





2  
2019  
Ročník III.



# REFLEXIE

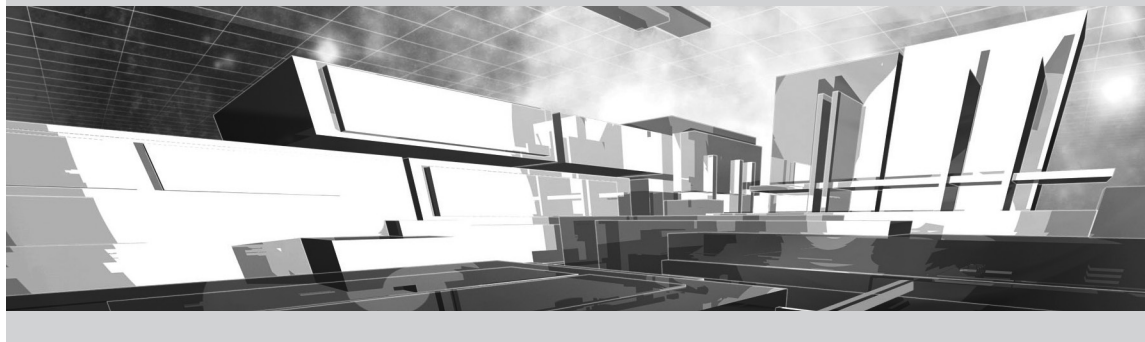
Kompendium teórie a praxe podnikania

INTEGROVANÁ KOMUNIKÁCIA  
ČASŤ A





# REDAKCIA



## REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania Integrovaná komunikácia – časť A

Číslo 2/2019, ročník III., dátum vydania: 29. jún 2019

Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

### Odborné texty

© Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.  
© Ing. Anna Diačiková, PhD.

### Redakčná rada

Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci redaktor  
prof. Ing. Viktória Bobáková, PhD.  
Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.  
prof. Ing. Alena Daňková, CSc.  
Ing. Lucia Kassayová, MBA  
doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisník, PhD.  
doc. Mgr. Peter Madzík, PhD.

### Recenzenti

prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.  
doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.

### Grafický dizajn

Dušan Ščepka  
Mgr. Milan Pudiš, PhD.

### Jazyková úprava

Ing. Gabriela Smerigová

### Vydala a vytlačila

Katolícka univerzita v Ružomberku  
VERBUM – vydavateľstvo KU  
Hrabovská cesta 5512/1A  
034 01 Ružomberok  
IČO 37 801 279

