

ČÁST

7

## KOMUNIKOVÁNÍ HODNOTY

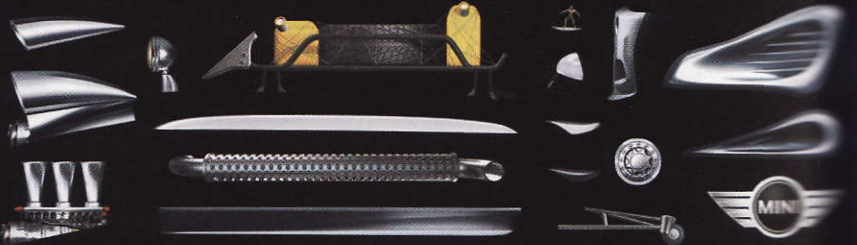
V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Co je rol' marketingové komunikace?
2. Jak funguje marketingová komunikace?
3. Jaké jsou hlavní kroky při vytváření účinné komunikace?
4. Co je to komunikační mix a jak by měl být sestaven?
5. Co je to integrovaný marketingový komunikační program?

**LET'S MESS WITH PERFECTION.** Let's Daniel Boone-flag it. Let's flame paint it. Let's detail it. Let's whale tail it. Let's fuzzy dice it. Let's trick it out. Let's spoiler kit it. Let's mirror tint it. Let's whitewall it. Let's hot rod it. Let's lower it. Let's raise it. Let's do nothing. Let's do whatever. **LET'S MOTOR.**



**112233445566778800**





## KAPITOLA 17

# VYTVÁŘENÍ A ŘÍZENÍ INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

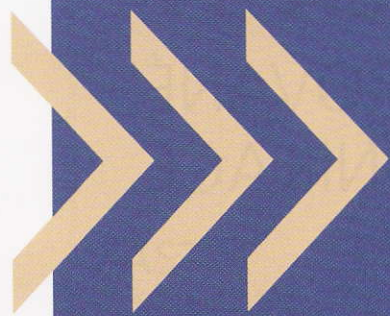
Moderní marketing si žádá více než jen vytvoření dobrého výrobku, stanovení atraktivní ceny a zpřístupnění výrobku na trhu. Společnosti musí také komunikovat s přítomnými a potenciálními stakeholdery (zajímavými skupinami) a veřejností. Pro většinu společností není otázkou, zda komunikovat, ale spíše co říci, jak to říci, komu a jak často. Komunikace je však stále obtížnější kvůli tomu, jak se stále více společností pokouší zaujmout rozptýlenou pozornost spotřebitelů. Aby oslovili cílové trhy a vytvářeli hodnotu značky, využívají holističtí marketéři kreativně četných forem komunikace.<sup>1</sup> Například při uvádění vozu Mini Cooper na trh nepoužila BMW vůbec televizní reklamu.

**M**aličký automobil Mini se prodával v USA pouze sedm roků v průběhu šedesátých let, než byl stažen z prodeje v důsledku přísnějších předpisů týkajících se emisí. V březnu 2002 se BMW rozhodla uvést na trh v USA nový, upravený Mini Cooper, zaměřující se na moderní obyvatele měst, kteří si přáli mít módní, zábavný, malý automobil v ceně pod 20 000 dolarů. Marketéři tohoto automobilu, kteří měli pro jeho uvedení na trh k dispozici pouhých 20 milionů dolarů, se rozhodli zahájit guerillovou komunikační kampaň s pomocí netradičního využívání billboardů, plakátů, tiskových reklam a úsilí marketingu podhoubí. Žádné televizní reklamy. Mini byl připevněn na střechu tří SUV Ford Excursion a takto byl představen na celonárodních autosalonech v 21 větších městech. Vůz se objevil i na jiných



Plakátová reklama na Mini Cooper, součást guerillové komunikační kampaně





neobvyklých místech, například v podobě sedadel uvnitř sportovního stadionu a uprostřed časopisu Playboy jako rozkládací plakát. Na billboardech sestávajících jen z textu stálo: „THE SUV BACKLASH OFFICIALLY STARTS NOW“ (vzpoura proti automobilům SUV právě začala), „GOLIATH LOST“ (Goliáš prohrál) a „XXL-XL-L-M-S-MINI“. Komunikace byla spojena s chytře navrženými webovými stránkami, které poskytovaly nezbytné informace o výrobku. Imaginativní kampaň vyústila na jaře 2002 v pořadník zájemců na šest měsíců dopředu.<sup>2</sup>

Marketingová komunikace může mít obrovskou návratnost. Tato kapitola se zabývá tím, jak komunikace funguje, a co může marketingová komunikace pro firmu učinit. Ukáže rovněž, jak holističtí marketéři kombinují a integrují marketingovou komunikaci. Kapitola 18 se zabývá různými formami hromadné (neosobní) komunikace (reklama, podpora prodeje, akce, zážitky, public relations a publicita). Kapitola 19 pak pojednává o různých formách osobní komunikace (přímý marketing, včetně e-commerce a osobního prodeje).

## 17.1 Role marketingové komunikace

**Marketingová komunikace** označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají. Marketingová komunikace představuje v jistém smyslu „hlas“ značky a je prostředkem, jímž lze podnítit dialog a vytvářet vztahy se spotřebiteli.

Marketingová komunikace vykonává pro spotřebitele mnoho funkcí. Spotřebitelům může být řečeno nebo ukázáno, jak a proč se výrobek používá, jakým druhem osob, kde a kdy. Spotřebitelé se mohou dozvědět, kdo výrobek vyrábí, jaká společnost a značka za ním stojí, a mohou získat podněty nebo odměny, když ho vyzkoušejí nebo budou používat. Marketingová komunikace umožňuje společností spojovat své značky s jinými lidmi, místy, akcemi, značkami, zážitky, pocity a věcmi. Marketingová komunikace může přispět k hodnotě značky tím, že ji vstřípí do mysli spotřebitelů a dotvoří její image.

### 17.1.1 Marketingová komunikace a hodnota značky

Přestože ústředním prvkem programu marketingové komunikace bývá často reklama, není obvykle jediným – natož nejdůležitějším – prvkem ve smyslu vytváření hodnoty značky. **Marketingový komunikační mix** sestává z šesti hlavních způsobů komunikace:<sup>3</sup>

1. **Reklama** – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelným subjektem.
2. **Podpora prodeje** – rozmanité krátkodobé podněty vybízející k vyzkoušení nebo nákupu určitého výrobku nebo služby.
3. **Události (eventy; events) a zážitky** – činnosti a programy financované společností, jejichž účelem je vytvářet každodenní nebo zvláštní interakce spojené se značkou.
4. **Public relations a publicita** – různé programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti nebo jejich jednotlivých výrobků.
5. **Direct (přímý) marketing** – používání pošty, telefonu, faxu, e-mailů nebo internetu k přímé komunikaci nebo k vyvolání odezvy či dialogu se specifickými zákazníky a potenciálními zákazníky.



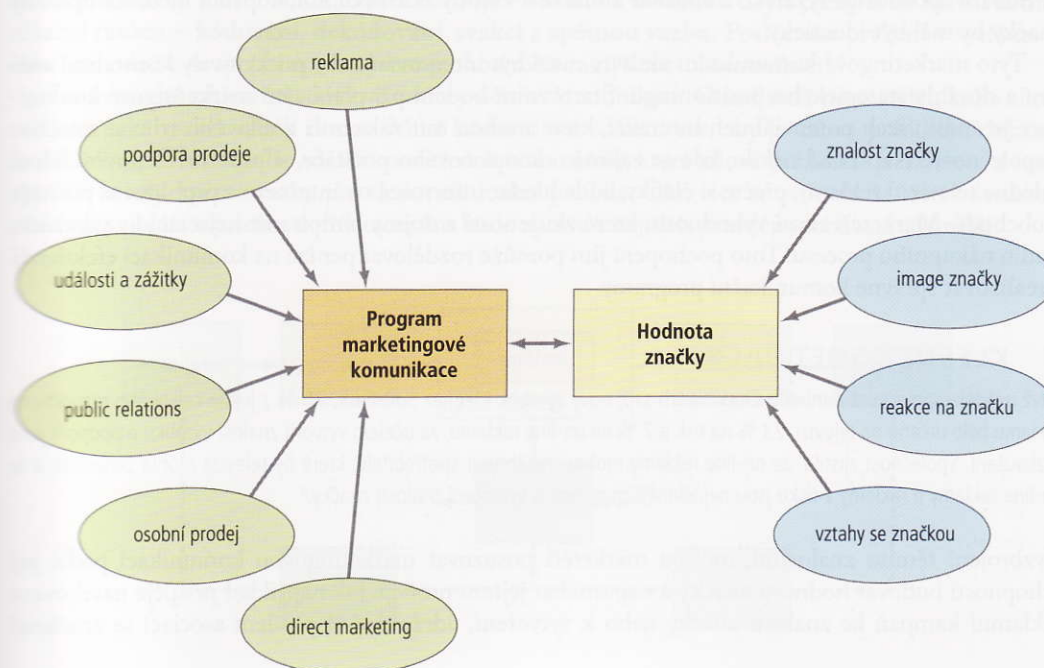
Tab. 17.1 Běžné komunikační platformy

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public relations	Osobní prodej	Direct marketing
tiskové a vysílané reklamy	soutěže, hry, sázky, loterie	sport	balíčky pro novináře	prodejní prezentace	katalogy
vnější balení	prémie a dárky	zábava	projevy	prodejní schůzky	zasílání pošty
vkádaná reklama	vzorky	festivally	semináře	stimulující programy	telemarketing
filmy	veletrhy a výstavy	umění	výroční zprávy	vzorky	elektronické nakupování
brožury a propagační tiskoviny	vystavování	příležitosti	charitativní dary	obchodní výstavy a veletrhy	teleshopping
plakáty a letáky	ukázky	exkurze po továrnách	publikace		faxy
adresáře a katalogy	kupony	muzea společností	vztahy s komunitou		e-mailly
reprinty reklam	slevy	pouliční aktivity	lobování		hlasová pošta
billboardy	nízkoúrokové financování		identity media		
poutače	zábava		časopis společnosti		
POS displeje	výkup na protiúčet				
audiovizuální materiál	věrnostní programy				
symboly a loga	provázání				
videokazety					

**6. Osobní prodej** – osobní interakce s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem poskytování prezentací, zodpovídání otázek a zajišťování objednávek.

Tab. 17.1 podává seznam četných komunikačních platform. Komunikace společnosti však sahá dále. Styl a cena výrobku, tvar a barva obalu, způsoby a oděv prodejce, výzdoba obchodu, dopisní papíry společnosti, to vše něco zákazníkům sděluje. Každý **kontakt se značkou** poskytuje nějaký dojem, který může oslabit nebo posílit pohled zákazníka na společnost.

Jak ukazuje obr. 17.1, přispívají aktivity marketingové komunikace mnoha způsoby k hodnotě značky: vytvářením znalosti značky, spojováním správných asociací s image značky v paměti spotřebitelů, vyvoláváním pozitivních názorů nebo pocitů spojených se značkou a usnadňováním silnějšího spojení mezi spotřebitelem a značkou.



Obr. 17.1  
Integrace marketingové komunikace pro budování hodnoty značky



Reklama v časopise s kuponem na slevu při nákupu Kleenex® Soft Pack Tissues

**NEW!** Soft Pack Tissues from Kleenex®

Great Anywhere, Everywhere:

- Cars
- Diaper Bags
- Gym Bags
- Purses
- Briefcases
- Strollers

© Kimberly-Clark  
 Manufacturer's Coupon Expires 8/31/02  
**Save 40¢**  
 On any ONE (1) package of KLEENEX® Soft Pack Tissues.  
 541072  
 FPO  
 5 56000 50030 6 (8100) 0 54107

Jeden z důsledků konceptu hodnoty značky spočívá v tom, že nezáleží na způsobu, jakým jsou vytvořeny asociace se značkou. Řečeno jinými slovy, získá-li spotřebitel stejně silnou, příznivou a jedinečnou asociaci značky Subaru s pojmy „sportovní“, „aktivní“ a „nerovný terén“, díky shlédnutí televizní reklamy zobrazující vůz jedoucí po nerovném terénu v různých ročních obdobích nebo díky tomu, že Subaru sponzoruje lyžařské a vodácké soutěže a závody horských kol, dopad z hlediska hodnoty značky by měl být identický.

Tyto marketingové komunikační aktivity musí být integrovány, aby poskytovaly konstantní sdělení a dosáhly strategického positioningu. Startovním bodem při plánování marketingové komunikace je audit všech potenciálních interakcí, které mohou mít zákazníci z cílového trhu se značkou a společností. Například někdo, kdo se zajímá o koupi nového počítače, si promluví s jinými lidmi, shlédne televizní reklamy, přečte si články, bude hledat informace na internetu a prohlížet si počítače v obchodě. Marketéři musí vyhodnotit, které zkušenosti a dojmy budou mít největší vliv v každém stadiu nákupního procesu. Toto pochopení jim pomůže rozdělovat peníze na komunikaci efektivněji a realizovat správné komunikační programy.

### ■ KLEENEX SOFT PACK

Když uváděla společnost Kimberly-Clark na trh svůj nový výrobek Kleenex Soft Pack, 75 % z jejího celkového rozpočtu na reklamu bylo určeno na televizi, 23 % na tisk a 2 % na on-line reklamu, za účelem vytvořit znalost výrobku a podpořit jeho vyzkoušení. Společnost zjistila, že on-line reklamy mohou zasáhnout spotřebitele, které by televize mohla zanedbat, a že on-line reklamy a reklamy v tisku jsou neúčinnějším mixem k vytvoření znalosti značky.<sup>4</sup>

Vyzbrojeni těmito znalostmi, mohou marketéři posuzovat marketingovou komunikaci podle její schopnosti budovat hodnotu značky a napomáhat jejímu prodeji. Jak například přispěje navrhovaná reklamní kampaň ke znalosti značky nebo k vytvoření, udržování či posílení asociací se značkou?



Zapůsobí sponzoring na spotřebitele tak, aby měli o značce příznivější úsudky? V jakém rozsahu podnutí propagace spotřebitele k větším nákupům výrobku? Při jak velkém zvýhodnění ceny?

Z perspektivy vytváření hodnoty značky by měli marketéři vyhodnotit **veškeré** možné komunikační možnosti na základě kritéria efektivity (jak dobře fungují) i úvah o hospodárnosti (kolik to bude stát). Tento široký pohled na činnosti vytvářející značku je obzvláště důležitý tehdy, když marketéři uvažují o strategiích pro zvýšení její známosti.

Znalost značky je funkcí počtu vystavení spotřebitele vlivu značky a jím nakumulovaných zkušeností se značkou.<sup>5</sup> **Všechno**, co vede k tomu, že si spotřebitelé značky všimnou a věnují jí pozornost, může zvýšit znalost značky alespoň na úroveň schopnosti značku rozpoznat. Viditelnost značky, kterou obvykle nalezneme u sponzoringu, naznačuje, že tyto činnosti mohou být zvláště cenné pro zvýšení rozpoznání značky. Aby bylo podpořeno vybavování značky, je však zapotřebí intenzivnějšího a propracovanějšího působení, které povede k vytvoření silnějších vazeb značky k výrokové kategorii nebo podnícení spotřebitelských potřeb, aby si spotřebitel značku snáze zapamatoval.

A podobně, protože asociace, reakce a vztahy značky mohou být vytvořeny mnoha různými způsoby, měly by být pro vytvoření žádoucí image značky a znalosti zváženy **všechny** možnosti marketingové komunikace.

## ■ BOSTON SYMPHONY ORCHESTRA

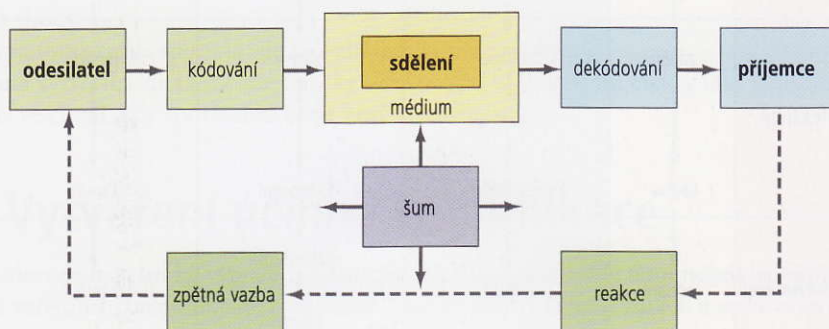
S tím, jak se počet návštěvníků představení klasické hudby snížil na malé jádro starších a bohatších milovníků koncertů, rozhodl se Bostonský symfonický orchestr (BSO) změnit svoji reklamu tak, aby zasáhl pomocí různých komunikačních kanálů novou cílovou veřejnost. Před rokem 1998 se BSO jen zřídkakdy spoléhal na internet. Pak však prostřednictvím pečlivě koordinované řady tržních výzkumů, které obsahovaly i podrobné dotazování a focus groups, BSO zjistil, že zatímco existuje jen malý rozdíl mezi staršími a mladšími posluchači, pokud se týče zájmu o produkt, existuje velký rozdíl v preferenci médií. Starší pravidelní návštěvníci koncertů patřili k lačnějším čtenářům knih a časopisů, zatímco mladí lidé se více obraceli na internet a elektronická média. BSO vyvinula integrovanou kampaň, která spojovala direct mail, e-mailový marketing, customizované on-line informační kampaně a plakáty na střeších vozů taxi. V důsledku toho se zvýšily příjmy z on-line prodeje vstupenek a dalších prodejů z 320 000 dolarů ve fiskálním roce 1997 na 3,7 milionu dolarů ve fiskálním roce 2002.<sup>6</sup>

### 17.1.2 Modely komunikačního procesu

Marketéři by měli rozumět základním prvkům účinné komunikace. Užitečné jsou dva modely: makromodel a mikromodel.

**MAKROMODEL KOMUNIKAČNÍHO PROCESU** Obr. 17.2 ukazuje komunikační makromodel o devíti prvcích. Dva z nich představují hlavní strany v této komunikaci – **odesilatele** a **příjemce**. Další dva představují hlavní komunikační nástroje – **sdělení** a **médium**. Čtyři představují hlavní komunikační funkce – **kódování**, **dekódování**, **reakci** a **zpětnou vazbu**. Posledním prvkem v systému je **šum** (náhodné a soupeřící zprávy, které mohou rušit zamýšlenou komunikaci).<sup>7</sup>

Tento model zdůrazňuje klíčové faktory účinné komunikace. Odesilatelé musí vědět, koho chtějí oslovit a jaké reakce chtějí dostat. Musí kódovat svá sdělení tak, aby je cílové publikum dokázalo dekódovat. Musí vysílat sdělení prostřednictvím médií, která cílové publikum zasáhnou, a musí vytvořit kanály zpětné vazby pro sledování reakcí publika. Čím více se pole zkušeností odesilatele překrývá s polem zkušeností příjemce, tím bude zpráva s největší pravděpodobností účinnější.



