1997. 185 s. ISBN 80-7169-372-3.

KUSÁ, A. – HRABAČKOVÁ, V.: *Ženy - spotrebiteľky : (predikčné modely nákupného správania)*. Trnava : FMK UCM, 2012. 138 s. - ISBN 978-80-8105-432-7.

LINDSTROM, M.: *Nákupologie*. Brno : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-2396-6.

RIEGEL, K.: *Ekonomická psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007. 248 s. ISBN 978-80-247-1185-0.

SCHIFFMAN, L. – KANUK, L.: *Nákupní chování*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 8025100944.

VÁGNEROVÁ, M.: *Vývojová psychologie II.* Praha : Karolinum, 2007. 461 s. ISBN 978-80-2461-318-5.

VYSEKALOVÁ, J.: *Psychologie spotřebitele : jak zákazníci nakupují.* Praha : Grada, 2004. ISBN 8024703939.

## VSTUP NA ZAHRANIČNÝ TRH

Existuje viacero foriem vstupu na medzinárodné trhy. Konkrétne formy vstupu sú výrazne prepojené na vnútorné zdroje podniku. Hovoríme o technologických a ľudských zdrojoch, ako aj o zdrojoch reputácie firmy.

Základné formy vstupu podľa Bobovnického (2012, s. 43) na medzinárodné trhy sú nasledovné:

- exportný marketing,
- medzinárodný marketing na zahraničných trhoch,
- globálny marketing.

Konkrétnejšie formy vstupu na zahraničný trh sú:

- nepriamy export,
- priamy export,
- predaj know-how,
- franchising,
- vytvorenie vlastného obchodného zastúpenia,
- spoluvlastníctvo registrovanej zahraničnej firmy a iné. (Bobovnický, 2012, s. 44)

Pri vstupe na zahraničný trh je dôležité vykonať samotný výskum trhu, na ktorý chce daná firma vstúpiť. Je dôležité zamerať sa na nájdenie podobností a odlišností zahraničného a domáceho trhu, akými sú:

- politické a ekonomické odlišnosti trhov,
- makroekonomické a mikroekonomické odlišnosti, resp. podobnosti,
- legislatívne, štandardné a technické odlišnosti,
- sociálne, kultúrne a spotrebiteľské odlišnosti,
- odlišnosti infraštruktúry, komunikácie a služieb (Svatoš a kol., 2009, s.151)

### Prípadová štúdia: DataTec

„Prečo neberú?“ čudoval sa Stan Forman, keď hodil ďalšiu perfektne pripravenú návnadu. Chytal lososy v jednom z najkrásnejších miest, aké kedy videl, v Alte v Nórsku, domove najlepšieho lososa v Škandinávii. Mal dostatok času kochať sa krásou krajiny, pretože

ani jedna z nádherných rýb nemala záujem o jeho návnadu. Aký rozdiel v porovnaní s rybačkou na pstruhy, ktorú absolvoval pred niekoľkými týždňami v Nelson's Spring Creek v Montane. Zdalo sa mu, že od toho pobytu, ktorý pripravil pre zamestnancov firmy na oslavu minulých výsledkov a na prípravu plánu na ďalšie obdobie, uplynul už neuveriteľne dlhý čas.

Oslavovať skutočne bolo čo. Jeho spoločnosť DataTec skutočne dobre odštartovala. Ich prvý softvérový produkt DataCloud bol úspechom. V roku 2013, v prvom roku fungovania firmy, dosiahli obrat 2,2 mil. dolárov a teraz v septembri druhého roku fungovania bol obrat na úrovni 5,3 mil. dolárov. Stan na spoločnom stretnutí zamestnancov ohlásil prijatie dvoch nových špičkových manažérov a zvýšenie stavu zamestnancov na 38. „Som dnes ešte silnejšie presvedčený, že náš cieľ 20 mil. v roku 2018 a 60 mil. dolárov v roku 2020 dosiahneme!"

Stan sa narodil v Morristowne a inžiniersky titul získal na Univerzite v Lehigh a doktorát v Berkeley v Kalifornii. Ďalších 15 rokov pracoval pre Oracle a IBM, najprv ako vývojár a neskôr ako senior produktový manažér. V tej dobe si uvedomoval, že firmy získavali informácie rýchlejšie, ako ich dokázali analyzovať a analýza dát bola nerozvinutým segmentom softvérového podnikania. Na jednom seminári počul prednášku dvoch vedcov a tá mu otvorila oči. Odišiel z Oracle a spolu s nimi založil na jar 2012 v Palo Alto v Kalifornii DataTec – novú firmu na vývoj softvéru na báze algoritmov, ktoré vyvinuli.

Jeho partneri mali na starosti vývoj produktu a vo firme mali spočiatku po 20 %. Stan vložil do firmy 500 000 dolárov výmenou za 60 % akcií a pozíciu generálneho riaditeľa. O rok neskôr Stan predal polovicu svojho podielu Petrovi Sandersovi, zakladateľovi PS Ventures a bývalému manažérovi Oracle za 5 miliónov dolárov.

V minulosti Stan preukázal schopnosť viesť technické tímy a zo svojich súčasných partnerov skutočne vyťažil najmodernejší softvérový nástroj na analýzu dát – DataCloud. Na trh boli uvedené dve verzie, jedna pre telekomunikácie a jedna pre finančné inštitúcie.