### ISSN

2585-7428

### Cena

5,- Eur

# OBSAH



<b>Ocenenie pre časopis REFLEXIE.....</b>	<b>10</b>	Relevantná verejnosť a cieľové skupiny PR komunikácie ...	51
<b>PREDSLOV</b> Anna Diačiková .....	<b>11</b>	Komunikačné vzťahy medzi skupinami .....	53
<b>Strategická pozícia Public Relations v podniku a holistický prístup k jeho tvorbe .....</b>	<b>12</b>	Vzťahy s investormi a vlastníckmi (Investor Relations) .....	54
Koreferát k 10. časti edície Štefana Kassaya		Vzťahy medzi zamestnancami a vedením podniku .....	57
<b>RIADENIE – Integrovaná komunikácia – časť A .....</b>	<b>12</b>	Komunikácia so zákazníkmi .....	58
<b>1. kapitola</b>		Riešenie neštandardných situácií.....	58
<b>Strategická pozícia Public Relations .....</b>	<b>25</b>	Prístup k témam .....	61
<b>Súvislosti marketingovej komunikácie a PR .....</b>	<b>30</b>	Príprava krízového plánu a vzťahy s verejnosťou v krízovom období.....	61
Dva pohľady na prvotnosť marketingovej komunikácie a komunikácie s verejnosťou.....	35	Komunikácia v krízovej situácii.....	62
Praktický prístup k zaradeniu PR do podnikovej hierarchie ...	37	Stratégia riešenia krízy .....	62
<b>Dobré meno (povešť) podniku a neformálna mienka – vplyv na ekonomické výsledky podniku .....</b>	<b>38</b>	Strategické plánovanie a krízový manažment.....	62
Rozširovanie dobrého mena podniku ako prioritnej súčasti podnikovej stratégie .....	40	<b>Globálne a lokálne vzťahy s médiami .....</b>	<b>66</b>
Podniková identita .....	43	Media Relations tlače a informačných agentúr .....	67
Podnikový imidž .....	43	Media Relations rozhlasových a televíznych inštitúcií ..	68
Symboly podnikovej identity.....	46	Komunikačné databázy .....	68
Vplyv spoločensky akceptovaných osobností na šírenie zvestí.....	46	Event marketing ako podporný komunikačný nástroj .....	72
<b>PR – riadená komunikácia podniku s verejnosťou.....</b>	<b>47</b>	Sponzorstvo ako osobitá forma komunikácie .....	76
Postupnosť a kontinuita komunikačného pôsobenia na verejnosť.....	50	Názory vedeckých autorít na sponzorovanie, pokus o definíciu .....	77
		Rozlíšenie sponzorských typov.....	80
		Sponzorské ciele a cieľové skupiny.....	82
		Rast dôležitosti a zvyšovanie záujmu podnikov o sponzorstvo .....	82
		Meranie efektívnosti sponzorstva .....	84

Lobingové aktivity ako komunikačná disciplína Public Relations .....	86	Riadenie procesu vývoja nových produktov a značiek ..	125
Medzinárodné vzťahy s verejnosťou .....	90	Plánovanie nových produktov .....	126
<b>2. kapitola</b>		Konfrontácia tvorivosti a plánovania.....	126
<b>Produkt v kontexte komunikačnej stratégie .....</b>	<b>93</b>	Identifikácia príležitostí na uspokojenie potrieb zákazníka .....	127
Úrovně produktov – hodnota pre zákazníka.....	94	Rozvinutie funkcie kvality.....	127
Klasifikácia produktov .....	95	Kritériá úspešnosti nového produktu .....	128
Klasifikácia spotrebných produktov .....	96	Špecifickosť organizovania výskumu a vývoja .....	130
Klasifikácia priemyselných produktov .....	97	Zhromažďovanie nápadov a námetov .....	131
Klasifikácia služieb ako špecifického druhu produktu ..	98	Triedenie a vyhodnotenie nápadov.....	133
Stanovenie kritérií vo sfére služieb.....	99	Analýza podnikania – hodnotenie ekonomickej situácie podniku .....	135
<b>Diferenciácia produktov .....</b>	<b>101</b>	Vývoj a koncepcia nového produktu (prototypu) ....	136
Diferenciácia hmotných produktov.....	101	Tvorba komunikačného programu, testovanie vstupu nového produktu na trh .....	137
Diferenciácia služieb.....	103	Zavádzanie produktu (komercializácia), postupnosť a komplexnosť rozhodnutí.....	141
Duálne značky a značky jednotlivých zložiek.....	104	<b>Produkt a značka (značkový produkt).....</b>	<b>143</b>
Výber cobrandingového partnera.....	106	<b>Príloha 1.....</b>	<b>145</b>
Vzťahy medzi produktmi a značkami, balenie, označovanie, záruky .....	108	<b>Produktový kanibalizmus .....</b>	<b>145</b>
Hierarchie produktov .....	108	<b>Príloha 2.....</b>	<b>148</b>
Sprevádzajúce znaky produktu .....	109	<b>Súvislosti vývoja PLC, inovácie produktov a komunikačné stratégie .....</b>	<b>148</b>
Ekologické a sociálne dimenzie produktu.....	110	Vplyv nákladov na produkt a jeho PLC .....	148
Produktové rady, produktové kombinácie .....	110	Výrobný, distribučný a predajný proces.....	148
<b>Analýza produktov a produktových radov, cyklus ich životnosti .....</b>	<b>112</b>	Úprava portfólia produktov.....	149
Strategická analýza životného cyklu produktu .....	112	<b>3. kapitola</b>	
PLC plánovacie modely.....	114	<b>Značka ako špecifický komunikačný prostriedok a unikátna identita .....</b>	<b>153</b>
Miera zmeny PLC .....	116	<b>Postavenie a charakteristiky značky v riadení podniku .....</b>	<b>154</b>
Technika PLC .....	117	Značka verzus produkt .....	155
Kritika koncepcie PLC.....	117	Pôvod vzniku značky.....	155
Analýza portfólia produktov a značiek .....	117	Výnimočnosť poslania značky .....	156
Vyradovanie produktov z portfólia.....	121	Značka ako širokospektrálny nástroj komunikácie....	156
Stratégia produktu, produktových radov a produktových kombinácií.....	122	Význam hodnoty značky pre spotrebiteľa .....	157
Stratégia produktového radu.....	122	Význam hodnoty značky pre podnik .....	159
Stratégia produktových kombinácií .....	123	Asociácie spojené s podnikom .....	160
Stratégia individuálnych alebo špecializovaných produktov .....	124		