Obr. 17.2  
Prvky komunikačního procesu



Povšimněte si, že v průběhu komunikace mohou pracovat procesy selektivní pozornosti, zkresení a zapamatování, což jsou pojmy, o nichž jsme poprvé hovořili v kapitole 6.

- 1. Selektivní pozornost.** Lidé jsou bombardováni asi 1500 komerčními sděleními denně, což vysvětluje, proč jsou pracovníci v reklamě, aby získali pozornost veřejnosti, ochotní sáhnout po použití strachu, hudby, sexu nebo tučných titulků, které něco slibují, například „Jak získat milion“. Přetlak reklam je rovněž značnou překážkou získání pozornosti – obsah reklam sahá od 25–33 % vysílacího času u televize a rádií až po 50 % obsahu u časopisů a novin.
- 2. Selektivní zkresení.** Příjemci uslyší to, co zapadá do jejich přesvědčení. V důsledku toho si příjemci často přidávají ke zprávám něco, co v nich není (rozšíření) a nevšimnou si věcí, které v nich naopak jsou (nivelizace). Úkolem je proto usilovat o jednoduchost, jasnost, zajímavost a opakování, aby došlo k přenosu hlavního sdělení.
- 3. Selektivní uchování.** Lidé si v dlouhodobé paměti uchovávají pouze malý zlomek sdělení, která si k nim najdou cestu. Je-li počáteční přístup příjemce k objektu pozitivní a příjemce vyslechne podpurné argumenty, zpráva bude pravděpodobně přijata a snadno vybavitelná. Je-li počáteční přístup negativní a osoba zaslechne protiargumenty, bude sdělení pravděpodobně odmítnuto, ale zůstane v dlouhodobé paměti. Protože přesvědčování vyžaduje, aby si příjemce argument v duchu opakoval, je mnohé z toho, čemu se říká přesvědčování, v podstatě sebezpřesvědčováním.<sup>8</sup>

**MIKROMODEL REAKCÍ SPOTŘEBITELŮ** Mikromodely marketingové komunikace se soustřeďují na specifické reakce spotřebitelů na komunikaci. Obr. 17.3 shrnuje čtyři klasické **modely hierarchie reakcí**.

Všechny tyto modely předpokládají, že kupující prochází kognitivním, afektivním a behaviorálním stadiem, a to v uvedeném pořadí. Tato posloupnost **učení – cítění – konání** je vhodná, když mají spotřebitelé vysoký zájem o výrobovou kategorii, která je považována za vysoce diferencovanou, jak je tomu například při kupování automobilu nebo domu. Alternativní posloupnost, **konání – cítění – učení**, je relevantní tehdy, mají-li spotřebitelé vysoký zájem, ale vnímají v rámci výrobové kategorie jen malou nebo vůbec žádnou diferenciaci, jak je tomu při koupi letenky nebo osobního počítače. Třetí posloupnost, **učení – konání – cítění**, je důležitá tehdy, mají-li spotřebitelé malý zájem a vnímají v rámci výrobové kategorie jen malou diferenciaci, jak je tomu při nákupu soli nebo baterií. Volbou správné posloupnosti si může marketér lépe naplánovat komunikaci.<sup>9</sup>

Budeme zde předpokládat, že kupující má vysoký zájem o výrobovou kategorii a vnímá v jejím rámci vysokou diferencovanost. Ilustrujeme **model hierarchie reakcí** (v druhém sloupci na obr. 17.3) v kontextu komunikační kampaně jedné vysoké školy v Iowě, nazvané Potsville College:

Obr. 17.3

Modely hierarchie reakcí

		Modely			
stadia	AIDA model	Model hierarchie reakcí	Model založený na přijímání inovací	Model komunikací	
kognitivní pozornost	povědomí	povědomí ↓ znalost	povědomí	vystavení ↓ přijetí ↓ poznávací reakce	
afektivní	zájem ↓ touha	oblíba ↓ preference ↓ přesvědčení	zájem ↓ hodnocení	postoj ↓ úmysl	
behaviorální	jednání	nákup	vyzkoušení ↓ přijetí	chování	

Zdroje: E. K. Strong, *The Psychology of Selling*, New York: McGraw-Hill 1925, str. 9; Robert J. Lavidge a Gary A. Steiner, „A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness“, *Journal of Marketing*, říjen 1961, str. 61; Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, New York: The Free Press 1962, str. 79–86; různé zdroje.



- **Povědomí.** Pokud nemá většina cílové veřejnosti o objektu žádné povědomí, je úkolem komunikátora toto povědomí vytvořit. Předpokládejme, že Pottsville usiluje o uchazeče z Nebrasky, ale jméno školy v Nebrasce nikomu nic neříká. Předpokládejme dále, že v Nebrasce existuje 30 000 studentů posledních ročníků střední školy, kteří by mohli mít o vysokou školu Pottsville College potenciální zájem. Vysoká škola si proto může stanovit cíl, že do jednoho roku dostane název školy do povědomí 70 % těchto studentů.
- **Znalost.** Cílová veřejnost může mít povědomí o značce, ale žádné další znalosti. Pottsville si může přát, aby se veřejnost dozvěděla, že se jedná o soukromou čtyřletou vysokou školu s výtečnými studijními programy anglického jazyka, cizích jazyků a historie. Potřebuje zjistit, kolik z těchto lidí má malé, větší nebo značné znalosti o Pottsville. Jsou-li znalosti slabé, může se Pottsville rozhodnout, že zvolí znalost značky za cíl komunikace.
- **Obliba.** Zná-li cílová veřejnost značku, jaké k ní chová pocity? Pohlížejí-li na Pottsville College nepříznivě, musí komunikátor zjistit, proč je tomu tak. Jestliže je nepříznivý názor založen na skutečných problémech, musí Pottsville tyto problémy odstranit a pak začít sdělovat, že došlo k obnově kvality. Dobrá public relations komunikace si vyžaduje „dobré skutky následované dobrými slovy“.
- **Preference.** Cílové veřejnosti se může produkt líbit, avšak nemusí ho preferovat před ostatními. V tomto případě se musí komunikátor pokusit vytvořit preference spotřebitelů srovnáváním kvalit, hodnoty, výkonu a jiných výhod s pravděpodobnými konkurenty.
- **Přesvědčení.** Cíloví spotřebitelé mohou určitý produkt preferovat, ale nevznikne v nich přesvědčení, že by si ho měli koupit. Úkolem komunikátora je vytvořit u studentů, kteří se zajímají o Pottsville College, pozitivní přesvědčení a nákupní úmysl.
- **Nákup.** A konečně, někteří členové mezi cílovými spotřebiteli mohou být přesvědčení, ale přesto se příliš nemají k nákupu. Komunikátor musí dovést tyto spotřebitele ke konečnému kroku, třeba tím, že nabídne produkt za nižší cenu, nabídne něco navíc nebo umožní spotřebitelům, aby si ho vyzkoušeli. Pottsville College může pozvat vybrané studenty k návštěvě kampusu a některých přednášek nebo může poskytnout částečné stipendium studentům, kteří si to zaslouhují.

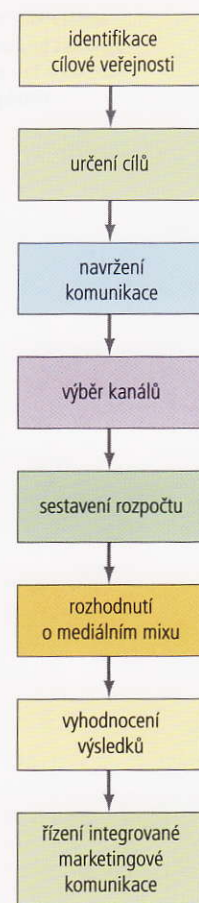
Abychom si ukázali, jak křehký je celý komunikační proces, předpokládejme, že pravděpodobnost úspěšného dovršení **každého** z těchto šesti kroků je 50 %. Zákony pravděpodobnosti ukazují, že pravděpodobnost úspěšného dovršení **všech** šesti kroků, za předpokladu, že se jedná o navzájem na sobě nezávislé jevy, je  $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5$ , což se rovná 1,5625 %. Kdyby pravděpodobnost úspěchu každého z těchto kroků byla v průměru pouze 10 %, pak výsledná pravděpodobnost, že dojde k naplnění všech šesti kroků, by byla jen 0,0001, neboli řečeno jinými slovy pouze 1 z 10 000!

Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu komunikační kampaně se musí marketeři pokusit o zvýšení pravděpodobnosti úspěchu **každého** kroku. Například z hlediska reklamy by měla ideální reklamní kampaň zajistit, aby:

1. Správný spotřebitel byl vystaven správnému sdělení na správném místě a ve správné době.
2. Reklama samotná vedla k tomu, že spotřebitel věnuje reklamě pozornost, ale ta ho neruší od vnímání zamýšleného sdělení.
3. Reklama řádně odrážela úroveň porozumění spotřebitele produktu a značce.
4. Reklama správně positionovala značku ve smyslu žádoucích a poskytnutelných bodů rozdílu a bodů shody.
5. Reklama motivovala spotřebitele k úvahám o koupi značky.
6. Reklama vytvořila silné asociace značky s veškerými uchovanými efekty této komunikace a měla tak vliv ve chvíli, kdy spotřebitel bude zvažovat nákup.

## 17.2 Vytváření účinné komunikace

Obr. 17.4 ukazuje osm kroků vytváření účinné komunikace. Začneme těmi nezákladnějšími: identifikací cílové veřejnosti, určením cílů, navržením komunikace, výběrem kanálů a sestavením rozpočtu.



Obr. 17.4  
Kroky při vytváření účinné komunikace



### 17.2.1 Identifikace cílových zákazníků

Celý proces musí začít s jasnou představou o cílové veřejnosti: potenciálních zákaznících výrobků společnosti, současných uživatelích, rozhodovatelích a ovlivňovateli, jedincích, skupinách, částech veřejnosti nebo veřejnosti jako celku. Cílová veřejnost má kritický vliv na rozhodnutí komunikátora o tom, co říci, jak to říci, kdy a komu to říci.

Cílová veřejnost může být potenciálně profilována ve smyslu některého z tržních segmentů identifikovaných v kapitole 8. Často je užitečné definovat cílové zákazníky ve smyslu užívání a věrnosti. Jedná se o nový cíl pro kategorii nebo současného uživatele? Je cíl věrný značce, věrný určitému konkurentovi nebo je to někdo, kdo značky střídá? Je-li cílem uživatel značky, je častým nebo příležitostným uživatelem? Komunikační strategie se bude lišit v závislosti na daném užívání a věrnosti. Pro vyprofilování cílové veřejnosti ve smyslu znalosti značky může sloužit **analýza image**.

Hlavní část analýzy cílové veřejnosti zjišťuje současnou image společnosti, jejích výrobků a jejích konkurentů. **Image** je soubor představ, idejí a dojmů, které chová určitá osoba k jistému objektu. Postoje a jednání lidí vůči určitému objektu jsou vysoce podmíněny tím, jakou image objekt má.

Prvním krokem je zjistit znalosti cílové veřejnosti o objektu, přičemž se používá stupnice známosti:

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1. nikdy jsem o něm neslyšel | 4. vím toho o něm poměrně dost |
| 2. pouze jsem o něm slyšel   | 5. znám ho velmi dobře         |
| 3. trochu o něm něco vím     |                                |

Pokud většina respondentů zakroužkuje pouze první dvě kategorie, je třeba vytvořit silnější povědomí o výrobku.

Respondenti, kteří výrobek znají, mohou být dotázáni, jaké v nich vzbuzuje pocity, k čemuž se používá stupnice přízvnosti:

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 1. velmi nepříznivé   | 4. poměrně příznivé |
| 2. poměrně nepříznivé | 5. velmi příznivé   |
| 3. lhostejné          |                     |

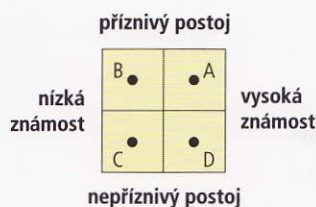
Pokud většina respondentů zakroužkuje první dvě kategorie, pak musí společnost překonat problém – negativní image.

Obě stupnice lze zkombinovat, aby bylo možné získat přehled o povaze komunikačního problému. Předpokládejme, že rezidenti určité oblasti jsou dotázáni na svoji znalost čtyř lokálních nemocnic, A, B, C a D, a na to, jaký na ně mají názor. Jejich názory jsou zpracovány, jak je ukázáno na obr. 17.5. Nejpozitivnější image má nemocnice A: většina lidí ji zná a má ji ráda. Nemocnice B je většině lidí méně známá, ale ti, kteří ji znají, ji mají rádi. Na nemocnici C je nahlíženo negativně těmi, kteří ji znají, ale (naštěstí pro nemocnici) ji příliš mnoho lidí nezná. Nemocnice D je pokládána za špatnou nemocnici a všichni to vědí.

Každá nemocnice se ocitá před rozdílným komunikačním úkolem. Nemocnice A musí pracovat na udržení své dobré pověsti a vysoké známosti. Nemocnice B musí získat pozornost více lidí. Nemocnice C musí zjistit, proč jí lidé nemají rádi a podniknout kroky ke zlepšení kvality a přitom si prozatím udržovat malou známost. Nemocnice D by nejdříve měla zlepšit svoji kvalitu a teprve pak se snažit o získání pozornosti veřejnosti.

Image je „lepkavá“ a přetrvává, i když se společnost změní. Tato stálost image se vysvětluje faktem, že jakmile si lidé vytvoří určitou image, vnímají to, co je s ní shodné. Je třeba se setkat s vysoce odlišnou informací, aby vznikly pochybnosti a lidé otevřeli mysl těmto novým informacím, zvláště když nemají nepřetržité nebo bezprostřední zkušenosti se změněným objektem.

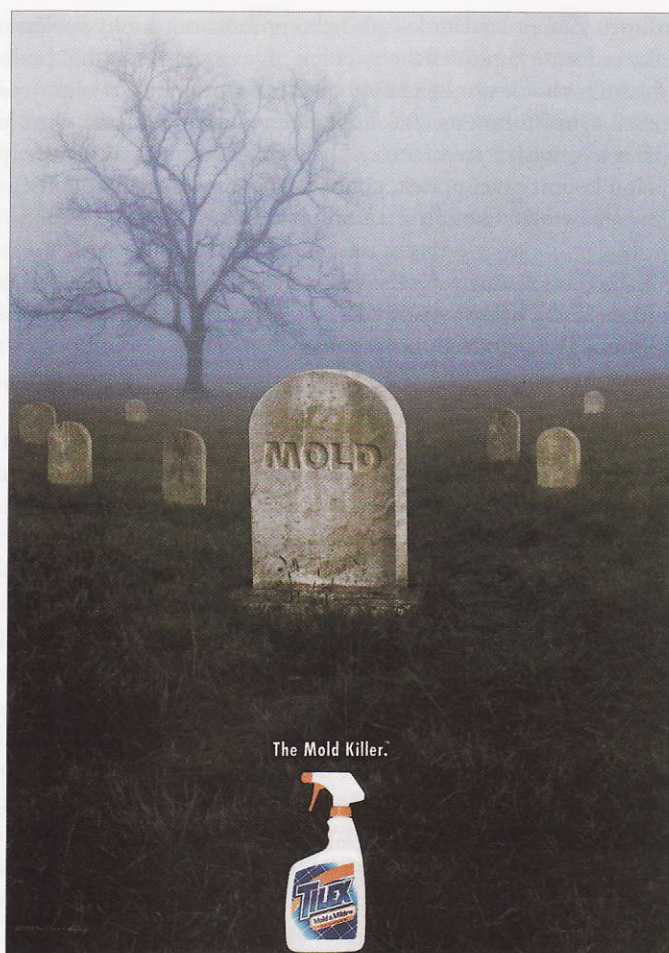
Obr. 17.5  
Analýza známosti a přízvnosti



#### ■ HÄAGEN-DAZS

V posledních letech bojoval tento výrobce prémiových zmrzlin s útoky nových prémiových značek, vyvolanými jeho věhlasem, který získal v osmdesátých letech 20. století. Firma si najala reklamní agenturu Goodby, Silvers-tein a Partners, aby novou kampaní odstranila z mysli lidí již nevhodnou image Häagen-Dazs. „Název vzbuzoval asociaci sladkého luxusu a (lidé) se rozvzpomínali na snobský hedonismus osmdesátých let ztělesněný chláp-kem s šálou opírajícím se o automobil Bentley,“ prohlásil kreativní ředitel Goodby Albert Kelly. Goodby přišla





Vytváření kreativní strategie: Tato reklama na Tilex, určený pro domácnost, se zaměřuje na řešení problému – Tilex je v ní označován jako The Mold Killer™ (vrah plísně).

s kampaní, která se zaměřovala na vysokou kvalitu výrobků, zvláště na kvalitu jejich ingrediencí. Dva spoty, *Jahoda* a *Vanilka*, ukazují záhony jahod a vanilkové plantáže se sloganem „Häagen-Dazs. Made Like No Other“, na rozdíl od předchozích reklam, které se zaměřovaly na luxus: „Pure Pleasure“ nebo „Just Perfect“.<sup>10</sup>

### 17.2.2 Určování cílů komunikace

Jak jsme si již ukázali na příkladu Pottsville College, cíle komunikace mohou být stanoveny na jakémkoliv úrovni modelu hierarchie efektů. Rossiter a Percy identifikovali čtyři možné cíle takto:<sup>11</sup>

1. **Potřeba kategorie.** Uvést kategorii výrobku nebo služby jako nezbytnou k odstranění nebo uspokojení nesouladu mezi současným stavem motivace a vytouženým emocionálním stavem. Zcela převratný výrobek, například automobil na elektrinu, by vždy začal s cílem vytvoření potřeby kategorie.
2. **Povědomí o značce.** Schopnost identifikovat (poznat nebo si vybavit) značku v rámci kategorie, a to v dostatečném detailu umožňujícím nákup. Snadnější je dosáhnout poznání než vybavení si – spotřebitelé poznají výrazně odlišné oranžové obaly značky Stouffer s větší pravděpodobností, než si na tuto značky vzpomenu, jsou-li dotázáni, aby jmenovali nějakou značku mražených předkrmů. Vybavení si značky je důležité mimo obchod, poznání značky je důležité v obchodě. Znalost značky poskytuje základ hodnoty značky.
3. **Postoj ke značce.** Hodnocení značky s ohledem na její vnímanou schopnost naplnit aktuální potřebu. Příslušné potřeby značky mohou být orientovány negativně (odstranění problému, vyhnutí se problému, neúplná spokojenost, běžné opotřebení) nebo pozitivně (smyslové uspokojení, intelektuální stimulace nebo společenské schválení). Čisticí prostředky pro domácnost často využívají přístup **řešení problému**. Na druhé straně potravinářské výrobky často využívají reklamy orientované na smysly a apelující na chuť.