Stan odhadoval potenciál tohto trhu na 600 mil. dolárov. Bolo výzvou dosiahnuť znalosť o DataCloud medzi potenciálnymi používateľmi. DataCloud sa stal okamžitým hitom len mesiac po uvedení na trh a Stan musel najať tucet predajcov a servisných technikov.

Jedným z prvých predajcov bola Kristine Leskin, bývalá predajkyňa v IBM, ktorá so Stanom úspešne spolupracovala na niekoľkých spoločných projektoch pre finančné inštitúcie v minulosti. Strávila dva roky v IBM pobočke v Singapure, kde vytvorila základ pre niekoľko skutočne veľkých kontraktov. Odišla z IBM, aby si spravila MBA na Stanfordskej univerzite a nastúpila do DataTec ihneď po absolvovaní. Jej prijatie bolo okamžitým úspechom. Podarilo sa jej uzavrieť prvý veľký kontrakt DataTecu s veľkou bankovou skupinou na západnom pobreží USA.

Aj napriek veľkému potenciálu v telekomunikáciách a finančníctve, Stan a jeho dvaja partneri verili, že s malými úpravami je produkt adaptovateľný aj pre chemický, petrochemický a farmaceutický priemysel. Ročný obrat v týchto sektoroch odhadovali na 900 mil. dolárov. Na to, aby aj v týchto sektoroch úspešne získavali nových klientov, potrebovali špecialistov, a tak Stan prijal Tima Berkowitza, skúseného staršieho výskumného pracovníka z BASF. Tim mal pre stretnutie v Montane pripraviť prezentáciu o potenciále v tejto oblasti.

Len dva týždne pred akciou vtrhla do Stanovej kancelárie Kristine a doniesla mu článok z popredného softvérového časopisu o novozaloženej britskej firme LiquiDat, ktorá testovala beta verziu softvérového balíka na analýzu podnikových dát. Od komerčnej verzie ich delilo len pár týždňov. „Už nebudeme na trhu jediní," povedala Stanovi. „Musíme sa dohodnúť na stratégii, ako budeme konkurovať. Ak začnú ako globálny hráč a my zostaneme len na našom domácom trhu, zabije nás to. Už som to v minulosti videla."

Táto správa nebola pre Stana prekvapením. „Súhlasím, musíme si pripraviť stratégiu," povedal. „Prečo by sme nenadniesli túto tému na podnikovom stretnutí? Budeme mať k dispozícii široké pole názorov a nápadov. Na rozdiel od väčšiny z nás, ty máš medzinárodné skúsenosti a mohla by si túto diskusiu viesť. Pripravím na to aj Tima."

V Montane Kristine začala s príbehom GaSoftu, jej bývalého zamestnávateľa, ktorý vyvinul softvérový produkt pre plynárenské spoločnosti a predával ho len v USA. Približne v tom istom čase prišla na trh s porovnateľným produktom francúzska spoločnosť, ktorá ho uviedla agresívne v celosvetovom meradle. Netrvalo dlho, asi rok, a mnohí zákazníci GaSoftu prešli ku konkurencii.

Keď skončila, odmlčala sa, a potom dodala: „Dnes máme len 20 inštalácií mimo USA – 15 vo Veľkej Británii a 5 v Japonsku. Sú to americké firmy, ktoré to kúpili pre svoje zahraničné pobočky.“ Na Kristinin signál v sále, v ktorej boli zhromaždení, zhaslo svetlo. Nasledoval príval informácií v prezentácii, ktorá ukázala potenciál priemyselných odvetví v USA v objeme 1,5 miliardy dolárov a v zahraničí asi 1,26 miliardy dolárov. Na záver Kristine povedala: „Zdá sa mi celkom prirodzené, že jedinou obranou v tomto prípade je útok. Nemáme dnes žiadnu medzinárodnú stratégiu predaja. A potrebujeme ju veľmi rýchlo!“

Pozrela na Stana, či nezbadá znak nesúhlasu. Nevidela nič, a preto pokračovala: „Vieme, že môžeme predať mnoho inštalácií v USA, ale ak chceme, aby bol DataTec úspešný dlhodobo, musíme predbehnúť konkurenciu a vydať sa na globálny trh. Potrebujeme veľkú zákaznícku základňu čím skôr. Dnes poobede sa rozdelíme na dve skupiny a sústredíme sa na dve možnosti ako ísť dopredu. Skupina A bude zvažovať vytvorenie vlastnej organizácie, ktorá by obsluhovala Európu, skupina B bude zvažovať možnosť vytvoriť aliancie s hráčmi, ktorí tam už sú etablovaní. Na základe toho, s čím zajtra prídete, rozhodneme ako ďalej.“

Keď sa svetlá znovu rozsvietili, Stan zažmurkal od oslepenia. Ale cítil, že si musí všetko premyslieť. Zvyčajne mal najlepšie nápady na rybačke, a preto poobede, keď skupiny začali pracovať, vyrazil na pstruhy. Ryby sa mu na prút hádzali ako zbláznené, ale jeho myšlienky boli veľmi vzdialené od samotnej rybačky. Uvedomoval si, že potrebuje zistiť, čo sa deje v tímoch, a preto hneď po návrate zavolal Petra Sandersa, aby mu zrekapituloval diskusiu v skupine.