Komplexný prístup k značke .....	162	Hovorcovia (garanti) .....	199
Definícia značky, strategický vývoj a predpoklady jej úspešnosti .....	163	Udalosti (sponzoring) .....	199
Značka ako symbol, ktorý komunikuje .....	164	Ďalšie zdroje tretích strán .....	199
Logotyp, tvorba symbolov, značkové meno .....	164	Súvislosti značky so zvyšovaním výkonnosti podniku .....	199
Význam a užitie značky, zmysel jej existencie .....	166	<b>Prípadová štúdia 1 .....</b>	<b>202</b>
Dimenzie poznania značky .....	166	<b>Bicykle Kelly's .....</b>	<b>202</b>
Atribúty produktu (značky) .....	168	Domáci trh .....	202
Identita značky .....	169	Zahraničné zastúpenia .....	202
Rozšírená identita značky .....	170	Uvedenie značky Kelly's ako samostatnej kolekcie .....	203
Nebezpečia narušenia identity značky .....	170	Atraktivnosť značky .....	203
Rozšírenie koncepcie značky .....	172	Cenové kategórie, vývoj cien .....	204
Prístupy rozvíjania identity značky .....	173	Voľba spôsobov predaja .....	204
Tlaky na zmenu identity značky .....	173	Nákupné kontraktácie .....	204
Modernizácia identity .....	173	Udržanie maloobchodnej ceny .....	204
Spojenie s tradičnou identitou .....	175	Internetové skladové hospodárstvo .....	204
Vývoj a doplnenie identity značky .....	176	<b>Vývoj grafickej podoby logotypu Kelly's bicycles 1997 – 2009 .....</b>	<b>205</b>
Identita a pozícia značky .....	176	Podnikateľský úspech .....	205
Implicitný model značky .....	177	Komunikačné aktivity, reklama a prebudovanie povedomia o značke .....	205
Osobnosť značky .....	177	Vývoj tržieb .....	205
Zdroje hodnoty značky .....	178	Inovácia produktov, rozširovanie produktového radu, doplnkové produkty, príslušenstvo .....	206
Známosť – povedomie o značke .....	178	Perspektívy ďalšieho rozvoja .....	207
Pripomenutie značky .....	179	<b>Prípadová štúdia 2 .....</b>	<b>208</b>
Imidž značky .....	179	<b>Komunikačná podpora značiek v podmienkach I.D.C. Holding, a. s. ....</b>	<b>208</b>
Systém značiek .....	182	<b>Komunikačná podpora vybraných značiek pod umbrellou Sedita .....</b>	<b>209</b>
Roly značky v kontextoch komunikačného procesu .....	184	Tradičné značky .....	210
Rozlíšenie značiek .....	188	Privátna značka .....	210
Samostatná značka produktu .....	188	Súvislosť komunikačnej podpory excelentných značiek a vývoja tržieb .....	210
Zastrešujúca značka .....	189	Vývoj objemu predaja značky Horalka .....	210
Maloobchodné značky .....	189	<b>Vnímanie značky Sedita na skúmaných trhoch .....</b>	<b>213</b>
Účelové značky .....	191	Mila .....	213
Spojenie značiek (Co-branding) .....	192	Horalka .....	214
Hodnota značky .....	193	Perníky .....	214
Proces zhodnocovania značky .....	193		
<b>Riadenie značiek, ich rozlíšenie a špecifikácia .....</b>	<b>195</b>		
Rozhodnutie o značke, smerovanie k voľbe stratégie značky ..	196		
Sekundárne vplyvy na vnímanie značiek .....	198		
Vnímanie krajiny pôvodu .....	198		
Distribučné cesty .....	198		
Poskytovatelia licencií .....	199		