4. **Úmysl značku koupit.** Záměr značku koupit nebo podniknout kroky spojené s jejím nákupem. Propagační nabídky ve formě kuponů nebo nabídek „dva za cenu jednoho“ podněcují spotřebitele k tomu, aby se v duchu rozhodli výrobek koupit. Mnozí spotřebitelé si však nejsou vědomi potřeby kategorie a nemusí být přítomni na trhu, když jsou vystaveni reklamě, čímž je méně pravděpodobné, že se u nich tyto úmysly vytvoří. Například v jakémkoliv daném týdnu pouze okolo 20 % dospělých má v plánu koupit prací prášek, pouhá 2 % mají v úmyslu koupit čisticí prostředek na koberce a jen 0,25 % má v plánu koupit si automobil.

Nejúčinnější komunikace mohou často dosáhnout více cílů. Například Geico uvádí v reklamě, že 15 minut trvající telefonní hovor může vyústit v 15% snížení ceny pojištění automobilu, čímž spojuje postoj ke značce s výzvou k akci, vytvářející kupní úmysl.

### 17.2.3 Navržení komunikace

Formulování komunikace pro dosažení žádoucí odezvy si žádá vyřešení tří problémů: co říct (strategie sdělení), jak to říct (kreativní strategie) a kdo by to měl říct (zdroj sdělení).

**STRATEGIE SDĚLENÍ** Při rozhodování o strategii sdělení pátrá vedení po apelech, tématech nebo idejích, které by byly v souladu s positioningem značky a pomohly by vytvořit body shody nebo body odlišnosti. Některé z nich mohou mít přímý vztah k výkonu výrobku nebo služby (kvalita, hospodárnost nebo hodnota značky), zatímco jiné se mohou vztahovat více k vnějším úvahám (značka, která je vnímaná jako moderní, populární nebo tradiční).

John Maloney chápe kupující tak, že očekávají od výrobků jeden ze čtyř typů odměny: racionální, smyslovou, společenskou nebo uspokojení ega.<sup>12</sup> Kupující si mohou vizualizovat tyto odměny pomocí zkušeností s výsledky použití výrobku, zkušeností s používáním výrobku nebo náhodných zkušeností s používáním. Spojíme-li čtyři typy odměn se třemi typy zkušeností, dostaneme 12 typů sdělení. Sdělení, že „vaše prádlo bude čistější“, je slibem racionální odměny sledující zkušenosti s výsledky použití. Sdělení „opravdová chuť piva ve výtečném lehkém pivě“ je slibem smyslové odměny spojené se zkušeností s používáním výrobku.

Panuje rozšířená domněnka, že průmysloví zákazníci nejvíce reagují na sdělení týkající se výkonnosti. Mají znalosti o výrobku, jsou vyškoleni k rozpoznání hodnoty a zodpovědní jiným za svůj výběr. Spotřebitelé při nákupu některých drahých položek mají rovněž sklony ke shromažďování informací a odhadování výhod.

**KREATIVNÍ STRATEGIE** Účinnost komunikace závisí na tom, jak je sdělení vyjádřeno, i na samotném obsahu sdělení. Neúčinná komunikace může znamenat, že bylo použito nesprávné sdělení nebo správné sdělení bylo pouze špatně vyjádřeno. **Kreativní strategie** spočívají v tom, jak marketéři přeloží svá poselství do specifické komunikace. Lze je ze širšího hlediska klasifikovat tak, že buď obsahují **informativní** nebo **transformační** výzvy.<sup>13</sup> Tyto dvě obecné kategorie obsahují několik různých a specifických tvůrčích přístupů.

**Informativní výzvy.** Informativní výzva pracuje s vlastnostmi nebo výhodami výrobku nebo služby. Příklady reklamních sdělení zdůrazňují řešení problému (Excedrin vás rychle zbaví bolesti hlavy), předvádějí výrobek (Thompson Water Seal vydrží intenzivní déšť, sněžení a horko), srovnávají výrobek nebo službu (Verizon nabízí lepší přístup k internetu než Comcast) a svědectví neznámých, nebo naopak slavných schvalovatelů (fenomenální hráč NBA LeBron James propaguje Coca-Colu a Nike). Informativní výzvy předpokládají velmi racionální zpracování komunikace ze strany spotřebitele. Vládou v nich logika a rozum.

Hovlandův výzkum na Yale vrhl hodně světla na informativní výzvy a jejich vztah k takovým záležitostem, jako je vytváření závěrů, jednostranné argumenty proti dvoustranným argumentům a pořadí prezentace argumentů. Některé dřívější experimenty podporovaly názor, že spotřebitelům se má dostávat hotových závěrů. Následný výzkum však naznačil, že nejlepší reklamy kladou otázky a umožňují čtenářům a divákům vytvářet si vlastní závěry.<sup>14</sup> Kdyby Honda přísně trvala na tom, že její model Element je pro mladé lidi, mohla by tato úzká definice odradit od nákupu tohoto automobilu starší lidi. Některé dvojsmyslné podněty mohou vést k širší tržní definici a spontánnějším nákupům.



Mohli byste se domnívat, že jednostranné prezentace, které chválí nějaký výrobek, jsou účinnější než dvoustranné diskuse, které se také zmiňují o jeho nedostatcích. Dvoustranná sdělení však mohou být vhodnější, zvláště v případech, kdy je třeba překonat negativní asociace. Firma Heinz použila sdělení, že „Heinz ketchup is slow good“ a Listerine, že „Listerine tastes bad twice a day“.<sup>15</sup> Dvoustranná poselství jsou účinnější u vzdělanějších čtenářů, posluchačů a diváků a u těch, kteří byli zpočátku proti.<sup>16</sup>

A konečně, důležité je i pořadí, v němž jsou argumenty prezentovány.<sup>17</sup> V případě jednostranného sdělení má prezentace nejsilnějšího argumentu jako prvního v pořadí výhodu vzbuzení pozornosti a zájmu. Je to důležité v médiích, kde diváci, čtenáři nebo posluchači nevěnují pozornost celému sdělení. U zaujatých diváků může být účinnější stupňující se prezentace. V případě dvoustranného poselství, je-li publikum zpočátku v opozici, může komunikátor začít argumentem druhé strany a skončit svým nejsilnějším argumentem.<sup>18</sup>

**Transformační výzvy.** Transformační výzva pracuje s výhodou nebo s image nespojenými s výrobkem: může zobrazovat, jaký druh lidí používá značku (VW zaměřuje reklamy své kampaně *Drivers Wanted* na aktivní, mladé lidi) nebo jaký druh zážitku vzbuzuje užívání značky (mýdlo Coast bylo propagováno jako *The Eye Opener!*). Transformační výzvy se často pokoušejí o vzbuzení emocí, aby motivovaly nákup. Podívejme se na cestu, kterou se vydala společnost Clairol při ožívování „umírající“ značky ze sedmdesátých let 20. století.

## ■ CLAIROL HERBAL ESSENCES

„Ano, ano, ano,“ vykřikují herečky, když simulují sexuální extázi, zatímco si myjí vlasy a užívají si to, co slogan označuje jako „A Truly Organic Experience“. Některé ženy pokládají dvojsmyslnost reklamy za ponižující. Advertising Women of New York Club dokonce dal reklamě cenu *The Grand Ugly*. Procter & Gamble, která získala Clairol v roce 2002, však připisuje reklamě zásluhu za to, že přivedla téměř mrtvou značku zpátky k životu. Herbal Essences se stala jednou z nejrychleji rostoucích značek na světě a její obrat se vyšplhal z nuly na 700 milionů dolarů za pouhých sedm let. Při vysvětlování úspěchu značky prohlásil tvůrce reklamy, The Kaplan Thaler Group, že „emoce je bleskem, kohoutkem, který spouští nákup“.<sup>19</sup>

Komunikátoři používají takové negativní apely vzbuzující strach, vinu a stud, aby přiměli lidi k nějaké činnosti (čistit si zuby, jít jednou ročně na celkovou zdravotní prohlídku), nebo aby se nějaké činnosti vzdali (přestat kouřit, neopíjet se, nepřejídat se). Apely strachu fungují nejlépe, když nejsou příliš silné. Navíc fungují lépe, je-li důvěryhodnost zdroje vysoká a když komunikace slibuje, že dokáže eliminovat uvěřitelným a účinným způsobem strach, který vzbuzuje.<sup>20</sup> Sdělení jsou nejpřesvědčivější, když se jen mírně odchyľují od toho, v co věří spotřebitelé. Sdělení, která konstatují pouze to, v co již spotřebitelé věří, v nejlepším případě tyto názory jen posílí, a pokud jsou sdělení příliš odlišná, naleznou si spotřebitelé argumenty proti a nebudou poselstvím věřit.

Komunikátoři také používají pozitivní emocionální výzvy vyjadřující humor, lásku, hrdost a radost. Motivační prostředky (označované také *borrowed interest*), jako je přítomnost roztomilých dětí, skotačivých štěňat nebo provokativního sexapealu, jsou často využívány k přilákání pozornosti spotřebitelů a zvýšení jejich zájmu o reklamu.

Techniky *borrowed interest* jsou pokládány za nezbytné v „tvrdém“ prostředí nových médií, charakterizovaném nezaujatým zpracováním ze strany spotřebitele a mnoha soupeřícími reklamami a programovou změtí. V roce 2003 britský zpěvák Sting, který v osmdesátých letech odmítl použití textu své písně *Don't Stand So Close to Me* v reklamě na deodorant, podepsal lukrativní smlouvu s Ford Motor Company v rámci úsilí společnosti zasáhnout spotřebitele ve věku 35 let a výše. V reklamě na automobil Jaguar byl ukázán jako spolujezdec ve voze, zatímco v pozadí zněl jeho nejnovější singl *Desert Rose*.<sup>21</sup>

Přestože tyto přístupy mohou získat pozornost a vytvořit větší oblibu a důvěryhodnost sponzora, mohou rovněž narušovat pochopení, rychle ztratit svoji sílu a zastínit výrobek.<sup>22</sup> Taktiky k získání pozornosti jsou často **až příliš účinné** a zastíní tvrzení o značce nebo výrobku. Z toho plyne, že jedním z problémů, jak dosáhnout nejlepší kreativní strategie, je „proniknout změtí“, získat pozornost spotřebitelů, a přitom stále být schopen předat zamýšlené sdělení.

Kouzlo reklamy spočívá v přenesení konceptů z papíru do mysli cílových spotřebitelů. V tiskové reklamě se komunikátor musí rozhodnout, jaký bude titulek, text, grafika, barva. U rozhlasové reklamy musí komunikátor volit slova, vlastnosti a tón hlasu. Tón komentátora propagujícího ojetý automobil musí být jiný než u komentátora propagujícího nový Cadillac. Musí se rozhodnout, má-li



být sdělení komunikováno prostřednictvím televize nebo osobně – všechny tyto prvky i jazyk těla (neverbální vyjadřování) – musí být naplánovány. Lidé vystupující v reklamě musí věnovat pozornost výrazu obličeje, gestům, oblečení, držení těla a účesu. Přenáší-li poselství výrobek nebo jeho balení, je třeba věnovat pozornost barvě, struktuře, vůni, velikosti a tvaru.

Záleží na každém detailu. Podívejme se, jak legendární reklamní slogany uvedené v pravém sloupci dokázaly oživit témata ve sloupci vlevo.

Téma značky	Reklamní slogan
Naše hamburgery jsou větší.	Where's the Beef? (Kde je hovězí? – restaurace Wendy's)
Náš papír je jemnější.	Please Don't Squeeze the Charmin (Prosím, nemačkejte Charmin – toaletní papír Charmin)
Žádný nátlakový prodej, jen dobré auto.	Drivers Wanted (automobily Volkswagen)
Nepůjčujeme tolik aut, takže musíme pro své zákazníky dělat více.	We Try Harder (Snažíme se více – autopůjčovna Avis)
Poskytujeme dálkové telefonní hovory.	Reach Out and Touch Someone (Natáhněte ruku a někoho se dotkněte – telekomunikační společnost AT&T)

**ZDROJ SDĚLENÍ** Mnohá komunikace nepoužívá zdroje mimo samotnou společnost. Jiné využívají známých nebo neznámých lidí. Sdělení komunikovaná atraktivními nebo populárními zdroji dokáží potenciálně získat větší pozornost a vybavení si výrobku nebo služby, proto inzerenti často využívají jako mluvčí celebrity. Celebrity budou mít pravděpodobně úspěch tehdy, když ztělesňují nějaký klíčový atribut výrobku. Dokázala to krása Catherine Deneuveové s parfémem Chanel No.5 a australská neotesanost Paula Hogana s kombi Subaru Outback. Na druhé straně využití Jamese Garnera a Cybill Shepherdové pro prodej hovězího masa se obrátilo proti zadavateli: Garner se později podrobil chirurgickému zákroku, při němž mu byl voperován pětinasobný bypass, a Shepherdová prohlásila, že je vegetariánka.

Důležitá je důvěryhodnost mluvčího. Jaké faktory se skrývají pod důvěryhodností mluvčího? Třemi nejčastěji jmenovanými jsou odborné znalosti, věrohodnost a oblíbenost.<sup>23</sup> **Odborné znalosti** jsou specializované znalosti komunikátora, jimiž může podepřít svá tvrzení. **Věrohodnost** se týká toho, jak je vnímána objektivita a poctivost zdroje. Přátelům se důvěřuje více, než cizím lidem nebo prodejním agentům, a lidé, kteří nejsou placeni za propagaci výrobku, jsou pokládáni za věrohodnější, než lidé, kteří za to dostanou zapláceno.<sup>24</sup> **Oblíbenost** popisuje atraktivnost zdroje. Zdroj je oblíbenější, má-li takové vlastnosti, jako je otevřenost, humor a přirozenost.

Nejdůvěryhodnějším zdrojem by byla osoba, která vyniká ve všech třech dimenzích. Farmaceutické společnosti si přejí, aby výhody jejich výrobků dosvědčili lékaři, protože lékaři mají vysokou důvěryhodnost. Bojovníci proti drogám využívají bývalé narkomany, protože jsou věrohodní. Dave Thomas, který to uměl s lidmi a vzbuzoval důvěru, vystoupil až do své smrti v 800 reklamách Wendy's v rudé vázance a košili s krátkými rukávy – ty se staly jeho obchodní značkou.

Dobře zvolený mluvčí z řad celebrit může katapultovat i ten nejnepravděpodobnější výrobek ke hvězdám (viz marketingový postřeh *Propagace prostřednictvím doporučení celebrit*).

## ■ SALTON A GEORGE FOREMAN

Salton byl málo známý výrobce zvláštních zařízení, které si získaly dočasnou slávu v padesátých letech 20. století, v čele se Salton Hot Tray, nezbytným svatebním darem té doby. Na počátku devadesátých let přišla společnost s grilem do interiéru, který byl určen k zapomnění, dokud se nerozhodl dvojnásobný šampion v těžké váze George Foreman nejen pro jeho propagaci, ale i pro jeho prodej jako partner. Foreman a jeho Lean, Mean, Fat-Reducing Grilling Machine se ukázali být trefou z hamburgerového nebe. Foreman – ze začátku prezentovaný jako roztomilý nemotora – byl znám svojí oblibou cheeseburgerů. Rok po zahájení reklamní kampaně začal prodávat na programu QVC v teleshoppingu grily. Kamera ho zachytila v okamžiku, který nebyl ve scénáři, kdy prezentující povídá a George se dívá na prskající burgery. Vzal si housku, vložil do ní jeden hamburger a pustil se do něho – a v tu chvíli začaly telefonní linky vyzvánět. Foreman pomohl firmě Salton od poloviny devadesátých let prodat přes 40 milionů grilů, a protože z nich dostává podíl, vydělal si více, než když boxoval – přes 150 milionů dolarů. Zatímco odvětví domácích potřeb roste ročně v průměru pouze o 7 %, zaznamenává Salton od roku 1995 roční růst přes 46 %.<sup>25</sup>





## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: PROPAGACE PROSTŘEDNICTVÍM DOPORUČENÍ CELEBRIT

Dobře zvolená celebrita může přitáhnout pozornost k výrobku nebo značce, jako když Sarah, vévodkyně z Yorku, lépe známá pod jménem Fergie, ukazovala, jak zhubla díky Weight Watchers, nebo když se kouzlo nějaké celebrity přeneslo na značku – Bill Cosby bavící se se skupinou dětí, pojidajících misku Jell-O.

Výběr celebrity je nesmírně důležitý. Celebrita by měla být vysoce uznávaná, měla by umět pozitivně ovlivňovat a být pro daný výrobek naprosto vhodná. Britney Spearsová je vysoce známá, ale mnohé skupiny lidí ji hodnotí negativně. Robin Williams je vysoce uznávaný a umí pozitivně ovlivňovat, ale nemusí být vhodnou osobou v reklamě na Světovou mírovou konferenci. Tom Hanks, Meryl Streepová a Oprah Winfreyová dokázali úspěšně vystoupit v reklamách na velké množství výrobků, protože jsou vysoce známí a oblíbení (čemuž se říká v zábavním průmyslu faktor Q).

Celebrity vystupují všude. Ve vysoce konkurenční kategorii léků na mužskou impotenci se farmaceutičtí marketéři obraceli na celebrity, aby získali výrobku pozornost a relevanci. Po počátečním využití bývalého politika Boba Dolea se Pfizer obrátil na čtyřicetiletého baseballového páka Rafaela Palmeira a pětadvacetiletého pilota závodní série NASCAR Marka Martina, aby dodal svému přednímu výrobku, Viagra, mladší *apeal*. Konkurenční lék Levitra využil slavného trenéra amerického fotbalu Mika Ditku, aby ujistil publikum o rychlosti a kvalitě léku. Pouze značka číslo tři, Cialis, se propagátorům z řad celebrit vyhnula a vynaložila 100 milionů dolarů na reklamy zobrazující páry v romantickém prostředí.