Ani nebol príliš prekvapený, že Peter nemal veľa odporúčaní. Skôr mal veľa otázok. „Nemali by sme sa namiesto vstupu na globálny trh

zamerať najprv na získanie toho veľkého trhu v chemickom a petrochemickom priemysle? Je to predsa 900 miliónový trh! Koľko nás bude stáť úprava softvéru pre tento segment trhu?“ Stan to odhadol na nejaké 2 milióny, ale bez marketingu a predaja. Tento segment trhu bol iný ako ten, na ktorom práve podnikali. „Nech je to koľko chce, navyše k týmto nákladom, nezaobídeme sa bez ďalšieho financovania,” priznal Stan. „Dnes sme na dobrej ceste vytvárať pozitívny cash flow bez dodatočných zdrojov, ale nebude to stačiť, ak pôjdeme do ďalších segmentov okrem telekomu a finančníctva.“ „Nemyslel som to takto,“ odpovedal Peter. „Čo by sa stalo, ak by sme navýšili výrazným spôsobom financovanie a rozšírili produktové portfólio a zároveň rozšírili geografický záber nášho predaja?“

Stan ťažko vydýchol. Bol za riziko a nevyhýbal sa mu, ale musel myslieť na poznámku, ktorú si nalepil na obrazovku svojho PC pár dní po vzniku firmy: Koncentrovať sa vždy na jeden cieľ! Nevedel si predstaviť dvojitú expanziu. Peter cítil Stanov odmietavý postoj, tak sa ho snažil povzbudiť: „Pozri, dnes v noci sa aj tak nerozhodneme. A v každom prípade, je to aj tak na tvojom rozhodnutí. Doteraz si vždy rozhodol dobre. Pokračuj v takýchto rozhodnutiach.“

Stan sa rozlúčil a zavesil telefón. Uvedomil si, že je vďačný za priamy prístup Petra. Rozmýšľal, či by nebolo pre firmu dobré, keby mala viac investorov so skúsenosťami s venture kapitálom a možno aj v medzinárodnom prostredí. Uvedomoval si aj nedostatok svojich medzinárodných skúseností. Pred pár rokmi odmietol možnosť viesť skupinu vývojárov v japonskej pobočke Oracle, pretože sa mu nechcelo sťahovať do Tokia. Vtedy mu šéf povedal: „Stan, softvér je globálny biznis a čo sa nenaučíš v mladosti o nadnárodnom riadení, vráti sa ti ako bumerang neskôr.“

Nasledujúci deň ráno skupina A prezentovala svoje odporúčanie: DataTec by mal okamžite otvoriť svoje zastúpenie vo Veľkej Británii so 4 až 6 predajcami. Mal by to byť hlavný stan, ďalšiu kanceláriu podľa vývoja predaja by mohli otvoriť neskôr v Bruseli. Skupina už dala dohromady aj popis práce pre šéfa britského zastúpenia.

Stan bol príjemne prekvapený až zahltený informáciami. „Má niekto predstavu, koľko nás to bude stáť? Myslím mzdy a ostatné náklady

na prvý rok?“ opýtal sa. „Konzervatívny odhad je 500 000 dolárov na rok, pravdepodobne o niečo viac,“ odvetil vedúci skupiny. „Ale náklady nie sú hlavné v tomto prípade. Ak neurobíme tento krok, LiquiDat alebo nejaký iný konkurent nás položí. Predstavte si SAP, ak uvedie podobný produkt. S ich marketingom by nás zmietli ako pierko, ani by sme sa nenazdali.“

Tim Berkowitz začal protiargumentovať. „Kde nájdeme lokálnych zamestnancov na inštalácie a podporu produktov?“ chcel vedieť. „Aby sme si uvedomili. Nejde len o otvorenie zastúpenia a predaja. DataCloud je komplexný produkt a potrebuje dostatočnú technickú podporu. Musíme spraviť preklad interfaceového softvéru alebo aspoň manuálov do lokálnych jazykov. Potrebujeme ďalšie zdroje do rozvoja nových obchodov a produktovú podporu. Predaj DataCloudu nás bude stáť v Európe oveľa viac ako pol milióna ročne.“

Kristine rýchlo vpadla do reči Timovi: „Správna poznámka Tim, toto presne potrebujeme. Potrebujeme ale niekoho aj v Ázii. Buď Singapur alebo Tokio. Potrebujeme tam aspoň štyroch.“ Tim chcel oponovať, ale keď videl, že Kristine je poriadne rozbehnutá, rozhodol sa počkať so svojimi argumentmi.

Po obede prezentovala skupina B. Navrhovali využiť nezávislých distribútorov softvéru v každej krajine. To by umožnilo udržať náklady v rozumnej hranici. Stan sa ozval: „Čo takto spojiť sa v Európe s niekým, kto by náš produkt mal ako doplnkový ku svojim? Možno by sme mohli vytvoriť spoločný podnik.“ Prezentátor skupiny B začal: „Je to zaujímavé, Stan, mysleli sme na to isté a vybrali sme MCS Ltd., ale potom sme ďalej nepokračovali pre nedostatok času. Mohli by mať záujem diskutovať o recipročnej distribúcii.“ MCS bol malý softvérový podnik v Nórsku, ktorý mal produkt na vyhľadávanie dát pre finančné spoločnosti. Dobre poznali európskych zákazníkov vo finančnom sektore, ale nemali skúsenosti v iných segmentoch. „Spolupráca s MCS by bola v tomto momente oveľa lacnejšia, ako keby sme to chceli robiť sami,“ dodal prezentátor skupiny B.