<b>Vývoj predaja na trhu tvrdých cukríkov vybraných produktov .....</b>	<b>215</b>
Verbena .....	215
Prieskum ruského trhu .....	215
Prieskum maďarského trhu .....	216
Prieskum českého trhu .....	216
Závery pre tvorbu reklamných artefaktov.....	217
 <i>Životopis Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.....</i>	 <b>218</b>

Informácie o časopise Reflexie – o jeho histórii, vzniku, poslaní, podrobnom obsahu a ďalších aktualitách je možné získať na [www.manazmentpp.sk](http://www.manazmentpp.sk) a [www.kassay.eu](http://www.kassay.eu)

# Ocenenie pre časopis REFLEXIE

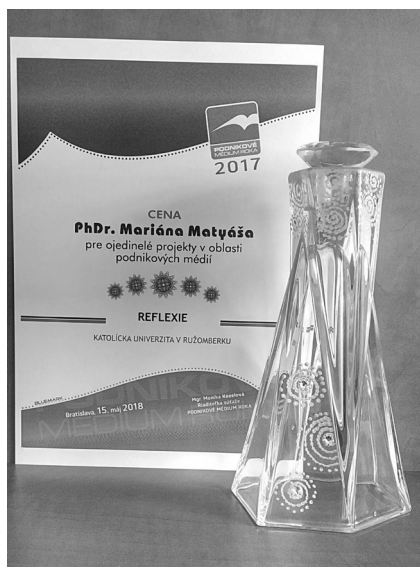
**Časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania získal prestížne ocenenie PODNIKOVÉ MÉDIUM ROKA 2017 v konkurencii slovenských tlačných a elektronických médií.**

Na slávnostnom vyhodnotení jubilejného 15. ročníka celoslovenskej súťaže **Podnikové médium roka 2017**, ktorej vyhlasovateľom je Klub podnikových médií na Slovensku a Slovak Business Agency, získal jednu z hlavných cien súťaže – cenu **PhDr. Mariána Matyáša pre ojedinelé projekty v oblasti podnikových médií** – časopis REFLEXIE. Táto cena sa udeľuje od roku 2007 a získali ju v minulosti mnohé významné inštitúcie a podniky za mimoriadne kvalitné projekty.

Súťaž ponúka overenie kvality médií organizácií v konkurencii iných účastníkov z celého Slovenska a prispieva k celkovému zvyšovaniu úrovne komunikácie, jej kultivovaniu a ku kvalite médií rôznych organizácií, či už miest, obcí, samosprávnych krajov, podnikov, či neziskových a rozpočtových organizácií v krajine.

Pre autorský kolektív časopisu je tento úspech významným ocenením, overením jeho kvality a zároveň zaväzujúcim v nepoľavení tvorivého úsilia.

*Redakčná rada časopisu Reflexie*



# PREDSLOV

**Anna Diačiková**, vedúci redaktor časopisu *Reflexie*

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejme z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo *Podnik a podnikanie* – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefana Kassaya, DrSc.