K propagaci sportovních výrobků, nápojů a oděvů jsou běžně využíváni sportovci. Jedním z nejlépe placených propagátorů je cyklista Lance Armstrong, který úspěšně překonal rakovinu varlat a poté sedmkrát vyhrál Tour de France. V době vzniku knihy propagoval značný počet společností vyrábějících cyklistické a sportovní výrobky,

včetně společností Trek, Power Bar a Nike. Armstrongův neuvěřitelný příběh úspěchu „proti všem předpokladům“ mu umožnil získat i reklamní kontrakty společností se sportem nesouvisejících – farmaceutické společnosti Bristol Myers Squibb, Coca-Cola, Subaru a U.S. Postal Service. Celková částka, kterou si vydělal na reklamách, dosáhla v roce 2003 10 milionů dolarů.

Celebrity mohou hrát pro své značky i strategičtější roli, kdy nejen propagují výrobek, ale pomáhají také při designu, positioningu a prodeji zboží a služeb. Nike od chvíle, kdy podepsala v roce 1996 smlouvu s Tiger Woodsem, zvýšila svůj podíl na trhu s golfovými míčky z 1 % na 6 %. Woods sehrál rovněž klíčovou roli při vývoji celé řady golfových výrobků a oblečení, které Nike periodicky mění, aby tím odrážela změny v jeho osobnosti a designový vkus.

Využívání celebrit však představuje jistá rizika. Celebrity by mohly žádat při příštím obnovení smlouvy vyšší honorář nebo by mohly zcela odejít. Stejně jako u filmů a desek, kampaně s celebritami mohou být drahým propadákem. Přestože Celin Dionová měla podepsanu tříletou smlouvu za 14 milionů dolarů, rozhodla se společnost Chrysler, že ji nebude nadále v reklamách využívat, protože se ukázaly neúčinné. Podobně se rozhodla Pepsi vzdát reklam s Britney Spearsovou a Beyoncé Knowlesovou, jejichž osobnosti byly pro značku příliš silné, a zaměřila se spíše na propagační akce, které s Pepsi ladily více.

Celebrita může ztratit popularitu nebo, což je ještě horší, být přistižena při nějakém skandálu či v trapné situaci. Poté, co se v roce 1991 legendární hráč NBA Magic Johnson přiznal, že je nakažen HIV a má mimomanželské vztahy, byly reklamy s ním staženy a smlouvy nebyly obnoveny. Společnost McDonald's se rozhodla neobnovit roční smlouvu v hodnotě 12 milionů s basketbalovou hvězdou Kobe Bryantem poté, co byl obviněn ze znásilnění.

*Zdroje:* Irving Rein, Philip Kotler a Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities*, Chicago: NTC Business Books 1997; Greg Johnson, „Woods Cautious Approach to the Green“, *Los Angeles Times*, 26. července 2000, str. A1; Bruce Horowitz, „Armstrong Rolls to Market Gold“, *USA Today*, 4. května 2000, str. 1B; Theresa Howard, „Pepsi Takes Same Fizz off Vanilla Rival“, *USA Today*, 16. listopadu 2003; Keith Naughton, „The Soft Sell“, *Newsweek*, 2. února 2004, str. 46–47; Betsy Cummings, „Star Power“, *Sales & Marketing Management*, duben 2001, str. 52–59.

Má-li určitá osoba pozitivní vztah k nějakému zdroji a sdělení, nebo naopak negativní vztah k obojímu, říká se, že dochází ke stavu **shody**. Co se však stane, jestliže má určitá osoba pozitivní vztah ke zdroji a opačný ke sdělení? Předpokládejme, že spotřebitel slyší, jak jemu sympatická celebrita chválí značku, kterou on nemá rád. Osgood a Tannenbaum tvrdí, že **dojde ke změně postoje ve směru zvyšující se shody mezi oběma hodnoceními**.<sup>26</sup> Spotřebitel bude nakonec buď respektovat celebritu o něco méně, nebo naopak značku o něco více. Setká-li se spotřebitel se stejnou celebritou při chvále jiných neoblíbených značek, vytvoří si nakonec negativní vztah k celebritě a uchová si negativní pohled na propagované značky. **Princip shody** znamená, že komunikátoři mohou využívat svoji dobrou image ke snížení negativních pocitů k určité značce, ale v tomto procesu mohou zároveň ztratit část své popularity.

Nadnárodní společnosti zápolí při vytváření globálních komunikačních programů s celou řadou problémů: musí se rozhodnout, zda je výrobek vhodný pro určitou zemi. Musí se ujistit, že tržní segment, který oslovují, je v oné zemi jak legální, tak obvyklý. Musí se rozhodnout, zda je styl reklamy přijatelný a zda mají být reklamy vytvářeny v ústředí nebo lokálně.<sup>27</sup>

**1. Výrobek.** Mnohé výrobky jsou v některých částech světa omezeny nebo zakázány. Pivo, víno a destiláty se nesmějí objevovat v reklamě ani prodávat v muslimských zemích. Tabákové výrobky jsou podrobeny v mnoha zemích přísným předpisům.



2. **Tržní segment.** Výrobci hraček v USA s překvapením zjistili, že v mnoha zemích (např. v Norsku a Švédsku) nesmějí být žádné televizní reklamy zaměřené na děti do 12 let. Švédsko v roce 2001 tvrdě lobovalo za to, aby se tento zákaz rozšířil i na další země EU, ale neuspělo. Aby se McDonald's nedostal do potíží, prezentuje se v reklamách ve Švédsku jako rodinná restaurace.
3. **Styl.** Srovnávací reklamy jsou přijatelné a dokonce běžné v USA a Kanadě, ale méně jsou používány ve Velké Británii; nepříjemné jsou v Japonsku a nezákonné v Indii a Brazílii. PepsiCo uvedla v Japonsku reklamu s porovnáním chutí, kterou mnoho televizních stanic odmítlo uvádět, a která se nakonec stala předmětem soudní žaloby.
4. **Lokální nebo globální.** Dnes se stále více nadnárodních společností pokouší vytvořit globální image značky, k čemuž používá stejné reklamy na všech trzích. Když Daimler AG a Chrysler fúzovaly, aby se staly pátým největším výrobcem automobilů na světě, realizovaly třítydenní reklamní kampaň ve více než 100 zemích, sestávající z dvanáctistránkové vložené přílohy v časopisech, příloh v devíti novinách a dvaceti čtyř stránkové brožury rozepisované vedoucím představitelům společností, vládních úřadů a odborů. Slogan kampaně zněl: *Expect the extraordinary* a kampaň zobrazovala lidi z obou společností při společné práci.

Společnosti prodávající své výrobky různým kulturám nebo v různých zemích musí být připravené na to, že bude třeba jejich sdělení prezentovat odlišně. Helene Curtisová v reklamách na své výrobky pro péči o vlasy přizpůsobuje svá poselství podle různých zemí. Britské ženy ze střední třídy si myjí vlasy často, zatímco o španělských ženách platí pravý opak. Japonské ženy se vyhýbají opakovanému mytí ze strachu z odstranění ochranných látek.

Slavná reklamní kampaň *Got milk?* California Milk Processor Board úspěšně apelovala na každou hlavní demografickou skupinu – s výjimkou jedné.

#### ■ MÁTE MLÉKO?

Když se společnost California Milk Processor Board rozhodla, že se zaměří na obyvatele USA hispánského původu, kteří hovořili převážně španělsky, učinila zajímavé zjištění: slogan *Got Milk?* by se přeložil zhruba jako *Tvoří se vám mléko?* Navíc reakce hispánců na neuctivé reklamy, ukazující, jak je nepříjemné, když dojde mléko, byly zcela odlišné. Výkonný ředitel Jeff Manning to komentoval následovně: „Zjistili jsme, že nemít mléko nebo rýži v hispánských domácnostech není legrace, protože dojde-li mléko, selhali jste při starosti o svou rodinu.“ Byla vytvořena zcela rozdílná kampaň s tématem *Generace*, která se obracela na hispánské matky s otázkou „Daly jste jim dnes dostatek mléka?“ Místo nedostatku mléka ukazovala kampaň mléko jako téměř posvátnou ingredienci v oblíbených receptech předávaných v tradičních mexických rodinách z babičky na matku a z matky na dceru.<sup>28</sup>

### 17.2.4 Volba komunikačních kanálů

Výběr účinných kanálů pro přenášení sdělení se stává obtížnějším, protože komunikační kanály se stávají fragmentovanějšími a přeplněnými. Pomyslete jen na problémy farmaceutického průmyslu: přes 63 000 obchodních zástupců v USA navštěvuje každý den lékaře v naději, že jim lékaři věnují pět minut ze svého vzácného času. Asi ve 40 % návštěv se jim vůbec nepodaří lékaře spatřit, což prodejní návštěvy značně prodražuje. Odvětví muselo rozšířit svoji baterii komunikačních kanálů tak, aby zahrnovaly i reklamy v lékařských časopisech, direct mail (včetně audio a video kazet), vzorky zdarma a dokonce i telemarketing. Farmaceutické společnosti sponzorují lékařské konference, na kterých platí lékařům za to, že stráví víkend ráno posloucháním pochval určitých léků a odpoledne golfem nebo tenisem.

Všechny tyto kanály se používají v naději, že dojde k vytvoření preference lékařů pro jejich značkové léčebné prostředky. Farmaceutické společnosti rovněž používají nové technologie k dosažení lékařů pomocí mobilních telefonů, on-line služeb a videokonferenčních zařízení.<sup>29</sup>

Komunikační kanály mohou být osobní a neosobní. V rámci obou druhů existuje mnoho podkanálů.

**KANÁLY OSOBNÍ KOMUNIKACE** Kanály osobní komunikace zahrnují dvě (nebo více) osoby, které komunikují tváří v tvář, stylem přednášky, po telefonu nebo prostřednictvím e-mailu. Instant messaging a nezávislé webové stránky, které shromažďují názory spotřebitelů, patří k dalším prostředkům, jejichž význam v posledních letech vzrůstá. Kanály osobní komunikace odvozují svoji účinnost z individualizované prezentace a zpětné vazby.



Další rozlišení lze učinit mezi poradními, expertními a společenskými komunikačními kanály. **Poradní kanály** sestávají z prodejních agentů společností, kteří kontaktují kupující z cílového trhu. **Expertní kanály** se skládají z nezávislých expertů, kteří činí prohlášení k cílovým zákazníkům. **Společenské kanály** sestávají ze sousedů, přátel, členů rodiny a kolegů, kteří hovoří s cílovými zákazníky. V jedné studii 7000 spotřebitelů ze sedmi evropských zemích, prohlásilo 60 % respondentů, že pro používání nové značky byli ovlivněni rodinou a přáteli.<sup>30</sup>

Studie firem Burson-Marsteller a Roper Starch Worldwide zjistila, že ústní doporučení jedné vlivné osoby ovlivní v průměru nákupní chování dvou jiných lidí. Okruh ovlivněných však na internetu stoupá na osm lidí. Na webu dochází ke značné výměně názorů mezi spotřebiteli v širokém tématickém rozsahu. On-line návštěvníci stále častěji informace o produktech nejen vstřebávají, ale také je vytvářejí. Přidávají se k internetovým zájmovým skupinám, aby mohli informace sdílet, takže *word of web* se přidává k *word of mouth* jako důležitý vliv na kupní rozhodnutí. Slova o dobrých společnostech se šíří rychle a slova o špatných společnostech ještě rychleji. Jak poznamenal jeden marketér: „Nepotřebujete oslovit dva miliony lidí, abyste je informovali o nějakém novém výrobku – stačí oslovit správné dva tisíce lidí správným způsobem a ti vám pomohou oslovit zbylé dva miliony.“<sup>31</sup>



## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: BUZZ MARKETING

Rostoucí zájem marketérů o word-of-mouth, rozruch a virální marketing vedl ke vzniku řady nových konceptů a myšlenek. Podívejme se na tři soubory takových poznatků:

### ■ Renée Dye: Pět mýtů o rozruchu (*buzz*)

Výzkum, který podnikl Renée Dye, expert na strategii u firmy McKinsey, naznačuje, že se rozruch rozšiřuje podle určitých základních principů. Dye tvrdí, že společnosti, které chtějí rozruch využít, musí překonat pět nedorozumění ohledně marketingové náklady. Zde je oněch pět mýtů o rozruchu:

1. **Pouze fantastické nebo převratné výrobky vyvolají rozruch.** Obrovský rozruch mohou vyvolat i ty nejnepravděpodobnější výrobky, jako jsou léky na předpis.
2. **Rozruch prostě vznikne.** Rozruch je čím dál častěji výsledkem chytrých marketingových taktik, při nichž společnosti naočkují předvoj, pečlivě rozdělují dodávky, používají k vytvoření rozruchu celebrity, využívají síly žebříčků a iniciují marketing podhoubí.
3. **Pro vyvolání rozruchu jsou nejlepší vaši nejlepší zákazníci.** Často má větší schopnost vyvolat šeptandu společnost, v níž se pohybují vaši zákazníci.
4. **Abyste měli z rozruchu zisk, musíte jednat jako první a rychle.** Otrocky napodobující společnosti mohou získat značné zisky, pokud vědí, kdy naskočit – a kdy ne.
5. **K vytvoření rozruchu je zapotřebí médií a reklamy.** Jsou-li využívány příliš brzy nebo příliš mnoho, mohou rozruch udusit, sotva vznikne.

### ■ Michael Cafferky: Marketingové typy pro ústní doporučení

Webové stránky autora knih z oblasti marketingu Michaela Cafferky zaměřené na typy pro word-of-mouth marketing nabízejí řadu návrhů, jak vytvořit síť referenčních zdrojů. Zde je pět z jeho rad:

1. **Zapojte své zákazníky do procesu vytváření nebo poskytování vašeho výrobku nebo služby.**
2. **Vybízejte vaše zákazníky, aby poskytovali svá vyjádření: Používejte formuláře, v nichž žádáte o zpětnou vazbu – a povolení ji citovat.**
3. **Říkejte vašim zákazníkům pravdivé příběhy.** Příběhy jsou ústředním nástrojem pro šíření dobré pověsti, protože komunikují na emocionální úrovni.
4. **Vzdělávejte své nejlepší zákazníky.** Můžete si vybrat jakékoliv téma, které je relevantní pro vaše nejlepší zákazníky a udělat z nich zdroj věrohodných a aktuálních informací k danému tématu.
5. **Vyřizujte rychle stížnosti.** Rychlá reakce je životně důležitá pro předcházení negativnímu word-of-mouth, protože negativní pocity o nějakém výrobku nebo službě se mohou táhnout léta.

### ■ Malcolm Gladwell: Zákony mála, přilnavosti a síly kontextu

Malcolm Gladwell tvrdí, že zájem veřejnosti o určitou ideu podněcují tři faktory. První z nich nazývá **zákon mála**. Tři typy lidí pomáhají šířit ideu jako epidemii. Prvními jsou **odborníci**, lidé, kteří jsou znalí velkých i malých věcí. Druhými jsou **spojky**, lidé, kteří znají a komunikují s velkým počtem dalších lidí. Třetí jsou **prodejci**, kteří disponují velkou přirozenou přesvědčovací silou.

Jakákoliv idea, která zaujme odborníky, spojky a prodejce, bude pravděpodobně šířena do dálky a šířky. Druhým faktorem je **chytlavost**. Ideu je třeba vyjádřit tak, aby motivovala lidi k jednání. Jinak zákon mála nepovede k samostatně se šířící epidemii. Třetí faktor, **síla kontextu**, bude rozhodovat o tom, zda jsou rozšiřovatelé ideje schopní organizovat kolem sebe skupiny a komunity.

Zdroje: Renée Dye, „The Buzz on Buzz“, *Harvard Business Review*, listopad/prosinec 2000, str. 139; Scott R. Herriott, „Identifying and Developing Referral Channels“, *Management Decisions* 30, č. 1, 1992, str. 4–9; Peter H. Riengen a Jerome B. Kerman, „Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration“, *Journal of Marketing Research*, listopad 1986, str. 37–78; Jerry R. Wilson, *Word of Mouth Marketing*, New York: John Wiley 1991; Cafferky's Free Word-of-Mouth Marketing Tips 1999, dostupné na [www.geocities.com/wallstreet/6246](http://www.geocities.com/wallstreet/6246). Viz rovněž Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz*, New York: Doubleday 2000; Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Boston: Little, Brown & Company 2000.



Osobní vliv má obzvláště velkou váhu ve dvou situacích. V první z nich se jedná o výrobky, které jsou drahé, riskantní nebo se nenakupují často. K druhé situaci dochází tehdy, když výrobek cosi naznačuje o postavení nebo vkusu uživatele. Lidé často žádají od jiných doporučení lékaře, instalatéra, hotelu, právníka, účetního, architekta, pojišťovacího agenta, bytového architekta nebo finančního poradce. Máme-li v doporučení důvěru, budeme podle něj normálně jednat. V takových případech člověk, který doporučuje, potenciálně pomáhá poskytovateli služby stejně jako potenciálnímu zákazníkovi. Poskytovatelé služeb mají proto silný zájem o vytváření takových referenčních zdrojů.

Výzkumníci v oblasti komunikací směřují k sociostrukturálnímu hledisku interpersonální komunikace.<sup>32</sup> Chápu společnost jako sestavu zájmových skupin, jejichž členové se často vzájemně ovlivňují. Členové zájmových skupin se navzájem podobají a jejich těsné vztahy usnadňují účinnou komunikaci, ale zároveň zájmovou skupinu i izolují od nových idejí. Výzvou je vytvořit větší otevřenost, aby si zájmové skupiny vyměňovaly informace s dalšími lidmi ve společnostech. Této otevřenosti napomáhají lidé, jejichž rolí je spojovat a přemostovat. **Styčný člověk** je osoba spojující dvě nebo více zájmových skupin, aniž by do některé patřila. **Mostem** je člověk, který patří do jedné zájmové skupiny a má spojení na osobu patřící do jiné zájmové skupiny.

Mnohé společnosti si stále více uvědomují moc *word-of-mouth* nebo „rozruchu“ (viz marketingový postřeh *Buzz marketing*). Výrobky a značky, například kecky Converse, obuv Hush Puppies, batohy JanSport, koblíhy Krispy Kreme a filmový trhák *The Passion of the Christ* byly vystaveny na rozruchu.<sup>33</sup> Společnosti jako Body Shop, USAA, Starbucks, Palm Pilot, Red Bull a Amazon byly v podstatě vytvořeny na ústních doporučeních jen s velmi malou reklamou. V některých případech dochází k pozitivnímu word-of-mouth přirozeným způsobem.

### ■ KIEHL

Kiehl je malá, 153 let stará společnost, vyrábějící výrobky určené péči o vlasy a pokožku, například osvěžující růžovou vodou na obličej a přípravek na obličej z ananasu a papáji. Marketingové praktiky společnosti se vymykají běžným zvyklostem. Společnost se nezabývá reklamou. Balení výrobků je nenápadné a text obtížně čitelný. Kiehl je odmítá prodávat ve většině obchodů a výjimkou jsou pouze drahé obchody typu Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus nebo Barney's. Rozdává zdarma obrovské množství vzorků každému, kdo přijde do obchodů, které jí patří. V obchodním tisku dostává značný prostor, aniž by se sama pokoušela vyvolat pozornost. Kiehl má dar získat si pozornost ústními doporučeními.<sup>34</sup>

Ve většině případů je rozruch řízen.<sup>35</sup> Vznikly agentury, které se zabývají výhradně tím, že pomáhají klientům vytvořit rozruch.