Kristine využila moment a vstúpila do diskusie: „Som skeptická, čo sa týka spoločných podnikov. Bude trvať dlho, kým dôjde k podpisu

zmluvy, a tá nebude pravdepodobne zahŕňať všetky eventuality. Skôr či neskôr budeme musieť postupovať v každom regióne sami.“

Stan si vtedy všimol prekvapenie na tvári Tima, ktorý sledoval Kristine a hneď aj reagoval: „Neviem si predstaviť, ako môžeme spraviť takéto rozhodnutie, kým nemáme viac informácii, Kristine,“ povedal. „Minimálne na začiatok potrebujeme začať komunikovať s MCS alebo iným potenciálnym partnerom. A celkom určite viem, že najprv chcem hovoriť s kandidátmi na pozíciu šéfa nášho zastúpenia skôr, ako sa rozhodneme, že zriadime takéto zastúpenie. Ale moje skutočné pochybnosti sú oveľa podstatnejšie. Ideme robiť tieto kroky súčasne s budovaním našej pozície na americkom trhu? Musíme si uvedomiť, že dnes nie sme ešte pripravení ani len na predaj v chemickom a farmaceutickom priemysle. Stále je nás len 38 a na úpravy softvéru pre ďalšie priemyselné segmenty budeme potrebovať okolo dvoch miliónov!“

Skôr ako mohla Kristine reagovať, Stan sa rozhodol urobiť kompromis. „Zaviažme sa prijať rozhodnutie do troch týždňov. Spojím sa medzičasom s MCS. Kristine, ty zatiaľ vyber zopár vhodných kandidátov na vedenie našej pobočky a naplánuj stretnutia s Timom a so mnou.“

A tak sa Stan Forman dostal do Nórska a v nedeľu ráno v jednom z fjordov lovil lososy. Generálny riaditeľ MCS mal záujem a Stan bol plne presvedčený, že stretnutie s ním v pondelok prinesie nejaké zaujímavé možnosti. Pri tejto ceste sa rozhodol využiť skúsenosti svojej spolužiačky Laurie Hayes z Berkeley, ktorá mala firmu na výrobu hardvéru a väčšina jej aktivít bola v Škandinávii.

Stan dorazil do Oslo vo štvrtok ráno a stretol sa s Laurie v ten istý deň. Pozval ju na večeru. Chvíľu sa bavili o starých časoch, ale po pol hodinke Stan preniesol konverzáciu na oblasť geografickej expanzie. Laurie sa usmiala a porozprávala mu o svojom biznise: „Vieš, nebolo to až také zlé, ako sme čakali, hlavne čo sa týka ľudí. Našli sme super ľudí bez problémov. Ale oveľa horšie to bolo s koordináciou medzi vedením a pobočkami. Chaos bol taký veľký, že naša produktivita klesla až o 40 %.“

Jej príbeh pokračoval ešte horšie. V 1998 sa jeden investor rozhodol odísť. Pretože kótovanie na burze neprichádzalo do úvahy, ostatní investori sa dohodli, že firmu predajú Lenovu, veľkému výrobcovi hardvéru. Ale problémy pokračovali aj po tomto kroku v dôsledku rôznych podnikových kultúr medzi Lenovom a spoločnosťou Laurie. „Táto fúzia zničila všetko, čo robilo moju firmu úspešnou malou nadnárodnou firmou. Na tvojom mieste by som sa koncentrovala na americký trh čo najdlhšie. Možno nevytvoríš nový SAP alebo Oracle, ale tvoj život bude šťastnejší.“ „Takže si spravila zlé rozhodnutie ísť na medzinárodný trh?“ opýtal sa Stan. „Nie,“ odvetila Laurie, „nemali sme inú možnosť. Ale ty môžeš predať oveľa viac na americkom trhu, ako sme mohli my.“

Nasledujúci deň sa Stan stretol s Bertrandom Noahom, ktorého Kristine vybrala za potenciálneho šéfa európskej pobočky. Absolvent prestížnej techniky v Paríži, pracoval štyri roky v Alcateli a 5 rokov v Lucent Technologies. Keď si čítal jeho životopis, Stan zistil, že nemá s touto činnosťou žiadne skúsenosti. Bertrand pracoval vo Francúzsku a USA. Bude úspešný v Británii alebo Nemecku? Uvedomil si, že potrebuje vidieť aspoň päť kandidátov, aby si vytvoril názor na európsky trh práce. A v Ázii to bude ešte ťažšie.

Večer si porovnával svoje poznámky s poznámkami od Tima, ktorý robil pohovor s Bertrandom deň predtým. Vyjadril určité pochybnosti, či bude schopný komunikovať s ľuďmi, ktorých DataTec oslovoval – šéfov IT a výskumníkov. Bol podľa Tima ešte príliš neskúsený.

Zaznelo zvonenie telefónu. Na druhej strane bola Kristine: „Stan, musíš to vedieť prvý. LiquiDat práve podpísal kontrakt so Shell za 500 000 dolárov. Je to pre nich veľký obchod!“

Teraz, dva dni neskôr stál v nádhernom fjorde Alta. Videl lososov ako plávali okolo neho. Ale ani jeden nezabral. Bolo mu zima od nôh, aj napriek teplým ponožkám. Celkom určite tu bolo chladnejšie ako v Montane. Žeby podmienky v Nórsku boli tak odlišné, že ani jedna z jeho mušiek, s ktorými slávil úspechy v Montane, nezabrala?