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, rusky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo *pentalógia Podnik a podnikanie* (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu *REFLEXIE* prinesie *pentalógiu* všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. *Pentalógia* je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky *Balanced Scorecard (BSC)* vypracovanej **Robertom Kaplanom** a **Davidom Nortonom**. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákaznickej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v *pentalógii* je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú *BSC* perspektívy podniku.

Časopis *Reflexie* vám postupne prinesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

## 1. Perspektíva podnikateľského prostredia:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

## 2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

## 3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacprierezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprierezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

## 4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

## 5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípadové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

*Pentalógia*, na základe vedeckých a odborných príspevkov a prípadových štúdií, bola spracovaná na prelome miléníí, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym vedeckým alebo odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

# Strategická pozícia Public Relations v podniku a holistický prístup k jeho tvorbe

Koreferát k 10. časti edície Štefana Kassaya  
RIADENIE – Integrovaná komunikácia – časť A

*Anna Diačiková*, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

## Predslov

Strategickému významu Public Relations a budovaniu Corporate Identity v konkurenčnom prostredí sa venuje 10. časť edície Riadenie od prof. *Kassaya* s témou Integrovaná komunikácia. Dobré meno podniku a neformálna mienka majú priamy vplyv na ekonomické výsledky podniku. V podmienkach trhovej ekonomiky je imidž veľmi dôležitý, pretože priamo súvisí s konkurenciou. Dobrý imidž znamená priaznivý postoj zákazníka a jeho odozvu prejavujúcu sa v okamihu nákupu, na čo vplyva kvalita integrovanej marketingovej komunikácie. Rozširovanie dobrého mena podniku musí byť prioritnou súčasťou podnikovej stratégie a premietnuté do jej každodenného života. Len vtedy sa stáva PR uveriteľnou koncepciou a užitočným komunikačným nástrojom. Príspevok prináša originálny pohľad k holistickému prístupu k tvorbe PR (Corporate Governance, Model výnimočnosti EFQM, Etický kódex, Spoločensky zodpovedné podnikanie, Riadenie informácií a znalostí&Interná komunikácia, Integrovaný marketingový komunikačný mix), čo znamená zvyšovanie jej hodnoty etickou a uveriteľnou externou marketingovou komunikáciou, čím sa vytvára dlhodobo udržateľná pozitívna značka spoločnosti.

## Úvod

Slovenská ekonomika sa za posledných takmer tridsať rokov zmenila z centrálne riadenej na trhovú ekonomiku. V krajine sa radikálne demokratickou cestou zmenilo politické prostredie, čo umožnilo prijať nové trhové prístupy v hospodárskej politike a vytvoriť súvisiace inštitucionálne prostredie. Po ekonomickej transformácii sa postupne stal súkromný sektor kľúčovou hybnou silou v ekonomike. Po miestami bolestnej reštrukturalizácii sa postupne začali budovať a vytvárať nové pracovné príležitosti, rozvíjať konkurencieschopné malé aj veľké podniky. Do mnohých vstúpili zahraničné spoločnosti s prinesením nielen rozvojového kapitálu, ale aj globálnej podnikateľskej kultúry a medzinárodného manažmentu. Takto sa mnohé slovenské podniky za štvrtstoročie stali súčasťou globálnych podnikateľských subjektov so všetkými ich pozitívnymi, ale aj negatívnymi dôsledkami. Mnohé boli pohltené a stratili svoju identitu, mnohé úplne zanikli, ale na druhej strane aj vznikli nové spoločnosti. Dynamické zmeny spôsobili osobné manažérske zlyhania, avšak boli a sú aj také, ktoré toto neľahké transformačné obdobie ekonomiky i celej krajiny, síce s bolesťami, ale predsa ustáli. Posilnené krok po kroku

začali budovať a rozvíjať moderné podniky vlastnou cestou s vlastným manažmentom. Ak sa aj po čase stali súčasťou veľkých medzinárodných korporácií, tak už ale so silnejšou vyjednávacou pozíciou. Zmenené podmienky, z centrálne plánovaného na trhom riadené hospodárstvo, so sebou priniesli nové podnikateľské prístupy, ktoré neboli bez problémov a automaticky aplikovateľné v podnikateľskom prostredí. Lokálne podmienky v transformačnom období ekonomiky v krajine si vyžadovali na mikroúrovni skôr revolučný vývoj a nie evolučný vývoj, akým sa dosiahla radikálna zmena v krátkom čase v politickej oblasti.