### ■ BZZAGENT

Dva roky stará bostonská společnost Bzzagent vytvořila celonárodní armádu dobrovolníků, kteří vychvalují jakýkoliv výrobek klientů společnosti, který se jim zdá vhodný k propagaci. Jakmile klient podepíše smlouvu, vyhledá společnost v databázi „agenty“, kteří vyhovují demografickému a psychografickému profilu cílových zákazníků. Tito agenti pak dostanou nabídku, aby se zúčastnili propagační kampaně. Pro své úsilí dostanou vzorky výrobku a příručku rad, jak vytvářet rozruch – od rozhovorů s prodáváči v obchodech až k vychvalování výrobku před známými a členy rodiny. Společnost tvrdí, že rozruch je poctivý, protože celý proces si vyžaduje práci, kterou provádí pár agentů jen za vzorky zdarma a nikdy by nechválili výrobky, kdyby se jim nelíbily.<sup>36</sup>

Společnosti podnikají řadu kroků k tomu, aby podnítily osobní kanály k fungování ve svůj prospěch:

- **Identifikují vlivné jedince a společnosti a věnují jim zvýšené úsilí.** V technologiích mohou mít značný vliv velcí korporátní zákazníci, analytici odvětví a novináři, vybraní zákonodárci a někteří jedinci z řad *early adopters*.<sup>37</sup>
- **Vytvářejí názorové lídry nabídkou výrobků za zvýhodněných podmínek určitým lidem.** Pepsi záměrně poskytovala vzorky Code Red, vedlejšího produktu Mountain Dew, a rovněž vybízela své klíčové cílové zákazníky ve věku 13–19 let, aby ochutnali novou příchuť na takových místech, jako jsou prodejní automaty ve velkých nákupních střediscích. Jak poznamenal jeden z vedoucích pracovníků, „Umožňujeme těmto mladým lidem, kteří mohou ovlivnit další, aby se stali obhájci značky. Uvádějí ji do svého vlastního malého světa.“<sup>38</sup>



- **Pracují s vlivnými lidmi v komunitě, například s diskžokeji, prezidenty ročníků a předsedkyněmi ženských organizací.** Když Ford uváděl na trh model Focus, rozdal automobily diskžokejům a jiným lidem, považovaným za módní, aby je v nich bylo vidět po městě. Ford také identifikoval 100 vlivných mladých spotřebitelů v pěti státech, které jsou pro marketing klíčové, a rovněž jim dal zdarma automobil, aby se v něm mohli ukazovat.<sup>39</sup>
- **Využívají vlivné nebo důvěryhodné osoby v doporučující reklamě.** Accenture, American Express, Nike a Buick využívají jako propagátora golfovou megastar Tigera Woodse, aby chválil tyto společnosti a jejich výrobky.
- **Vytvářejí reklamu s vysokou „konverzační hodnotou“,** nebo ještě lépe, začleňují prvky vzbuzující rozruch přímo do designu výrobků: některé reklamy obsahují slogan, který se stane součástí hovorového jazyka, jako například reklama Wendy's *Where is the beef?* Anheuser-Busch vytvořil celou řadou chytlavých vět, které zaujaly představitelství veřejnosti: *Yes, I Am* a *I Love You, Man* v devadesátých letech pro Bud Light a v nedávné době *Whassup?* pro Budweiser.
- **Vytvářejí referenční kanály pro word-of-mouth, aby vytvořily obrat.** Profesionálové často vybízejí klienty, aby doporučovali jejich služby. Společnost Weight Watchers zjistila, že ústní doporučení od lidí z jejího programu mají obrovský dopad na její obchody.<sup>40</sup>
- **Vytvářejí elektronické fórum.** Majitelé Toyoty, kteří mají připojení k internetu, například od America On-line, mohou sdílet své zkušenosti on-line.
- **Využívají virální marketing.** Internetoví marketéři používají **virální marketing** jako formu word-of-mouth nebo word-of-mouse, aby upoutali pozornost na své webové stránky.<sup>41</sup> Virální marketing zahrnuje předávání společností vytvořených výrobků, služeb nebo informací z uživatele na uživatele. Klasický příklad je Hotmail, poskytovatel internetových služeb, který nabídl e-mail zdarma každému, kdo se zaregistroval. Každý e-mail poslaný uživatelem Hotmailu obsahoval pod zprávou následující text: „*Get your free private e-mail at <http://www.hotmail.com>*“. Uživatelé tak vlastně dělali Hotmailu reklamu. Hotmail vynaložil na marketing necelých 500 000 dolarů a do 18 měsíců získal 12 milionů uživatelů.

Jeden tým expertů na virální marketing však varuje, že ovlivňovatelé neboli „alfy“ sice zakládají trendy, ale jsou často příliš introspektivní a společensky odcizení, než aby je šířili. Radí marketérům, aby pěstovali „včely“, nadměrně oddané zákazníky, kteří se nespokojí jen tím, že znají příští trend, ale žijí proto, aby ho ústně šířili.<sup>42</sup> Podívejme se nyní, jak jedna společnost pěstuje včely a sklízí „med“ ve formě milionů mediálních impresí a obrovských obrátů.

## ■ INZONE BRANDS

Společnost InZone Brands se s miniaturním rozpočtem spoléhala na sílu licencí a balení, aby vytvořila znalost značky svých Belly Washers, nápojů pro děti v zábavně vypadajících láhvích zdobených kreslenými figurkami. Začala pak vytvářet rozruch ovládnutím té nejmocnější síly v marketingu pro děti: vlivu vrstevníků. Společnost vytvořila Kids Board, celonárodní radu, která má ve společnosti funkci malé podnikatelské jednotky. Každoročně společnost vybírá 15 nesmírně oddaných zákazníků a sponzoruje jejich projekty služeb komunitě. Děti zase pomáhají společnosti novými nápady, a co je ještě důležitější, vytvářejí odspodu zájem o výrobky. Jen v minulém roce vytvořili členové Kids Board 40 komunálních projektů týkajících se 60 000 dětí, a to vše pod praporem Belly Washers. Odhaduje se, že tento program vytvořil čtyři miliony mediálních impresí. Rozruch vyvolaný fanatickými zákazníky a sběrateli Belly Washers způsobil, že výrobky rychle mizí z regálů společností Kroger, Target, Toys „R“ Us a Wal-Mart. Word-of-mouth také vedl k vytvoření mohutného sekundárního trhu, kdy první edice Belly Washers jsou na eBay prodávány za vysoké ceny.<sup>43</sup>

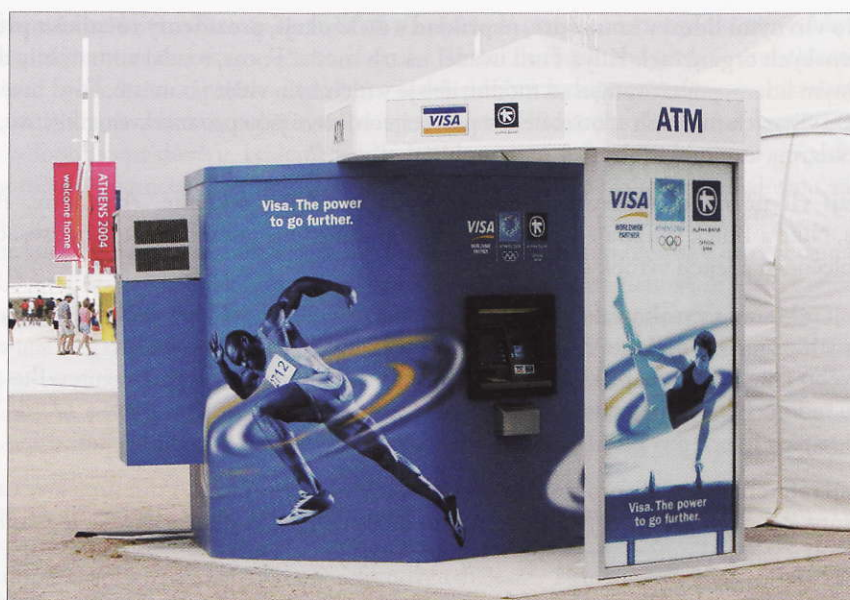
Marketéři musí být při oslovování spotřebitelů opatrní. Spotřebitelé mohou rovněž odmítat osobní komunikaci, je-li nevyžádaná. Výzkum z roku 2003 zjistil, že zhruba 80 % dotazovaných zákazníků obtěžovaly pop-up reklamy, spam a teleshopping.<sup>44</sup>

**NEOSOBNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY** Neosobní kanály jsou komunikace zaměřené na více než jednu osobu a patří k nim média, podpora prodeje a publicita.

- **Média** sestávají z tiskových médií (noviny a časopisy), vysílaných médií (rádio a televize), síťových médií (kabelový, satelitní a mobilní telefon), elektronických médií (audiokazety, videokazety,



Reklama společnosti VISA  
u bankomatu na OH v Athénách



CD-ROM, webové stránky) a prostředků vystavení (billboardy, vývěsní štíty, plakáty). Většina neosobních sdělení přichází prostřednictvím placených médií.

- **Podpora prodeje** sestávají ze spotřebitelských akcí (vzorky, kupony a prémie), obchodních akcí (příspěvky na reklamu a vystavení) a firemních akcí a motivace prodejní síly (soutěže pro obchodní zástupce).
- **Události a zážitky** zahrnují sportovní akce, umění, zábavní akce a akce spojené s nějakou kauzou, stejně jako méně formální aktivity, které vytvářejí nové interakce značky se spotřebiteli.
- **Public relations** zahrnují komunikaci zaměřenou interně na zaměstnance společnosti nebo externě na spotřebitele, jiné firmy, vládu a média.

Značná část nedávného růstu neosobních kanálů se týká událostí a zážitků. Společnost může vytvořit image své značky pořádáním nebo sponzorováním různých akcí. Marketéři akcí, kteří kdysi dávali přednost sportovním událostem, nyní využívají k pobavení klientů a zaměstnanců i jiné atrakce, jako jsou muzea umění, zoologické zahrady nebo lední revue. AT&T a IBM sponzorují koncerty a výstavy umění, Visa je aktivním sponzorem olympijských her, Harley-Davidson sponzoruje každoroční motocyklové rallye a Perrier sponzoruje sporty a další akce.

Společnosti pátrají po lepších způsobech kvantifikace výhod sponzorování a vyžadují větší zodpovědnost majitelů a organizátorů akcí. Společnosti mohou také vytvářet akce navržené tak, aby překvapily veřejnost a vytvářely rozruch. Mnohé se věnují guerillové marketingové taktice. Zde je pár příkladů:

- **Driver 2**, nová počítačová hra s tematikou automobilové honičky uspořádala konvoj 20 vraků, z jejichž motorů se valil hustý dým, projíždějících Manhattanem a Los Angeles. Snažila se tak získat pozornost pro novou hru.
- Internetový vyhledávač Ask Jeeves poslal 35 herců v kostýmech britských komorníků, aby uváděli návštěvníky turnaje U.S. Open na jejich místa a zodpovídali základní otázky o tenise.
- **Kibu.com** platí stovkám školaček, aby dělaly „marketing mezi kamarádkami“ tím, že se zdržují v jejich blízkosti, rozdávají zdarma rtěnky a chválí kosmetiku Kibu na webových stránkách společnosti.<sup>45</sup>

Zvýšené využívání akcí, které mají vzbudit pozornost, je reakcí na fragmentaci médií: spotřebitelé mohou přepínat mezi stovkami kabelových kanálů, pročítat tisíce časopisů a milióny internetových stránek. Akce dokáží vyvolat pozornost, přestože jejich trvalý dopad na poznání značky, znalosti o ní či její preferenci se bude značně lišit podle kvality výrobku či samotné akce a jejího provedení.



**INTEGRACE KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ** Přestože osobní komunikace je často účinnější než hromadná komunikace, mohou být hromadná média důležitým prostředkem stimulace osobní komunikace. Hromadná komunikace ovlivňuje osobní názory a chování prostřednictvím procesu sestávajícího ze dvou kroků. Z rádia, televize a tisku často proudí nápady k názorovým lídrům a od nich dále ke skupinám populace, které jsou médiu méně ovlivnitelné. Tento tok o dvou krocích má několik důsledků. Za prvé, vliv hromadných médií na veřejné mínění není tak přímý, silný a automatický, jak se předpokládá. Je zprostředkováván názorovými lídry, lidmi, jejichž názory jsou vyhledávány nebo kteří přenášejí své názory na jiné. Za druhé, tento tok o dvou krocích rozbíjí představu, že styly spotřeby jsou převážně ovlivňovány „stékáním dolů“ nebo „vytékáním nahoru“ z hromadných médií. Lidé na sebe vzájemně působí v rámci svých společenských skupin a ve svých skupinách získávají názory od názorových lídrů. Za třetí, komunikace sestávající ze dvou kroků naznačuje, že pracovníci zabývající se hromadnou komunikací, by měli zaměřovat svá sdělení především na názorové lídry a nechat je přenášet je dále ostatním.

A konečně, jakákoliv diskuse o účinnosti hromadné komunikace musí brát v úvahu výrazné změny, které snížily účinnost hromadných médií. K získání představy o silách, s nimiž musí dnes zápolit pracovníci z reklamy, viz marketingový postřeh *Zásah do středu terče ve světě posthromadného trhu*.

### 17.2.5 Sestavení celkového rozpočtu marketingové komunikace

Jedním z nejobtížnějších marketingových rozhodnutí je určit, kolik prostředků vydávat na komunikaci. John Wanamaker, majitel mnoha obchodních domů, kdysi řekl: „Vím, že polovina mých výdajů na reklamu je vyhozená z okna, ale bohužel nevím která.“

Odvětví a společnosti se ve svých výdajích na komunikaci značně liší. Výdaje mohou činit 30–50 % z obrátu v odvětví kosmetiky a 5–10 % v odvětví průmyslového zařízení. I v rámci daného odvětví jsou společnosti, které vynakládají mnoho, a společnosti, které vynakládají málo.



#### MARKETINGOVÝ POSTŘEH: ZÁSAH DO STŘEDU TERČE VE SVĚTĚ POSTHROMADNÉHO TRHU

V roce 1960 mohla společnost Procter & Gamble oslovit 80 % žen v USA pouhou třicetisekundovou reklamou na prací prášek Tide, vysílanou současně na pouhých třech televizních programech: NBC, ABC a CBS. Dnes by stejná reklama pro dosažení stejného marketingového efektu musela běžet na 100 televizních programech a i tak by podstupovala rostoucí riziko „přepnutí“ ze strany spotřebitelů vyzbrojených videorekordéry typu TiVo nebo Replay TV. Studie Yankee Group nazvaná *Smrt třicetisekundových reklam* dokonce vypočetala, že do roku 2007 bude zbytečně promrháno na televizní reklamy 5,5 miliardy dolarů.

Ze zmizení toho, co bývalo nejmočnějším prostředkem pro zasažení býčího oka spotřebního marketingu, lze vinit dvě síly. Jednou z nich je fragmentace televizních diváků v USA s příchodem digitální technologie a internetu – médií používaných k jejich oslovení. Míra sledovanosti v hlavním vysílacím čase a cirkulace novin a časopisů klesá již od sedmdesátých let. To, co je nového, je rozšíření médií a možností zábavy – od stovek kabelových televizních programů a rádiových stanic a tisíců časopisů a webzinů k nesčetným webovým stránkám, blogům, videohrám a displejům mobilních telefonů. Spotřebitelé mají nejen větší výběr, které médium použít, ale mohou si i zvolit, zda a jak chtějí dostávat komerční obsah.

A toto je součástí druhé síly, odebírající „šmrnc“ třicetisekundových spotů. Nové osobní videorekordéry (*personal video recorders* –

*PVR*) umožňují spotřebitelům vyřadit reklamy stisknutím tlačítka *fast forward*. Yankee Group odhaduje, že v roce 2008 budou PVR v téměř 25 milionech domův neboli 20 % domácností v USA, a z těch, kteří je budou používat, bude 65–70 % reklamy přetáčet. Internet je dokonce ještě větší hrozbou, protože penetrace v USA činí 150 milionů uživatelů, kteří si mohou zvolit, zda se podívají na nějakou reklamu kliknutím na ikonu.

Reklamní pracovníci proto ke svým kolekcím integrované marketingové komunikace přidávají nové komunikační nástroje (*integrated marketing communications – IMC*), z nichž mnohé nadále mažou dělící čáru mezi reklamou a zábavou. Účastníci seriálu *Survivor* programu CBS přežívali na Doritos od Frito-lay, Mountain Dew od Pepsi Coly nebo pivo Budweiser od Anheuser-Busch. Firmy rovněž používají exkluzivní televizní sponzoring. Například seriál *24* na stanici Fox měl premiéru s jediným sponzorem, užitkovým automobilem Ford-150. Místo reklam, které by přerušovaly seriál, běžel před pořadem a po něm třímínutový krátký film, stylově velmi podobný seriálu, který představoval tento užitkový automobil. Kromě toho jezdila hlavní postava v automobilu Ford Explorer. Jiní zadavatelé reklam jdou ještě dále a nespolehají se jen na televizi. Nike Europe shromáždila celosvětovou základnu hráčů pro své on-line fotbalové zápasy, které v posledních třech letech spustila.

*Zdroje:* Noreen O'Leary, „The 30-second Spot Is Dead, Long Live the 30-second Spot“, *Adweek*, 17. listopadu 2003, str. 12–21; Anthony Bianco, „The Vanishing Mass Market“, *Business Week*, 12. červenec 2004, str. 60–68; Susan Thea Posnock, „It Can Control Madison Avenue“, *American Demographics*, únor 2004, str. 28–33; Jennifer Pendleton, „Multi TASKERS“, *Advertising Age*, 29. března 2004, str. S1, S8; Hank Kim, „Madison Ave. Melds Pitches and Content“, *Advertising Age*, 7. října 2002, str. 1, 14; Christopher Reynolds, „Game Over“, *American Demographics*, únor 2004, str. 34–38.



Jak se společnosti rozhodují o výši svého komunikačního rozpočtu? Popíšeme si čtyři běžné metody: metoda přijatelného rozpočtu (*affordable method*), metoda procenta obratu, metoda shody s konkurencí a metoda cíle a jeho dosažení (*objective-and-task method*).