**Úlohy na hodinu:**

1. Posúďte spôsob analýzy firmy pri hodnotení, ako vstúpiť na nové trhy, napr. ako boli vyhodnotené cieľové segmenty, cieľové trhy?
2. Aké nástroje použili pri rozhodovaní o vstupe na nové trhy?

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Pokúste sa navrhnúť na základe daných informácií vhodnú stratégiu pre DataTec.
4. Vyberte si jednu zahraničnú firmu, ktorá za posledných 5 rokov vstúpila na slovenský trh, a analyzujte jej vstup na slovenský trh.

**Použité zdroje:**

BOBOVNICKÝ, A.: *Marketing pre medzinárodné trhy*. Trnava : FMK UCM, 2012. 107 s. ISBN 978-80-8105-382-5.

MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. Praha : Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

SVATOŠ, M.: *Zahraniční obchod*. Praha : Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

DataClear: Go Global – or Not? In: Amazonaws.com. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://imm-gsm.s3.amazonaws.com/docs/Assignment_Q_2013_1/EM_Assign_Q_1_2013.pdf>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

BOBOVNICKÝ, A.: *Marketing pre medzinárodné trhy*. Trnava : FMK UCM, 2012. 107 s. ISBN 978-80-8105-382-5.

HORSKÁ, E.: *Medzinárodný marketing*. Nitra : SPU, 2007. 223 s. ISBN 978-80-8069-938-3.

KLAPALOVÁ, A.: *Marketing v EU*. Brno : Masarykova Univerzita, 2004. 154 s. ISBN 80-210-3408-4.

KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 1999. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

KŘEKOVSKÝ M., – VYKYPĚL O.: *Strategické řízení. Teorie pro prax*i. Praha : C.H.Beck, 2003. 167 s. ISBN 80-7179-578-X.

PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 584 s. ISBN 80-247-0254-1.

RIES, A. – TROUT J.: *Positioning: The battle for your mind.* New York: McGraw – Hill, 2001. 213 s. ISBN 00-7135-916-8.

TERPSTRA, V. – SARATHY, R.: *International Marketing*. Orlando : The Dryden Press, 2000. 753 s. ISBN 00-044-945-4.

USUNIER, J.-C.: *Marketing across cultures*. Prentice Hall, 2013. 496 s. ISBN 978-0273757733

## MEDZINÁRODNÝ MARKETING

Medzinárodný marketing ako všeobecne marketing každej spoločnosti má svoje ciele. Cieľom medzinárodného marketingu je optimalizovať zdroje a vyhľadávať príležitosti na svetových trhoch. Medzinárodný marketing, ako aj vstup na zahraničné trhy firmy so sebou prináša viaceré výhody, akými môžu byť: konkurenčná výhoda, zlepšenie možností uplatnenia výrobkov alebo služieb podniku a tiež môže uspokojiť služby nielen domácich, ale aj zahraničných zákazníkov a spotrebiteľov.

Medzinárodný marketing je charakterizovaný dvomi základnými javmi, akými sú tzv. globalizácia a internacionalizácia. Friedman (2000, s. 27) definuje globalizáciu ako jav, charakterizovaný cezhraničným tokom tovarov a služieb, kapitálu a ľudí.

Ak sa firma rozhodne zamerať na nové trhy alebo nové produkčné kapacity nachádzajúce sa v zahraničí a presunie svoju časť výroby do inej krajiny, hovoríme o internacionalizácii. (Bobovnický, 2012, s. 11)

Rôzne firmy pristupujú k internacionalizácii rôznym spôsobom. Je to založené na jednoduchom fakte, že východiskové podmienky, z ktorých vychádzajú, sú rôzne:

- Firmy, ktoré dospeli k internacionalizácii na základe dosiahnutia určitej úrovne svojho rastu.
- Firmy, ktoré začínajú svoje podnikanie s jednoznačnou víziou dodávať pre medzinárodné trhy ihneď od počiatku. (Bobovnický, 2012, s. 14)

### Prípadová štúdia: Divine

Laureenu Vijay pobavilo, že sa ocitla medzi ľuďmi oblečenými v gala, ktorí mali zároveň trendové slnečné okuliare. Bolo desať hodín večer a nachádzala sa v Los Angeles na recepcii k novému filmu Opäť pri mreži, ktorý bol pokračovaním trháku Mreža spred pár rokov. Film bol premietaný úzkemu okruhu ľudí, ktorí dostali pri vstupe darčekový balíček, v ktorom našli aj spomínané slnečné okuliare navrhnuté známym módnym dizajnérom Tomom Striderom.

Laureen sa takýchto podujatí zúčastňovala len zriedka. Bola príliš zaneprázdnená, veď bola vice prezidentka a marketingová riaditeľka kozmetickej firmy Divine Cosmetics s hodnotou 1,1 miliardy dolárov. Často cestovala do niektorej zo 75 krajín sveta, kde Divine predával svoje rúže a laky na nechty. Lenže jej priatelia z filmového štúdia Continental, ktoré film produkovalo, trvali na tom, aby prišla aj s riaditeľom Divine Billom Linsdayom. A ona veľmi dobre vedela, prečo na tom tak trvali.

Už si myslela, že Billa v dave nenájde, keď sa pri nej náhle objavil. Prekvapene zistila, že aj on má na očiach slnečné okuliare. Keď Bill zbadal jej zdvihnuté obočie, previnilo poznamenal: „Môj syn ich chce. Musíš uznať, že tento Strider veru vie, ako vyvolať globálny ošiaľ, a to všetko vďaka sci-fi filmu."