Postupne sa vyvíjal podnikateľský prístup a jeho napĺňanie prostredníctvom spravovania spoločnosti (Corporate Governance), spoločensky zodpovedného podnikania, riadenia značky spoločnosti, pričom je žiaduce, aby interné procesy boli zosúladené a manažované v intenciách etického a efektívneho využívania disponibilných zdrojov. Spoločnosť potom môže pravdivo komunikovať o svojich úspechoch a aktivitách v externom prostredí. Rozširovanie dobrého mena podniku vyjadrené všeobecnou známosťou, verejnou mienkou, verejnou úctou a uznávaním musí byť prioritnou súčasťou podnikovej stratégie a premietnuté do jej každodenného života. Len vtedy sa stáva PR uveriteľnou koncepciou a užitočným komunikačným nástrojom.

## 1 Interné prostredie podniku

### 1.1 Corporate Governance

Podnikateľské prostredie, v ktorom podnik pôsobí je živý, neustále sa meniaci organizmus. Rozvoj a riadenie prebieha kontinuálne, neustále, v akejkolvek z procesných oblastí, jedna oblasť sa prelína s druhou, niektoré faktory sú prierezové a preto ich nie je možné systémovo striktnie priradiť ku konkrétnej oblasti. Výsledkom je synergia úžitku týchto oblastí orientovaná na hlavný cieľ. Je treba mať na pamäti, že podnik je neustále sa meniaci/vyvíjajúci organizmus a že všetko so všetkým súvisí (holistický prístup). Statické popisovanie vecí ani neumožňuje popísať všetky možné varianty väzieb subsystémov.

Vlastnosti, ako rýchlosť a pružnosť sú obzvlášť v dnešnom svete pre firmy žiaduce. Dá sa povedať, že medzi firmami prebiehajú akési preteky s časom a distribučné siete sú do detailov premyslené. Je potrebné zdôrazniť, že rýchlosť a kvalita sa nedajú oddeliť. Rýchlosť sa stáva súčasťou kvality. Jedno čínske príslovie hovorí: „Keď budete stáť na mieste, zastrelia vás.“ Rovnaký význam má aj český výrok: „Kto chvíľu stál, stojí už bokom.“ A v novej ekonomike je táto chvíľa nesmierne krátka.

Pojmové pomenovanie v angličtine Corporate Governance pre spravovanie spoločnosti sa objavilo v 80-tych rokoch 20. storočia. V slovenskom jazyku sa časom zaužilo pomenovanie správa, alebo spravovanie spoločnosti. Čo je jej obsahom hovorí viaceró definícií:

- spravovanie spoločnosti (Corporate Governance) hovorí, že pod týmto pojmom sú myslené procesy, štruktúry a vzťahy, pomocou ktorých správny orgán dohliada na činnosť svojich exekutívnych pracovníkov. Riadenie spoločností zas vyjadruje aktivity exekutívnych pracovníkov, ktorí definujú ciele podniku a zabezpečujú ich dosiahnutie (Harward Business Review, 1982),
- správa spoločnosti sa zaoberá spôsobmi, ktorými si dodávatelia financií spoločnostiam zabezpečujú čo najlepšie zhodnotenie ich investícií (Shleifer, Vishny, 1997),
- správa spoločnosti zahŕňa súbor vzťahov medzi manažmentom, správnymi orgánmi, akcionármi a ďalšími zainteresovanými stranami (OECD, 1999),
- úlohou správy obchodnej spoločnosti je posudzovať podnikateľskú výkonnosť zo širšieho pohľadu než exekutíva, t.j. zvažovať záujmy všetkých zainteresovaných strán, a v tomto

smere svojou činnosťou ovplyvňovať tvorbu podnikateľskej stratégie a jej implementácie s cieľom uspokojovať tieto záujmy (*Klírová, 2001*),

- ide o problematiku vlastníckych vzťahov a systémov, akými vlastníci uplatňujú svoje vlastnícke práva a kontrolu voči riadiacej oblasti spoločnosti (*Okruhlica, 2013*).