**METODA PŘIJATELNÉHO ROZPOČTU** Mnohé společnosti si stanoví rozpočet na komunikaci podle toho, co si může společnost dovolit nebo co je pro ni přijatelné. Tato metoda zcela ignoruje úlohu komunikace jako investice a bezprostředního účinku komunikace na objem prodeje. Vede k nejistému ročnímu rozpočtu, čímž ztěžuje dlouhodobé plánování.

**METODA PROCENTA OBRATU** Mnoho společností stanovuje výdaje na komunikaci jako určité procento obratu (buď současného či předpokládaného) nebo prodejní ceny. Automobilové společnosti obvykle stanovují rozpočet na komunikaci jako fixní procento plánované prodejní ceny automobilu. Ropné společnosti stanovují rozpočet jako část ceny každého galonu benzínu prodaného pod vlastní značkou.

Stoupenci této metody hovoří o celé řadě výhod. Za prvé, výdaje na komunikaci se budou lišit podle toho, co si může ta či ona společnost „dovolit“. S tím souhlasí finanční manažeři, kteří se domnívají, že výdaje by měly být blízce korelované s pohyby obratu korporace obchodním cyklem. Za druhé, metoda podněcuje vedení, aby přemýšlelo o vztahu mezi náklady na komunikaci, prodejní cenou a ziskem na jednotku. Za třetí, ke stabilitě vede, když konkurenční firmy utrácí přibližně stejné procento svého prodeje na komunikaci.

Navzdory těmto výhodám však lze metodu procenta obratu jen stěží ospravedlnit. Pohlíží na obrat nikoliv jako na výsledek komunikace, ale naopak jako na determinant výše výdajů na ni. Vede k rozpočtu, který je stanoven na základě dostupnosti fondů, nikoliv na základě tržních příležitostí. Odrazuje od experimentování s kontracyklickou komunikací nebo agresivními výdaji. Závislost na meziročním kolísání obratu má nepříznivé důsledky pro dlouhodobé plánování. Neexistuje žádný logický základ pro volbu specifického procenta, s výjimkou toho, co bylo uděláno v minulosti nebo co dělají konkurenti. A konečně, nepodněcuje k vytváření rozpočtu na propagaci podle toho, co si zasluhuje daný výrobek a teritorium.

**METODA SHODY S KONKURENCÍ** Některé společnosti stanovují svůj komunikační rozpočet tak, aby získaly stejný prostor v médiích jako konkurenti. Na podporu této metody se uvádějí dva argumenty. Jeden spočívá v tom, že výdaje konkurentů představují kolektivní moudrost odvětví. Podle druhého argumentu udržování shody s konkurencí zabraňuje komunikačním válkám. Ani jeden z těchto argumentů však neplatí. Neexistují žádné důvody věřit, že konkurenti to vědí lépe. Reputace společností a jejich zdroje, příležitosti a cíle se liší do té míry, že komunikační rozpočty sotva poskytují vodítko. Navíc neexistuje žádný důkaz, že rozpočty založené na shodě s konkurencí brání komunikačním válkám.

**METODA CÍLE A JEHO DOSAŽENÍ** Tato metoda vyžaduje od marketérů, aby vytvářeli komunikační rozpočty definováním specifických cílů, určením úkolů, které musí být vykonány pro dosažení těchto cílů, a odhadnutím potřebných nákladů. Souhrn těchto nákladů tvoří návrh komunikačního rozpočtu.

Předpokládejme například, že Cadbury Schweppes chce uvést na trh nový přírodní energetický nápoj pro amatérské sportovce s názvem Sunburst.<sup>46</sup>

1. **Určete cílový tržní podíl.** Společnost odhaduje 50 milionů potenciálních uživatelů a za cíl si stanoví přilákání 8 % trhu, tj. 4 miliony uživatelů.
2. **Určete procento trhu, které by mělo být osloveno reklamou.** Zadavatel reklamy doufá, že reklamními sděleními osloví 80 % (40 milionů) potenciálních zákazníků.
3. **Určete procento obeznámených potenciálních zákazníků, které je potřeba přesvědčit k vyzkoušení nápoje.** Zadavatel reklamy by byl potešen, kdyby Sunburst vyzkoušelo 25 % obeznámených potenciálních zákazníků (10 milionů). Odhaduje totiž, že 40 % těch, kteří nápoj vyzkoušejí – tedy 4 miliony lidí – se stanou věrnými uživateli. Toto je tržní cíl.
4. **Určete počet reklamních impresí na 1 % míry vyzkoušení.** Inzerent odhaduje, že 40 reklamních impresí (vystavení) na každé 1 % populace přinese asi 25% míru vyzkoušení.



5. **Určete počet gross rating points (GRP), které budou muset být nakoupeny.** GRP je definován jako jedna impresie na 1 % cílové populace. Protože společnost chce dosáhnout 40 impresí u 80 % populace, bude chtít nakoupit 3200 GRP.
6. **Určete nutný komunikační rozpočet na základě průměrné ceny jednoho GRP.** Vystavit 1 % cílové populace jedné impresi stojí v průměru 3277 dolarů. Proto bude 3200 GRP stát 10 486 400 dolarů (= 3277 x 3200) v roce zavádění.

Tato metoda má výhodu v tom, že vyžaduje od vedení, aby formulovalo své názory na vztah mezi vynaloženými dolary, úrovněmi vystavení, mírou vyzkoušení a pravidelným užíváním.

Hlavní otázka spočívá v tom, jakou váhu by měla marketingová komunikace dostat ve vztahu k takovým alternativám, jako je zlepšování výrobků, nižší ceny nebo lepší služby. Odpověď závisí na poloze výrobků na jejich životní křivce, zda se jedná o komodity nebo o vysoce diferencované výrobky, zda jsou běžně potřebné nebo musí být „prodávány“ a na dalších ohledech. Rozpočty na marketingovou komunikaci bývají vyšší, když je nižší podpora distribučních kanálů, hodně změn v marketingovém programu v průběhu času, mnoho zákazníků, které je obtížné oslovit, složitější rozhodování zákazníků, výrobky jsou diferencované, zákaznické potřeby nehomogenní, a také když dochází k častým nákupům výrobků v malých množstvích.<sup>47</sup>

Teoreticky by měl být celkový komunikační rozpočet vypracován tak, aby se marginální zisk z posledního dolaru vynaloženého na komunikaci právě rovnal marginálnímu zisku z posledního dolaru vynaloženého na nejlepší mimokomunikační alternativu. Realizace této zásady však není snadná.

## 17.3 Rozhodování o komunikačním mixu

Společnosti musí rozdělovat komunikační rozpočet mezi šest hlavních způsobů komunikace – reklamu, podporu prodeje, public relations a publicitu, akce a zážitky, prodejní sílu a přímý marketing. Následuje příklad, jak jedna společnost koordinuje více aktivit.

### ■ SELECT COMFORT CORPORATION

Matrace je matrace, nebo ne? Slyšeli jsme o vodních lůžkách. Společnost Select Comfort nyní nabízí vzduchové lůžko. Matrace se nafukuje vzduchem a lidé, kteří na ní hodlají spát, si mohou nastavit tvrdost změnou úrovně vzduchu. Spí-li na matraci dva lidé, mohou si dokonce nastavit jinou tvrdost matrace na své straně. Aby Select Comfort sídlící v Minneapolisu uvedla matraci na trh, zkoordinovala silnou kombinaci distribučních kanálů a propagačních iniciativ: 300 maloobchodů, kde si matraci mohou potenciální zákazníci vyzkoušet, demonstrační videa a doplňující materiály, diskutující *Sleep Science*, webové stránky společnosti ([www.selectcomfort.com](http://www.selectcomfort.com)) popisující výrobky a poskytující rady, jak spát lépe, teleshopping pozdě večer, propagace prostřednictvím celebrit a poskytování certifikátů zákazníkům, kteří doporučí další zákazníky.

V rámci stejného odvětví se mohou společnosti značně lišit ve svých volbách médií a kanálů. Avon zaměřuje své prostředky na podporu osobního prodeje, zatímco Revlon utrácí značné prostředky za reklamu. Electrolux utrácí značné částky za podomní prodej, zatímco Hoover se spoléhá více za reklamu.

Společnosti neustále hledají způsoby, jak nahradit jeden komunikační nástroj jiným, který by byl účinnější. Některé společnosti nahrazují část prodejních aktivit v terénu reklamami, direct mailem a telemarketingem. Jeden dealer automobilů propustil svých pět prodejců a snížil ceny. Výsledkem byla exploze obrátu. Společnosti přesouvají prostředky na reklamu do podpory prodeje. Vzájemná nahraditelnost komunikačních nástrojů vysvětluje, proč je třeba marketingové funkce koordinovat. Například nové webové stránky a koordinovaná reklamní kampaň v televizi zaměřená na celé Los Angeles a přilehlé oblasti znamenaly rekordní obrát pro havajskou leteckou společnost Aloha Airlines, která pak prodala za jediný den letenky v hodnotě celého milionu dolarů. Televizní reklamy byly určeny k vytvoření povědomí o existenci Aloha Airlines a přitahovaly zákazníky na webové stránky, kde bylo možné uzavřít prodej.<sup>48</sup>



### 17.3.1 Charakteristiky komunikačního mixu

Každý komunikační nástroj má vlastní jedinečné charakteristiky a náklady.

**REKLAMA** Reklamu lze využít k vytvoření dlouhodobé image výrobku (reklamy na Coca-Colu) nebo k vyvolání okamžitého obratu (reklama Sears na víkendový výprodej). Reklama dokáže účinně dosáhnout geograficky rozptýlené zákaznicky. Určité formy reklamy (televizní) mohou vyžadovat větší rozpočet, zatímco jiné formy (tisková) nikoliv. Již jen přítomnost reklamy může mít dopad na prodej: spotřebitelé mohou uvěřit, že často inzerovaná značka musí poskytovat „dobrou hodnotu“.<sup>49</sup> Kvůli mnoha formám a využitím reklamy je obtížné generalizovat.<sup>50</sup> Přesto však je možno zaregistrovat následující vlastnosti:

1. **Pronikavost.** Reklama umožňuje prodejci opakovat sdělení mnohokrát. Umožňuje rovněž kupujícímu získávat a srovnávat sdělení různých konkurentů. Reklama ve velkém měřítku říká cosi pozitivního o velikosti, síle a úspěchu prodejce.
2. **Zesílená působivost.** Reklama poskytuje příležitosti k dramatizaci společnosti a jejích výrobků nebo služeb prostřednictvím rafinovaného využívání slov, zvuku a barvy.
3. **Neosobnost.** Spotřebitelé se necítí povinni věnovat reklamě pozornost ani na ni reagovat. Reklama je monolog před spotřebiteli, nikoliv dialog s nimi.

**PODPORA PRODEJE** Společnosti používají nástroje podpory prodeje – kupony, soutěže, prémie a podobně, aby získaly silnější a rychlejší odezvu od kupujících. Podporu prodeje lze využít ke krátkodobým účinkům, jako je zvýraznění výrobových nabídek a zvýšení klesajícího obratu. Tyto nástroje poskytují tři odlišné výhody:

1. **Komunikaci** – získávají pozornost a mohou dovést spotřebitele k výrobku či službě.
2. **Podnět** – obsahují určité slevy, návody nebo příspěvky, které poskytují spotřebiteli hodnotu.
3. **Pozvání** – obsahují jasné pozvání anagažovat se okamžitě v transakci.

**PUBLIC RELATIONS A PUBLICITA** Marketéři projevují sklon nevyužívat dostatečně možnosti public relations, nicméně dobře vymyšlený program koordinovaný s dalšími prvky komunikačního mixu může být nesmírně účinný. Působivost public relations a publicity je založena na třech odlišných vlastnostech:

1. **Vysoká věrohodnost** – novinové zprávy a články jsou pro čtenáře autentičtější a věrohodnější než reklamy.
2. **Schopnost zastihnout kupující v nestřeženém okamžiku** – prostřednictvím public relations lze oslovit perspektivní zákaznicky, kteří se raději vyhýbají prodejcům a reklamám.
3. **Dramatizace** – public relations mají potenciál k zvýraznění společnosti nebo výrobku či služby.

**UDÁLOSTI A ZÁŽITKY** Události (*events*) a zážitky mají mnoho výhod:

1. **Relevance** – dobře zvolená akce nebo zážitek může být vysoce relevantní, protože spotřebitel je osobně zapojen.
2. **Zapojenost** – jelikož většinou probíhají naživo a v reálném čase, akce a zážitky spotřebitele často zapojují do svého průběhu.
3. **Implicitní** – akce jsou spíše nepřímým „měkkým prodejem“.

**DIRECT MARKETING** Mnoho forem přímého marketingu – direct mail, telemarketing, e-marketingu – sdílí tři výrazné charakteristiky. Přímý marketing je:

1. **Customizovaný** – sdělení může být připraveno tak, aby oslovovalo jednotlivce.
2. **Aktuální** – sdělení může být připraveno velmi rychle.
3. **Interaktivní** – sdělení může být měněno podle reakce jednotlivých osob.



**OSOBNÍ PRODEJ** Osobní prodej je nejúčinnějším nástrojem v pozdějších stádiích nákupního procesu, zvláště při vytváření preferencí zákazníků, jejich přesvědčování a jednání. Osobní prodej má tři výrazné vlastnosti:

1. **Osobní interakce** – osobní prodej zahrnuje bezprostřední a interaktivní vztah mezi dvěma nebo více osobami (každá strana je schopná pozorovat reakce druhé strany).
2. **Kultivace** – osobní prodej dovoluje vznik veškerých druhů vztahů, od věcného prodejního vztahu k hlubokému osobnímu přátelství.
3. **Odezva** – osobní prodej podněcuje v kupujícím určitý pocit závazku, způsobený tím, že si vyslechl informace od prodejce.

### 17.3.2 Faktory při vytváření komunikačního mixu

Společnosti musí při vytváření svého komunikačního mixu zvážit několik faktorů: typ výrobního trhu, připravenost spotřebitelů k nákupu a stadium v životním cyklu výrobku. Důležité je rovněž tržní postavení společnosti.

**TYP VÝROBKOVÉHO TRHU** Alokace komunikačního mixu se liší mezi trhem spotřebního zboží (B2C) a B2B trhem. B2C marketéři mají sklon utrácet relativně více na podporu prodeje a reklamu. B2B marketéři naopak kladou důraz na osobní prodej. Obecně lze říci, že osobní prodej se užívá více u složitějšího, drahého a riskantního zboží a na trzích s méně a většími kupujícími (tudíž na B2B trzích).

Přestože se na obchodních trzích užívá reklamy méně než prodejních návštěv, hraje stále důležitou roli:

- Reklama může poskytnout představení společnosti a jejích výrobků nebo služeb.
- Má-li výrobek či služba nové prvky, může je reklama vysvětlit.
- Připomínková reklama je lacinější než prodejní návštěvy.
- Reklamy nabízející brožury a uvádějící telefonní číslo společnosti jsou účinným způsobem generování příležitostí pro prodejní zástupce.
- Obchodní zástupci mohou používat tištěnou variantou reklam společnosti k legitimizaci jejich společnosti a výrobků.
- Reklama může připomínat zákazníkům, jak používat výrobek, a můžete je ujistit o správnosti jejich koupě.

Několik studií podcenilo úlohu reklamy na B2B trzích. Reklama spojená s osobním prodejem může dokázat zvýšit obrat na vyšší úroveň než prodej bez reklamy.<sup>51</sup> Image reklama může zvýšit reputaci společnosti a zlepšit šance prodejní síly, že první informace o výrobku budou příznivé a dojde k jeho brzkému přijetí.<sup>52</sup>

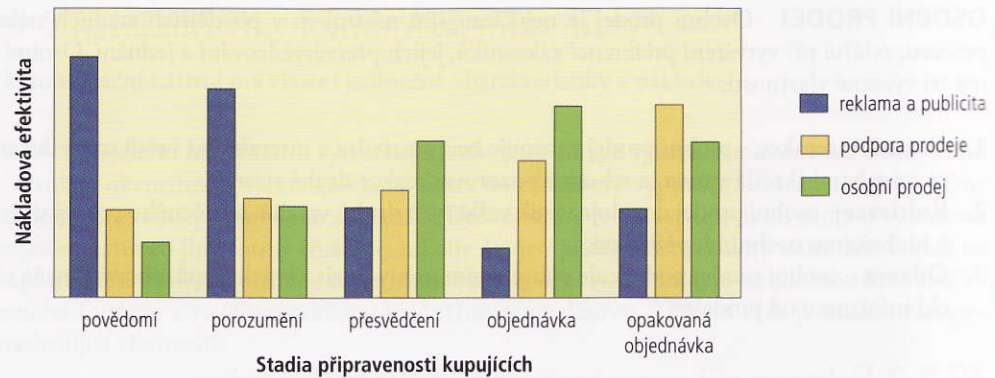
Osobní prodej může rovněž silně přispět k marketingu spotřebního zboží. Někteří marketéři spotřebního zboží používají prodejní sílu hlavně k shromažďování týdenních objednávek od dealerů a k dohízení na to, aby regály byly dostatečně vybavené zbožím. Efektivně vytrénovaná prodejní síla však může přispět ve čtyřech důležitých ohledech:

1. **Lepší vystavení zásob.** Obchodní zástupci mohou přemluvit dealery, aby odebírali větší zásoby a věnovali značce společnosti více prostoru v regálech.
2. **Vytváření entusiasmů.** Obchodní zástupci mohou vytvářet entusiasmus dealerů zvýrazněním plánované reklamy a podpory prodeje.
3. **Misijní prodej.** Obchodní zástupci mohou sehnat více dealerů.
4. **Key account management.** Obchodní zástupci mohou převzít zodpovědnost za rostoucí obchody s nejdůležitějšími zákazníky.

**PŘIPRAVENOST SPOTŘEBITELŮ K NÁKUPU** Komunikační nástroje se liší v nákladové efektivitě v různých stádiích připravenosti kupujících. Obr. 17.6 ukazuje relativní nákladovou efektivitu



Obr. 17.6  
Nákladová efektivita tří  
různých komunikačních  
nástrojů v rozdílných stadiích  
připravenosti kupujících



tří komunikačních nástrojů. Reklama a publicita hrají nejdůležitější roli ve stadiu utváření povědomí. Pochopení zákazníků je převážně ovlivňováno reklamou a osobním prodejem. Přesvědčení zákazníků je ovlivňováno převážně osobním prodejem. Uzavření prodeje je ovlivňováno nejvíce osobním prodejem a podporou prodeje. Opakované objednávky jsou rovněž nejvíce ovlivňovány osobním prodejem a podporou prodeje a z menší části i připomínací reklamou.