Laureen sa hneď chopila príležitosti a Billa odvliekla bokom od hlučnej spoločnosti. „Bill, mám nápad a už som aj začala rozhadzovať siete. Continental nám ponúkol sponzoring pre druhý diel Sexi diablice."

„To preto tak veľmi chceli, aby som sem prišiel?" opýtal sa Bill s dávkou nedôvery. „Určite by ťa pozvali aj bez toho, ale áno, chceli by počuť, čo si o tom myslíš. Ten film bol veľký hit a podľa prieskumov dvojka bude mať ešte väčší úspech. Plánujú obrovskú mediálnu kampaň. A my by sme mohli s týmto filmom aj kampaňou spojiť novú letnú kolekciu Divine," argumentovala Laureen.

„Takéto ponuky sme mali už aj predtým, ale nikdy sme nemali pocit, že to stojí za tie veľké peniaze," oponoval Bill, „najmä ak je to len pre letnú kolekciu." Laureen však pokračovala: „Pozri, budúci rok máme 50. výročie založenia firmy, bolo by dobré to využiť a urobiť poriadny rozruch. Po druhé, môže to byť dobrý odrazový mostík na začatie budovania globálnej stratégie našej značky. Vo filme v hlavných rolách bude zastúpená Európa, Ázia aj Južná Amerika, a to sú naše najrýchlejšie rastúce trhy. A film sa tam bude premietať. Len si predstav, mohli by sme vytvoriť špeciálne rúže v kombinácii s lakmi pre každú z herečiek a následne ich aj použiť pre kampane v jednotlivých regiónoch."

Bill sa začal myšlienkou viacej zaoberať: „A boli by to špeciálne výročné edície. Zaujímavé. Ale kde na to zoberieme peniaze? V marketingovom rozpočte také prostriedky nemáš.“ „No nemám, ale rozprávala som sa Brianom Davisom a jemu sa ten nápad pozdával a prisľúbil, že by prispel z ich rozpočtu.“ Laureen hovorila o marketingovom riaditeľovi severoamerickej pobočky Divine. „Takže ak by mi takto prispeli z každej regionálnej pobočky, budem mať dostatok prostriedkov. Verím, že nebude problém ich všetkých presvedčiť.“

Bill však jej optimizmus nezdieľal: „No nebol by som si tým taký istý. Ak sa súčasné výsledky nezlepšia, budem musieť priškrtiť trochu rozpočet. Následne by riaditelia národných pobočiek nemali dostatok peňazí na ich lokálne aktivity, ak by podporili tvoju globálnu kampaň. To sa im nebude páčiť a ak kvôli tomu nedosiahnu určené ciele, všetci budú viniť teba.“

„Pozri, budúci týždeň idem do Európy a Južnej Ázie, s riaditeľmi sa postretávam a som si istá, že pri osobnom stretnutí ich dokážem presvedčiť,“ nedala sa Laureen. „Dobre, porozprávame sa teda, keď sa vrátiš. A teraz si poďme ešte užívať párty,“ zakončil Bill.

O pár dní na to sedela Laureen v lietadle a premýšľala o stretnutí, ktoré absolvovala s Jacquesom Fulierom, novým marketingovým riaditeľom Divine pre Západnú Európu. Ten jej nápad plne podporil, pričom argumentoval tým, že veľký konkurent Divine Revlon sa dostal na čelo rebríčka spontánnej znalosti značiek v ich odbore aj vďaka prítomnosti v posledných bondovkách.

Jacques si však neodpustil trochu európskeho patriotizmu a úplne nesúhlasil s tým, aby bola vytvorená centralizovaná webová stránka s eshopom na predaj Divine produktov. Laureen chcela najprv celú logistiku eshopu vyskúšať v Severnej Amerike a potom v Európe, ale Jacques ju pribrzdil: „To nebude fungovať. Web pre Európanov musí vyzerať úplne inak ako ten americký. Európania reagujú inak dokonca aj na názvy produktov.“ Laureen súhlasila, že o tom popremýšľa.

Lietadlo začalo klesať a o pár hodín už sedela v kancelárii Piotra Chmelnickeho, riaditeľa východoeurópskej pobočky Divine. Boli starí

známi, absolvovali spolu líderský tréningový program Divine v Kalifornii, často si volávali, ale Laureen si v lietadle uvedomila, že posledného pol roka, odkedy sa Piotr stal riaditeľom, bol ich kontakt prakticky nulový. A na nedávne priateľstvo sa v tejto konverzácii zjavne nenadväzovalo.

„Piotr, si absolútne nerozvážny a v tejto veci nerozumný," jemne zvýšeným hlasov hovorila Laureen. „Ja alebo ty?" oponoval Piotr. „Laurie, nechápeš, ako veľmi je Východná Európa rozdielna od zvyšku sveta. Product placement a s tým spojená reklama tu nefunguje." A potom začal Laureenu presviedčať o tom, že by sa skôr mali angažovať v súťažiach krásy Miss Ukrajina a Miss Rusko, kde by mali ambasádorky pre značky a mohli vytvoriť súťaže spojené s týmito podujatiami.

Laureen až trhlo, keď to počula: „Divine sa nespája so súťažami krásy, pretože cieli na múdre, nezávislé a riskujúce ženy. Nestotožňuje sa s naivkami, ktoré chcú svetový mier a pretŕčajú sa v plavkách."

„Ech, mala by si sa počuť. Pamätáš, ako sme si robili žarty z vedenia, že ako málo vedia o jednotlivých krajinách a pobočkách? Ale teraz znieš presne tak isto. Vidíš len logiku v globálnej značke a globálnej stratégií. Málo z toho však funguje tu a mala by si mňa nechať rozhodovať o stratégii pre trh. Fungovala globálna stratégia v Indii? Nie. A čo si urobila? Prispôsobila ju trhu."

Piotr jej pripomenul jej začiatky v Divine, keď nastúpila ako marketingová riaditeľka pre Indiu. V Indii sa Divine už dlhšie nedokázala presadiť. Ona ale dokázala presvedčiť vedenie, že v Indii treba zmenšiť balenia a tým znížiť jednotkové ceny. Dostala značku aj do malých miest a obchodov tým, že nechala produkty umiestňovať k pokladniam, nie do sekcie kozmetiky. Značka pre Indiu vytvorila úplne nové produkty vo fialovej farbe, ktorá bola tradičnou farbou indických žien. A za päť rokov bola značka jedným z lídrov trhu. Tento úspech priniesol Laureen miesto v globálnom vedení firmy.

Laureen kontrovala: „Ale aj globálna stratégia môže fungovať, pred tromi rokmi sme do Indie priniesli aj tradičné Divine farby, dokázali

sme segmentovať zákazníkov a mnohých presmerovať z lacnejších produktov na drahšie. Používali sme globálnu kampaň, aj keď s miernou modifikáciou.“

Piotr krútil hlavou: „Pamätám si, že si to vtedy prezentovala inak. V každom prípade nechcem byť súčasťou tejto globálnej kampane. Nie je tam možnosť adaptácie pre môj trh, zoberie to z môjho rozpočtu, a to si nemôžem dovoliť. Potrebujem byť flexibilný a mať prostriedky na rýchle operatívne kroky, aby som sa prispôsoboval lokálnym potrebám. O nejakú synchronizáciu s globálnou stratégiou sa budem zaujímať, keď bude Divine trhový líder vo Východnej Európe.“

O tri dni sedela Laureen v Dillí v kancelárii s Rajim Gandim, jej nástupcom v indickej pobočke, ktorý jej vysvetľoval zmeny, ktoré sa diali na indickom trhu: „Mobilné telefóny majú už všetci farmári. Internetové kaviarne sú aj v malých mestách. Satelitnú televíziu pozerajú všetci. Mladí sú ovplyvňovaní americkými seriálmi. Vo veľkých mestách sa otvárajú obchodné centrá plné zahraničných aj lokálnych značiek.“

Laureen zaujímalo postavenie Divine: „A čo naša konkurencia, je tu tlak na ceny?“ „Nie, dokážeme udržiavať cenovú hladinu, prémiové produkty si vedú fantasticky. Ale konkurencia narastá, vstúpilo sem veľa ázijských značiek a začína sa presadzovať predaj kozmetiky prostredníctvom priameho predaja.“

„Ale to nám nahráva, globálna stratégia by tu mohla fungovať," potešila sa Laureena. „V určitom aspekte áno, ale musíme byť opatrní, stále sú tu veľké príjmové rozdiely jednotlivých skupín, takže záleží, na ktorý segment chceme cieliť,“ krotil ju Raji.

Po návrate do USA sa Laureen stretla opäť s Billom. „Tak, ako si dopadla?“ pýtal sa hneď na jej misiu. „No, mám zmiešané reakcie. Fulier bol z nápadu nadšený, Chmelnicki ten nápad neznáša a Gandi je ochotný to skúsiť,“ sumarizovala Laureen. „Fakt? Myslel som, že práve India bude najviac protestovať, nie sú tam bollywoodske filmy populárnejšie než americké?“ čudoval sa Bill.

„Ani nie, za posledné roky sa uvoľnili regulácie, americké filmy prichádzajú už pár dní po premiére v USA do Indie, sú lepšie dabované," vysvetľovala Laureen a pokračovala: „Minulý rok mal Bollywood len jeden kasový trhák v Indii, kým z hollywoodskych filmov bodovalo v Indi hneď šesť. Takže náš projekt dáva v Indii naozaj zmysel."

„A Chmelnického problém je v čom?" skúmal Bill. „On samozrejme verí, že každá krajina je unikátna a je riskantné spoliehať sa na globálne promo, keď to nemáme vôbec odskúšané," vysvetľovala Laureen. „Lenže aký má potom zmysel robiť biznis na globálnej úrovni, keď nevyužijeme výhody globalizácie?"

„Skúsim teraz robiť diablovho advokáta," navrhol Bill. „Zažil som veľa firiem, kde skúšali globálnu stratégiu, a zlyhali. Globálne stratégie často príliš zjednodušujú alebo príliš štandardizujú a odrádzajú lokálne inovácie v rôznych smeroch. A vôbec môže mať značka rovnaký imidž všade na svete? Prečo by sme mali míňať peniaze na globálnu stratégiu, ak hrozí, že len zmätie zákazníkov?"

Laureen mala odpoveď hneď: „Vďaka globálnemu budovaniu značky ušetríme náklady, ktoré môžeme v regiónoch následne použiť na podporu predaja. Plus mnohí manažéri tvrdia, že naše globálne kampane sú oveľa lepšie vytvorené než tie lokálne."