**STADIUM ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU** Komunikační nástroje se také liší v různých stadiích životního cyklu výrobku či služby v nákladové efektivitě. V zaváděcím stadiu mají nejvyšší nákladovou efektivitu reklama, akce a zážitky, následované osobním prodejem získávajícím distribuční pokrytí, dále podpora prodeje a přímý marketing, který vyvolává touhu po vyzkoušení. Ve stadiu růstu má poptávka vlastní hybnou sílu díky *word of mouth*. Ve stadiu zralosti nabývají na důležitosti reklama, akce, zážitky a osobní prodej. Ve stadiu úpadku má nadále sílu podpora prodeje, jiné komunikační nástroje mají sníženou účinnost a prodejci věnují výrobku jen minimální pozornost.

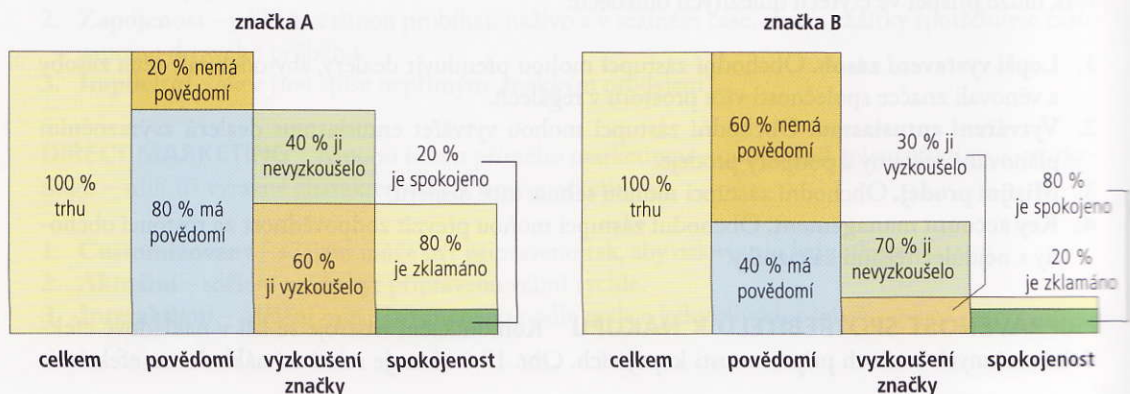
### 17.3.3 Měření výsledků komunikace

Odpovědní manažeři chtějí znát **výsledky** a **příjmy**, které jsou důsledkem jejich investic do komunikace. Až příliš často však ředitelé pro komunikaci dodávají pouze **výstupy** a **výdaje**: výstřížky novinových inzerátů, počty umístěných reklam, mediální náklady. Řečeno jinak, ředitelé pro komunikaci se pokoušejí předkládat výsledky v podobě prostředků, jako je dosah a frekvence, skóre vybavení a rozpoznání, změny přesvědčení a výpočty CPT (*cost-per-thousand*). Skutečný výnos investice však nakonec zachycuje změna chování.

Po implementaci komunikačního plánu musí ředitel pro komunikaci zjistit jeho dopad na cílové publikum. Členové této cílové skupiny jsou dotazováni, zda poznávají nebo si pamatují sdělení, kolikrát ho viděli, které pointy si pamatují, jaké mají ze sdělení pocity a na jejich předchozí a současné názory na produkt a společnost. Pracovník odpovědný za komunikaci by měl zároveň měřit behaviorální veličiny reakce veřejnosti, například kolik lidí si produkt skutečně koupilo, má ho rádo a mluvílo o něm s ostatními.

Obr. 17.7 poskytuje příklad dobrého zjišťování zpětné vazby. Zjistíme, že 80 % spotřebitelů celkového trhu má povědomí o značce A, 60 % ji vyzkoušelo a pouze 20 % z těch, kteří ji vyzkoušeli,

Obr. 17.7  
Současné stavy  
spotřebitelů vzhledem  
ke dvěma značkám





s ní bylo spokojeno. To naznačuje, že program komunikace je účinný při vytváření povědomí, ale produkt nesplňuje očekávání spotřebitelů. V kontrastu s tím pouze 40 % spotřebitelů celkového trhu má povědomí o značce B a pouze 30 % jí vyzkoušelo, ale 80 % těch, kteří jí vyzkoušeli, s ní bylo spokojeno. V tomto případě potřebuje být program komunikace posílen, aby mohla být využita síla značky.

## 17.4 Řízení procesu integrované marketingové komunikace

**Integrovaná marketingová komunikace** (*integrated marketing communications – IMC*), jak ji definuje American Association of Advertising Agencies, je konceptem plánování marketingové komunikace, který rozeznává přidanou hodnotu uceleného plánu. Takový plán hodnotí strategickou úlohu rozmanitých komunikačních disciplín – například všeobecné reklamy, přímých reakcí, podpora prodeje a public relations – a spojuje tyto disciplíny způsobem poskytujícím jasnost, konzistentnost a maximální dopad prostřednictvím hladké integrace sdělení.

Bohužel mnoho společností se ještě stále spoléhá jen na jeden nebo dva komunikační nástroje. Tato praxe přetrvává navzdory fragmentaci hromadných trhů do velkého množství minitrhů, z nichž každý vyžaduje vlastní přístup, rozšíření nových typů médií a vzrůstající sofistikaci spotřebitelů. Široký rozsah komunikačních nástrojů, sdělení a skupin veřejnosti vyžaduje, aby se společnosti pohybovaly směrem k integrované marketingové komunikaci. Společnosti musí přijmout komplexní pohled na spotřebitele, aby plně pochopily všechny rozdílné způsoby, jimiž může komunikace ovlivnit chování spotřebitelů v jejich každodenním životě.

Následuje úspěšný příklad programu integrované marketingové komunikace.

### ■ ACCENTURE

Společnost Accenture, která byla rozhodnutím arbitra přinucena změnit svůj název z Andersen Consulting, vytvořila rebrandingovou kampaň plně využívající integrovaný komunikační program. Do ledna 2001 se objevily reklamy představující značku Accenture v televizi, tisku, na internetu a plakátech ve všech 48 zemích, kde společnost provozovala svou činnost.

Mezi lednem a březnem 2001 se na globálních trzích objevilo přes 6000 televizních reklamních spotů a 1000 inzerátů v tisku. V Austrálii společnost umístila přebal na časopis *Business Review Weekly* a reklamy na autobusové zastávky a lavičky v parku v kancelářské čtvrti v Sydney. Společnost rovněž umístila velké outdoorové reklamy na náměstí Oberdan v Miláně a pokryla znaky Accenture 10 londýnských taxíků. Accenture World Match Play Championship v lednu 2001 v USA společnost umožnil vysílat 300 reklam na mezinárodních trzích, a 100 tiskových reklam navíc umístit v hlavních denících, ekonomických a golfových časopisech. Společnost na globální úrovni sponzorovala závody formule 1, několik evropských lyžařských závodů, rugbyový turnaj Six Nations, asijskou sérii PGA tour, fotbalový zápas týmu snů v Japonsku a italskou fotbalovou ligu.

### 17.4.1 Koordinace médií

Koordinace médií může probíhat napříč i v rámci jednotlivých druhů médií. Osobní a neosobní komunikační kanály by měly být pro dosažení maximálního dopadu kombinovány. Představte si marketéra, který používá jediný nástroj při jednorázové snaze o oslovení a získání potenciálního zákazníka. **Příkladem kampaně s jediným komunikačním nástrojem a jedinou fází** je jednorázová poštovní nabídka nějakého kuchyňského nádobí. **Kampaň s jediným komunikačním nástrojem a více fázemi** by zahrnovala následné zaslání pošty s nabídkou stejnému potenciálnímu zákazníkovi. Vydavatelé časopisů například posílají do domácnosti čtyři upozornění na potřebu obnovení předplatného, než to vzdají. Silnějším přístupem je **kampaň s více komunikačními nástroji a více fázemi**. Uvažujte o následující posloupnosti:

Jedna z řady reklam s Tigerem Woodsem, které jsou součástí rebrandingové kampaně Accenture

To accomplish more,  
sometimes you need to see less.

Go on. Be a Tiger.

High performers don't allow themselves to be distracted. To see how Accenture can help you maximize your focus on your most important goals, visit [accenture.com](http://accenture.com)

• Consulting • Technology • Outsourcing

**accenture**  
High performance. Delivered.



Kampaň nového produktu v novinách → placená reklama s možností odezvy → direct mail → outbound telemarketing → osobní prodejní návštěva → pokračující komunikace.

Více médií využívaných v úzce definovaném časovém rámci může zvýšit dosah a dopad sdělení. Místo aby Citibank použila v marketingové kampani na hypoteční úvěry pouze direct mail a číslo bezplatné telefonní linky, použila raději direct mail s kuponem, outbound telemarketing a reklamy v tisku. Přestože druhá možnost kampaně byla nákladnější, vyústila v 15% zvýšení počtu nových zákazníků ve srovnání s pouhým direct mailem.<sup>53</sup>

Výzkum rovněž ukázal, že propagační akce mohou být účinnější, jsou-li spojené s reklamou.<sup>54</sup> Povědomí a postoje vytvořené reklamními kampaněmi mohou zvýšit úspěch přímějších prodejních snah. Marketingový postřeh *Koordinace médií k vytvoření hodnoty značky* popisuje, jak zesílit účinnost televizní reklamy využitím jiných médií.

Mnoho společností koordinuje své on-line a off-line komunikační činnosti. Asi třetina zadavatelů reklam, kteří si koupili v sezoně 2002–2003 reklamní prostor v televizi, si zároveň zaplatila inzerci na webových stránkách stejných televizních stanic.<sup>55</sup> Uvádění URL webových stránek v reklamách (zvláště tiskových) a na obalech umožňuje lidem detailněji prozkoumat výrobky společnosti,



## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: KOORDINACE MÉDIÍ K VYTVOŘENÍ HODNOTY ZNAČKY

Aby vytvořili účinné programy integrované marketingové komunikace, musí marketéři někdy explicitně svázat různé prvky marketingové komunikace dohromady, aby vytvořili nebo posílili hodnotu značky.

### Problém: Slabé vazby značky

Pro vytvoření hodnoty značky musí být komunikační dojmy vytvořené reklamou svázané se značkou. Často je takové vazby obtížné vytvořit kvůli:

- **Konkurenční změní.** Konkurenční reklamy v výrobkové kategorii mohou vytvářet „poruchy“ a vést ke zmatkům spotřebitelů, kteří nevědí, která reklama patří ke konkrétní značce.<sup>61</sup> Když společnost Eveready spustila chytrou reklamní kampaň na své baterie Energizer zobrazující růžového plyšového králíčka, který „vydržel déle“, 40 % lidí ji mylně přisuzovalo hlavnímu konkurentovi firmy Eveready, firmě Duracell.
- **Obsah a struktura reklam.** Ačkoliv taktika „vypůjčeného zájmu“ může upoutat pozornost spotřebitelů, výsledné zpracování **nemusí** vytvořit silné asociace se značkou. Když populární herec James Garner dělal reklamu pro Polaroid, výzkumy marketingového výzkumu si běžně všimaly, že respondenti mylně připisovali jeho propagaci hlavnímu konkurentovi Polaroidu, společnosti Kodak. Oddalování identifikace značky nebo poskytování jen mála zmínek o značce může zvýšit intenzitu zpracování, ale i vyústit v odvrácení pozornosti od značky, což přispívá ke slabým vazbám se značkou.<sup>62</sup>
- **Slabé angažovanosti spotřebitelů.** Spotřebitelé nemusí mít nutně zájem o kategorii výrobků nebo služeb či mohou postrádat znalost specifické značky. Výsledné snížení motivace spotřebitelů a schopnosti zpracování rovněž vedou k slabším vazbám značky.<sup>63</sup>

### Řešení: Posílení účinků komunikace

Reklama může „fungovat“ tak, aby ukládala účinky komunikace do paměti. Reklama však může „selhat“, jestliže tyto účinky komu-

nikace **nejsou** dostupné, když spotřebitelé činí důležitá rozhodnutí spojená se značkou. Jedna z běžných taktik pro odstranění tohoto problému spočívá v tom, že název značky a informace o balení jsou ústředním motivem reklamy. Naneštěstí, i když si spotřebitelé díky této taktice snadněji vybaví inzerovanou značku, nedostávají dostatek dalších informací, které by si o značce mohli zapamatovat. Třemi potenciálně účinnějšími strategiemi jsou odlišující prvky značky, rozpomínací názny a interakce médií.

- **Odlišující prvky značky.** Odlišujícím prvkem značky je způsob, jímž je značka identifikována na závěr televizní nebo rozhlasové reklamy či prezentována v reklamě tiskové. Účinné odlišující prvky poskytují hladké spojení s reklamou jako celkem. Například slavná kampaň *Got Milk?* vždy ukazovala slogan způsobem zapadajícím do reklamy (např. v plamenech u reklamy *Yuppie in hell* nebo ve školním časopise u reklamy *School lunchroom bully*).
- **Rozpomínací názny.** Rozpomínací náznak je klíčový vizuální prvek, chytlavý slogan nebo jakýkoliv jiný jedinečný reklamní element, který slouží spotřebitelům jako účinná připomínka. Rozpomínací názny je možno umístit v obchodě (na balení nebo jako součást POS displeje), ve spojení s propagací (slevový kupon), jako součást prezentace společnosti ve zlatých stránkách nebo je lze zahrnout do jakékoliv možnosti marketingové komunikace, kde mohou být účinky připomenutí komunikace výhodné.
- **Interakce médií.** Tisková a rozhlasová podpora televizních reklam – kde vizuální a zvukové složky televizní reklamy slouží coby základ jiných typů reklam – může být efektivním prostředkem podpory existujících účinků zhlédnutí televizní reklamy a jejich silnějšího spojení se značkou. Potenciálně užitečnou, i když málokdy využívanou mediální strategií je spustit explicitně provázané reklamy v tisku nebo rozhlasu před doprovodnou kampaní v televizi. Reklamy v tisku a rozhlasu zvyšují motivaci spotřebitelů k tomu, aby zpracovali „složitější“ reklamu v televizi.



najít lokality obchodů a získat více informací o výrobku nebo službě. Dannon pokládá za prioritu navádět zákazníky na svou homepage Dannon Yogurt, takže společnost může mít dvojitý prospěch; za prvé, z upevnění přímých vztahů se zákazníky a za druhé, z vytvoření databáze svých nejlepších zákazníků, jejichž věrnost lze posílit cílenějšími propagačními snahami s pomocí kuponů a direct mailu.<sup>56</sup>

Pepsi měla značný úspěch při propojení svých on-line a off-line snah. V roce 2001 společnosti Pepsi a Yahoo! spojily síly při on-line propagaci, která zvýšila obrát o 5 % za cenu asi jedné pětiny předchozí mailingové kampaně. V průběhu této propagační akce umístila Pepsi logo portálu na 1,5 miliardy plechovek svých nápojů, zatímco Yahoo! na oplátku vytvořila co-brandovanou e-commerce stránku PepsiStuff.com, kde mohli návštěvníci vyměnit body z uzávěrů láhví za odměny v rozsahu od elektronického zboží po vstupenky na koncerty.<sup>57</sup> Když nizozemská firma ING Group, poskytující finanční služby, uváděla svoji značku do USA, spojila tiskové a televizní reklamy s on-line reklamami. V jedné kampani na finanční portál se všechny koncovky „ing“ v textu objevily v oranžové barvě – což je firemní barva ING.<sup>58</sup>

I když si spotřebitelé on-line nic neobjednají, mohou využívat webové stránky způsobem, který je přivede do obchodů. Webové stránky Best Buy lze pokládat za výzkumný nástroj spotřebitelů a výzkum ukázal, že 40 % zákazníků Best Buy se před příchodem do obchodu nejdříve podívalo na internet.<sup>59</sup>

## 17.4.2 Implementace IMC

Integrovaná marketingová komunikace se prosazuje jen pomalu z několika důvodů. Velké společnosti často využívají několik komunikačních specialistů, pracujících s manažery značek, kteří mohou vědět relativně málo o ostatních komunikačních nástrojích. K dalším komplikujícím záležitostem patří to, že mnoho globálních společností používá značný počet reklamních agentur z mnoha zemí, které slouží různým divizím, což vede k nekoordinované komunikaci a rozptýlu image.

Dnes však již několik velkých agentur podstatně zlepšilo své integrované nabídky. Aby dokázaly nabídnout kompletní služby na jednom místě, pohltily přední reklamní agentury propagační agentury, PR agentury, poradenské firmy v oblasti designu balení, vývojáře webových stránek a direct mailové specialisty. Mnoho mezinárodních klientů zadává podstatnou část svých komunikačních zakázek jedině agentuře. Příkladem je IBM, která zadává všechny své reklamy agentuře Ogilvy, aby dosáhla uniformního branding. Výsledkem je integrovaná a účinnější marketingová komunikace a mnohem nižší celkové náklady na komunikaci.

Integrovaná marketingová komunikace dokáže vytvořit silnější a důslednější sdělení a má větší dopad na obrát. Nutí management přemýšlet o všech způsobech, jimiž se zákazník dostává do kontaktu se společností, o tom, jak společnost sděluje svůj positioning, o relativní důležitosti každého nástroje a o správném načasování. Stanovuje dosud neexistující odpovědnost za sjednocení image a sdělení značky společnosti, které jsou výsledkem veškeré činnosti společnosti. Integrovaná marketingová komunikace by měla zlepšit schopnost společnosti oslovit správné zákazníky se správnými sděleními ve správné době a na správném místě.<sup>60</sup> Marketingová vsuvka *Jak integrovaný je váš program IMC?* poskytuje některá vodítka.

Obhájci integrované marketingové komunikace ji popisují jako způsob pohledu na celý marketingový proces, nikoliv jen zaměření na jeho individuální části. Společnosti Motorola, Xerox a Hewlett-Packard i další spojují experty na reklamu, přímý marketing, public relations a komunikaci se zaměstnanci v jakési „superrady“, které se scházejí několikrát do roka za účelem tréninku a zlepšování vzájemné komunikace. Procter & Gamble nedávno provedla revizi plánování své komunikace a vyžaduje, aby byl každý nový program formulován společně s její reklamní agenturou, PR agenturou, jednotkami přímého marketingu, merchandisingovými firmami a internetovými operacemi.

Make Every Carb Count.™

NEW

3g CARBS  
DANNON  
Light 'n Fit  
CARB CONTROL  
Strawberry 'N Cream

DANNON®

Light 'n Fit® Carb Control™

This delicious, 3-carb dairy snack with active yogurt cultures is a perfect choice for your lifestyle - and a good source of protein and calcium!