„No ale to musím mať podporené nejakými analýzami," pokračoval Bill. „Nehovoriac o organizačných záležitostiach. Kto to bude celé koordinovať? A kto preberie zodpovednosť za uvedenie výročnej kolekcie? Ty alebo lokálni manažéri? A čo ak manažéri len preberú stratégiu bez presvedčenia, bez toho, aby do toho dali svoje nadšenie? Ak to bude bežať na autopilotovi, ťažko to uspeje."

„To sa všetko dá ošetriť," odvetila Laureen. „Veď som aj chcela s tebou hovoriť o vytvorení tímu pre globálne budovanie značky. Ale teraz by sme sa mali zamerať na partnerstvo s filmom, aby nám to neprekĺzlo pomedzi prsty. V najlepšom prípade to posilní značku, v najhoršom prípade získame poučenie, kde globálna stratégia nefunguje. A keďže si môžeme byť istí, že to podporí predaj v Severnej Amerike, tak čo môžeme stratiť?"

„Tak napríklad Chmelnického," povedal Bill. „Po vašom stretnutí mi napísal, že sa mu nepáči, že sa snažíš kontrolovať jeho marketingovú stratégiu." „Chceš povedať, že sa vyhráža rezignáciou?" čudovala sa Laureen. „Naznačil to dosť jasne. Ale spomínam to preto, že to smeruje k väčšej otázke. Nakoľko by sme mali tlačiť na globálnu stratégiu?" opýtal sa Bill.

**Úlohy na hodinu:**

1. Diskutujte o hlavných problémoch, s ktorými sa firma stretáva, keď pôsobí na medzinárodnom trhu.
2. Aké by mohli byť špecifiká, ak by Divine vstupovala na trh Strednej Európy a v čom by bol trh totožný s globálnym trhom?

**Úlohy na vypracovanie:**

3. Vypracujte možné postupy pre globálne budovanie značky Divine.
4. Vypracujte STEP analýzu pre slovenský trh so zameraním na kozmetiku.

**Použité zdroje:**

BOBOVNICKÝ, A.: *Marketing pre medzinárodné trhy*. Trnava : FMK UCM, 2012. 107 s. ISBN 978-80-8105-382-5.

FRIEDMAN, T.: *The Lexus and the Olive Tree. Understanding Globalization.* New York : Anchor Books, 2000. 512 s. ISBN-13 0-385-49934-5.

RAMAN, A.: The Global Brand Face-Off. In: Sba.pdx.edu. [online, cit. 2014-10-17]. Dostupné na: <http://imm-gsm.s3.amazonaws.com/docs/Assignment_Q_2013_1/EM_Assign_Q_1_2013.pdf>.

**Odporúčané zdroje pre štúdium teórie:**

BOBOVNICKÝ, A.: *Marketing pre medzinárodné trhy*. Trnava : FMK UCM, 2012. 107 s. ISBN 978-80-8105-382-5.

HORSKÁ, E.: *Medzinárodný marketing*. Nitra : SPU, 2007. 223 s. ISBN 978-80-8069-938-3.

KLAPALOVÁ, A.: *Marketing v EU*. Brno : Masarykova Univerzita, 2004. 154 s. ISBN 80-210-3408-4.

KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 1999. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

KŘEKOVSKÝ M., – VYKYPĚL O.: *Strategické řízení. Teorie pro prax*i. Praha : C.H.Beck, 2003. 167 s. ISBN 80-7179-578-X.

PELSMACKER, P. – GEUENS, M. – BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 584 s. ISBN 80-247-0254-1.

RIES, A. – TROUT J.: *Positioning: The battle for your mind.* New York: McGraw – Hill, 2001. 213 s. ISBN 00-7135-916-8.

TERPSTRA, V. – SARATHY, R.: *International Marketing*. Orlando : The Dryden Press, 2000. 753 s. ISBN 00-044-945-4.

USUNIER, J.-C.: *Marketing across cultures*. Prentice Hall, 2013. 496 s. ISBN 978-0273757733

## ZÁVER

Učebné texty Prípadové štúdie z marketingu sme pripravili pre vysokoškolských študentov a pedagógov, ktorí sa dostávajú akýmkoľvek spôsobom do kontaktu s marketingom. Našim cieľom bolo priniesť konkrétne ukážky marketingových problémov a postupov z praxe tak, aby študenti dokázali aplikovať teoretické poznatky do praktických riešení.

Táto publikácia obsahuje 14 prípadových štúdií, v ktorých sme sa zamerali na stratégie jednotlivých nástrojov marketingového mixu, komunikačné stratégie, segmentáciu trhu, spotrebiteľské správania a medzinárodný marketing. Cieľom rôznorodého štýlu písania jednotlivých prípadových štúdií je podnietiť študentov k tomu, aby v každej problematike hľadali nové prístupy a riešenia.

Pre to, aby si študenti z týchto učebných textov zobrali čo najviac poznatkov a schopností, je však dôležitý samotný vyučujúci, ktorý vedie predmet. Jeho úlohou je zameriavať pozornosť študentov na dôležité faktory a aspekty pri riešení problémov, poskytovanie podnetov a tvorba ďalších otázok a úloh súvisiacich s jednotlivými prípadovými štúdiami.

Pochopiť teóriu marketingu je oveľa jednoduchšie, pokiaľ je aplikovaná na praktické ukážky. Dúfame, že naše učebné texty prispejú k tomu, aby sa študenti dokázali dobre orientovať v marketingovej problematike tak ako v teórii, tak aj v praxi.