Available in 4 great tasting flavors:  
Strawberry 'N Cream • Raspberry 'N Cream • Peach 'N Cream • Vanilla Cream

Download your own personal Carb Coach at [dannoncarbcontrol.com](http://dannoncarbcontrol.com)

Make Every Carb Count.™

© 2004 The Dannon Company, Inc.

MANUFACTURER'S COUPON | EXPIRES 07/01/05

SAVE \$1.00

on ONE Dannon® Light 'n Fit® Carb Control™ Four Pack

14380

5 73663 24 2976 0 (8100) 0 14380

Est Light 'n Fit. Be Light 'n Fit.™

Tato tisková reklama firmy Dannon obsahuje také internetovou adresu a kupon, aby přivedla čtenáře a zákazníky na webové stránky firmy a k nákupu výrobku.



## MARKETINGOVÁ VSUVKA: JE VÁŠ PROGRAM IMC INTEGROVANÝ?

Při vyhodnocování kolektivního dopadu programu integrované marketingové komunikace je nejvýše postaveným cílem vytvoření co možná nejúčinnější a nejefektivnější komunikace. Při zjišťování, zda je komunikace skutečně integrovaná, lze použít následujících šest kritérií.

- **Pokrytí.** Pokrytí je část veřejnosti, která je oslovena každou použitou možností komunikace, přičemž jednotlivé možnosti se mohou i překrývat.
- **Příspěvní.** Příspěvní je schopnost marketingové komunikace vytvořit požadovanou reakci a komunikační účinky u spotřebitelů, kteří nejsou vystaveni žádné jiné komunikační možnosti. Jak mnoho ovlivňuje určitá komunikace zpracování a jak vytváří povědomí, posiluje image, vyvolává reakce a podněcuje prodej?
- **Společné rysy.** Společné rysy určují rozsah, v němž jsou společné asociace posilovány různými možnostmi komunikace, to znamená rozsah, v němž informace přenášené různými komunikačními možnostmi sdílejí význam. Konzistence a soudržnost image značky jsou důležité, protože určují, jak snadno mohou být existující asociace a reakce vyvolány a jak snadno mohou být spojeny v paměti se značkou další asociace a reakce.
- **Komplementarita.** Možnosti komunikace jsou často účinnější, když jsou použity v tandemu. Komplementarita se vztahuje k rozsahu, v němž jsou různými komunikačními možnostmi zvýrazněny různé asociace a spojení. Různé asociace značky mohou být nejúčinněji vytvořeny využitím těch marketingových komunikačních možností, které jsou nevhodnější k vyvolání určité reakce spotřebitelů nebo k vytvoření určitého typu značkové asociace. Jako součást vysoce úspěšné kampaně *Drivers Wanted* použil Volkswagen televizi k uvedení příběhu, který se dále rozvíjel na webových stránkách společnosti.
- **Univerzálnost.** U jakéhokoliv integrovaného komunikačního programu, jenž vystavuje spotřebitele určité marketingové komunikaci, byli již někteří spotřebitelé vystaveni jiným marketingovým komunikacím týkajících se značky, zatímco jiní spotřebitelé žádnou předchozí expozici neprošli. Univerzálnost odkazuje na rozsah, v němž je marketingová komunikace vyhovující a „funguje“ u různých skupin spotřebitelů. Schopnost marketingové komunikace fungovat na „dvou úrovních“ – účinně komunikovat se spotřebiteli, kteří viděli, ale i s těmi, kteří neviděli ostatní komunikace – je kriticky důležitá.
- **Náklady.** Hodnocení marketingové komunikace podle všech těchto kritérií musí být porovnáváno s jejími náklady, aby bylo dosaženo nejefektivnějšího – a nejúčinnějšího programu.

Zdroj: Kevin Lane Keller, 2003, *Strategic Brand Management*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2002.

## Shrnutí

1. Moderní marketing si žádá více než jen vývoj dobrého výrobku, stanovení atraktivní ceny a jeho zpřístupnění cílovým zákazníkům. Společnosti musí také komunikovat se současnými a potenciálními investory i veřejností.
2. Komunikační mix sestává ze šesti hlavních způsobů komunikace: reklamy, podpory prodeje, public relations a publicity, událostí a zážitků, přímého marketingu a osobního prodeje.
3. Komunikační proces sestává z devíti prvků: odesílatele, příjemce, sdělení, média, kódování, dekódování, reakce, zpětné vazby a šumu. Aby marketéři mohli svá sdělení doručit, musí je kódovat takovým způsobem, který bere v úvahu způsob, jakým cíloví spotřebitelé obvykle sdělení dekodují. Musí rovněž vysílat sdělení účinným médiem, které zasáhne cílové spotřebitele, a musí vytvořit kanály zpětné vazby, aby mohli sledovat reakce na sdělení. Reakce spotřebitelů na komunikaci může být často modelována ve smyslu hierarchie reakcí a poslušnosti **poznat – cítit – udělat**.
4. Vytvoření účinné komunikace se skládá z osmi kroků: 1. identifikace cílové veřejnosti, 2. určení komunikačních cílů, 3. návrhu komunikace, 4. volby komunikačních kanálů,
5. sestavení celkového rozpočtu komunikace, 6. rozhodnutí o komunikačním mixu, 7. měření výsledků komunikace a 8. řízení procesu integrované marketingové komunikace.
5. Při identifikaci cílové veřejnosti musí marketér odstranit jakýkoliv rozdíl, který existuje mezi současným veřejným vnímáním a hledanou image. Cíle komunikací se mohou týkat potřeby kategorie, povědomí o značce, postoje ke značce nebo úmyslu nákupu značky. Formulování komunikace vyžaduje vyřešení tří problémů: 1. co říci (strategie sdělení), 2. jak to říci (kreativní strategie), 3. kdo by to měl říci (zdroj sdělení). Komunikační kanály mohou být osobní (poradní kanály, expertní kanály, společenské kanály) nebo neosobní (médiá, prostředí, akce). Nejvhodnější metoda pro vytvoření komunikačního rozpočtu cíle a jeho dosažení vyžaduje po marketérech, aby stanovili rozpočet na základě definice specifických cílů.
6. Při rozhodování o komunikačním mixu musí marketéři prošetřit odlišné výhody a náklady každého komunikačního nástroje a tržní postavení společnosti. Musí také brát v úvahu typ výrobového trhu, na němž prodávají, připravenost spotřebitelů učinit nákup a stadium výrobku v jeho



životním cyklu. Měření účinnosti marketingového komunikačního mixu si vyžaduje dotazování členů cílové veřejnosti – zda poznají nebo si vybaví komunikaci, kolikrát ji viděli, které pointy si pamatují, jaké mají z komunikace pocity a jaké jsou jejich předchozí a současné názory na výrobek a společnost.

7. Řízení a koordinace celého komunikačního procesu vyžaduje integrovanou marketingovou komunikaci (IMC): plánování marketingové komunikace, které uznává přidanou hodnotu uceleného plánu a vyhodnocuje strategické úlohy různých komunikačních disciplín, spojuje tyto disciplíny při poskytování jasnosti, konzistence a maximálního dopadu pomocí správné integrace jednotlivých sdělení.

## Aplikace

### MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JAKÁ JE NEJVĚTŠÍ PŘEKÁŽKA INTEGRACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE?

Přestože je integrovaná marketingová komunikace často deklarovaným cílem, není snadné dosáhnout skutečně integrovaných programů. Někteří kritici tvrdí, že problém je organizační povahy – agentury si nevedou dobře při sestavování různých týmů a agentur zapojených do komunikační kampaně. Jiní tvrdí, že největším problémem je nedostatek manažerských metodik pro vyhodnocování IMC programů. Jak manažer zjistí, zda je jeho IMC program uspokojivě integrovaný?

**Zaujměte stanovisko:** Největší překážkou účinných IMC programů je nedostatek koordinace agentur napříč oblastmi komunikace, nebo největší překážkou účinných IMC programů je nedostatek pochopení toho, jak optimálně navrhovat a vyhodnocovat takové programy.

### MARKETINGOVÁ DISKUSE

Vyberte si nějakou značku a navštivte její firemní webové stránky. Lokalizujte co nejvíce forem komunikace. Proveďte neformální audit komunikace. Čeho jste si všimli? Jak jsou různé prostředky komunikace konzistentní?



### ZAMĚŘENO NA MARKETING: INTEL

Intel vyrábí mikroprocesory, které nalezneme v 80 % osobních počítačů na celém světě. Zpočátku byly mikroprocesory Intelu známé podle svého technického označení, například 80386 nebo 80486. Intel positionoval své čipy jako nejpokročilejší. Potíž však spočívala v tom – jak společnost Intel brzy zjistila – že čísla nemohou být chráněna jako obchodní značka. Konkurenti přišli s vlastními čipy 486 a společnost Intel neměla žádnou možnost, jak se odlišit od konkurence. Co však bylo ještě horší, výrobky Intelu byly před spotřebiteli ukryty hluboko uvnitř osobních počítačů. Se skrytým výrobkem, který nebylo možno chránit obchodní značkou, měl Intel velké problémy přesvědčit spotřebitele, aby zaplatili více za výrobky s vyšším výkonem.

Reakcí Intelu byla marketingová kampaň, která tvořila historii. Společnost si zvolila obchodní známku ochrannitelný název *Pentium* a zahájila marketingovou kampaň k vytvoření povědomí o značce Intel. Kampaň *Intel Inside* byla snahou Intelu vysvobodit značku z „úkrytu“ počítače a dostat ji do myslí spotřebitelů.

Intel použil inovativní schéma kooperace, aby rozšířil dosah své kampaně. Nabídl výrobcům počítačů s procesory Intel podporu při propagaci jejich počítačů, pokud by souhlasili s uvedením loga společnosti Intel v reklamě. Intel také poskytoval výrobcům počítačů slevu na procesory Intel, pokud souhlasili, že umístí nálepku *Intel Inside* na jimi vyráběné osobní počítače a laptopy.

Současně s těmito kooperativními reklamami zahájila společnost Intel svůj vlastní reklamní program, aby obeznámila spotřebitele s názvem Intel. Kampaň *Intel Inside* změnila image Intelu z výrobce mikroprocesorů na nositele standardů kvality. Reklamy, které obsahovaly logo *Intel Inside*, byly navrženy tak, aby vytvářely v myslích spotřebitelů důvěru, že zakoupení počítače s procesorem Intel bylo bezpečnou a technologicky rozumnou volbou.

V letech 1990 až 1993 investovala společnost Intel přes 500 milionů dolarů do reklamních a propagačních programů navržených k vytvoření hodnoty její značky. V roce 1993 *Financial World* odhadl, že značka Intel má cenu 17,8 miliardy dolarů.

Společnost Intel pokračuje ve svých integrovaných kampaních dodnes. Například při představení mobilní platformy Centrino začala televizními reklamami vysílanými v USA a dalších 11 zemích. Tyto reklamy obsahovaly animované logo a nyní dobře známý pětitónový jingle značky. Brzy poté následovaly tiskové, on-line a outdoorové reklamy. Tiskové reklamy využívaly prvky oslovující čtenáře daného časopisu. Například reklama, která se objevovala ve sportovních časopisech, ukazovala logo ve středu tenisové rakety se sloganem „High performance laptop. No strings attached“.

Současně Intel pořádala akci *One Unwired Day*, která se odehrávala ve velkých městech, například v New Yorku, Chicagu, San Franciscu a Seattlu. Kromě možnosti vyzkoušet si zdarma Wi-Fi přístup, pořádalo každé město různé akce, včetně živé hudby, ukázek výrobků a soutěží o ceny. Společnost rovněž zřídila ukázkové stránky přístupné zdarma (z bezdrátových laptopů s procesorem Centrino) v oblastech s vysokým výskytem cestujících, například na letišti v San Franciscu. Aby zvýšila zájem o přenosné počítače, spojila se společnost se Zagat Survey a vytvořila minipřůvodce jako přílohu *The New Yorker*, který uváděl přes 50 *Wi-Fi Hotspotů*, převážně restaurací a hotelů, ve městech, která pořádala *One Unwired Day*. Nakonec Intel spustila on-line reklamy na webových stránkách CNET.com a Weather.com i dalších. Yahoo! a vytvořila webové stránky Wi-Fi Center, spolusponzorované Intelem a uvádějící reklamy na Centrino.

Kampaň *Unwired* se stala dalším úspěchem Intelu v marketingové integraci. Celkové mediální výdaje 300 milionů dolarů na propagaci mobilní plat-



formy Centrino Intelu v prvních devíti měsících kampaně přinesly příjmy ve výši dvě miliardy dolarů. Intel získal v roce 2003 *Innovation Award* při udělování cen Business Superbrands Awards.

Generální ředitel Intelu Craig Barrett prohlásil, že se společnost bude agresivně zaměřovat na příležitosti mimo svůj tradiční proud příjmů z osobních počítačů. Společnost se bude pohybovat za rámec *Intel Inside* k *Intel Everywhere* – k čipům Intelu v každém možném typu digitálních přístrojů, od mobilních telefonů přes televizory s plochou obrazovkou k přenosným videopřehrávačům a bezdrátovým domácím sítím, a dokonce i k lékařským diagnostickým přístrojům. Společnost se pro uplatnění svých čipů zaměřuje na 10 nových výrobních oblastí. Jakmile se nové trhy rozjedou, zvýší se poptávka po osobních počítačích a službách, což přinese nové příjmy z klíčo-

vých výrobků Intelu, i kdyby její vlastní nové výrobky na těchto trzích neuspěly. V roce 2005 nastoupil do funkce generálního ředitele po Craigu Barrettovi bývalý marketér Paul Otellini a převzal kormidlo této společnosti v hodnotě 34 miliard dolarů.

#### Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu Intelu?
2. Kde je společnost Intel zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Cliff Edwards, „Intel Everywhere?“, *Business Week*, 8. března 2004, str. 56–62; Scott Van Camp, „ReadMe. 1st“, *Brandweek*, 23. února 2004, str. 17; „How to Become a Superbrand“, *Marketing*, 8. ledna 2004, str. 15; Roger Slavens, „Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp“, *B to B*, 8. prosince 2003, str. 19; Kenneth Hein, „Study: New Brand Names Not Making Their Mark“, *Brandweek*, 8. prosince 2003, str. 12; Heather Clancy, „Intel Thinking Outside the Box“, *Computer Reseller News*, 24. listopadu 2003, str. 14; Cynthia L. Webb, „A Chip Off the Old Recovery?“, *Washingtonpost.com*, 15. října 2003; „Intel Launches Second Phase of Cwentrino Ads“, *Technology Advertising & Branding Report*, 6. října 2003; David Kirkpatrick, „At Intel, Speed Isn't Everything“, *Fortune*, 9. února 2004, str. 34.

## Poznámky

- 1 Noah Brier, „Buzz Giant Poster Boy“, *American Demographics*, červen 2004, str. 11–16.
- 2 Karen Lundegaard, „BMW „Mini“ Campaign: Odd to the Max“, *Wall Street Journal*, 28. února 2002; John Gaffney, „Most Innovative Campaign“, *Business 2.0*, květen 2002, str. 98–99; Warren Berger, „Dare-Devils“, *Business 2.0*, duben 2004, str. 111–116.
- 3 Některé z těchto definic byly převzaty z *Dictionary of Marketing Terms*, v edici Petera D. Bennetta, Chicago: American Marketing Association 1995.
- 4 „On-line Is in the Mix for Traditional Marketers“, zvláštní reklamní část, *Brandweek*, 17. února 2003.
- 5 Joseph W. Alba aj. Wesley Hutchinson, „Dimensions of Consumer Expertise“, *Journal of Marketing Research* 13, březen 1987, str. 411–453.
- 6 Deborah L. Vence, „Marketing in Harmony: Boston Orchestra Tunes up Net Campaign“, *Marketing News*, 23. června 2003, str. 5.
- 7 K alternativnímu modelu komunikací vytvořeného specificky pro reklamní komunikace viz Barbara B. Stern, „A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient“, *Journal of Advertising*, červen 1994, str. 5–15. K dalším perspektivám viz Tom Duncan a Sandra E. Moriarity, „A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships“, *Journal of Marketing*, duben 1998, str. 1–13.
- 8 Brian Sternthal a C. Samuel Craig, *Consumer Behavior: An Information Processing Perspective*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1982, str. 97–102.
- 9 Demetrios Vakratsas a Tim Ambler, „How Advertising Works: What Do We Really Know“, *Journal of Marketing* 63, č. 1, leden 1999, str. 26–43.
- 10 Celeste Ward, „Goodby Pulls Häagen-Dazs Back from 1980s Limbo“, *Adweek* 45, č. 24, str. 11.
- 11 Tato část je založena na výtečném textu Johna R. Rossitera a Larry Percyho, *Advertising and Promotion Management*, 2. vydání, New York: McGraw-Hill 1997.
- 12 James F. Engel, Roger D. Blackwell a Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9. vydání, Fort Worth, TX: Dryden 2001.
- 13 Rossiter a Percy, *Advertising and Promotion Management*.
- 14 Engel, Blackwell a Minard, *Consumer Behavior*.
- 15 Ayn E. Crowley a Wayne D. Hoyer, „An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion“, *Journal of Consumer Research*, březen 1994, str. 561–574.
- 16 C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine a F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, sv. 3, Princeton, NJ: Princeton University Press 1948, kap. 8; Crowley a Hoyer, „An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion“. K alternativnímu hledisku viz George E. Belch, „The Effects of Message Modality on One- and Two-Sided Advertising Messages“, v *Advances in Consumer Research*, v edici Richarda P. Bagozziho a Alice M. Tyboutové, Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research 1983, str. 21–26.
- 17 Curtis P. Haugtvedt a Duane T. Wegener, „Message Order Effects in Persuasion: An Attitude Strength Perspective“, *Journal of Consumer Research*, červen 1994, str. 205–218; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant a Sunil Erevelles, „Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude“, *Journal of Consumer Research*, prosinec 1994, str. 481–490.
- 18 Sternthal a Craig, *Consumer Behavior*, str. 282–284.
- 19 Stuart Elliott, „Why a Duck? Because It Sells Insurance“, *New York Times*, 24. června 2002, str. C11.
- 20 Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 6. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2004
- 21 „The Death of the Jingle“, *The Economist*, 8. února 2003, str. 61.
- 22 Kevin Goldman, „Advertising: Knock, Knock. Who's There? The Same Old Funny Ad Again“, *Wall Street Journal*, 2. listopadu 1993, str. B10. Viz rovněž Marc G. Weinberger, Harlan Spotts, Leland Campbell a Amy L. Parsons, „The Use and Effect of Humour in Different Advertising Media“, *Journal of Advertising Research*, květen/červen 1995, str. 44–45.
- 23 Herbert C. Kelman a Carl I. Hovland, „Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change“, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48, 1953, str. 327–335.