Odborný termín správa podnikateľského subjektu (Corporate Governance) bez ohľadu na jeho organizačné štruktúry a vymedzenie (podnik, skupina podnikov, akciová spoločnosť, korporácia a pod.) vyjadruje širšie súvislosti vzťahu medzi vlastníkmi a manažermi. Pojem Corporate Governance nie je jednoznačne definovaný a do slovenčiny sa najčastejšie prekladá ako správa a riadenie korporácií, alebo ako správa a riadenie veľkých akciových spoločností, ktoré zároveň zvyčajne pôsobia (nie je podmienka) v medzinárodnom prostredí. Podrobnejšie definície vymedzujú Corporate Governance ako súbor pravidiel, ktoré definujú vzťahy medzi exekutívnym vedením spoločnosti (manažmentom) a jej štatutárnymi orgánmi, akcionármi a ostatnými zainteresovanými stranami. Corporate Governance zahŕňa aj definovanie štruktúry, ktorou sa stanovujú ciele spoločnosti a prostriedky na ich dosiahnutie (*Malý, 1998*). Spravidla ide o veľké verejne obchodovateľné podniky – akciové spoločnosti, ktoré so svojimi akciami verejne obchodujú na burze.

Správa podniku alebo podnikajúceho subjektu reprezentuje takú štruktúru, ktorá umožňuje formulovať ciele podniku, určuje prostriedky, ktorými sú tieto ciele dosiahnuteľné, a zároveň monitoruje výkonnosť korporácie. V súčasnosti v spravovaní podniku výrazne vystupujú tri základné požiadavky:

- k dosiahnutiu ako spoločenských, tak podnikateľských cieľov je nutná taká stratégia a koncepcia ovládania obchodnej spoločnosti, ktorá podporuje sociálne partnerstvo medzi ňou a zainteresovanými stranami, vrátane miestnej komunity,
- podniky/ obchodné spoločnosti sú účinným motorom rozvoja spoločenského blahobytu, a preto by ich koncepcia spravovania mala napomáhať k tomu, aby si udržali ziskovosť a boli schopné inovovať,
- podniky/ obchodné spoločnosti a ich správne orgány musia pristupovať k svojej práci s plným pochopením svojej širšej zodpovednosti, ktorú so sebou prináša dnešný rozsah a dopad podnikateľských činností.

## 1.2 Model výnimočnosti EFQM

Model výnimočnosti EFQM Excellence (*Wongrassamee, Gardiner, Simmons, 2003*) vznikol v spolupráci štrnástich najsilnejších európskych výrobných firiem a vyústil do založenia Európskej nadácie pre kvalitu (European Foundation for Quality Management – EFQM) v roku 1988. Týchto 14 spoločností, s hlavnými sídlami v siedmich krajinách EÚ a s podporou Európskej komisie vyvinulo iniciatívu, ktorá viedla k vzniku nadácie EFQM a jej modelu EFQM Excellence. Hlavným motívom bola snaha vytvoriť a posilniť v Európe zázemie pre zlepšovanie, budovanie konkurencieschopnosti a motiváciu k široko spektrálnej kvalite na globálnom trhu, najmä však vo vzťahu k japonským a americkým firmám.

Iniciatívu pre vytvorenie modelu EFQM vyvinuli nasledovné spoločnosti:

- Fiat Auto SpA (Taliansko), ● Ing. C. Ollivetti & C., SpA (Taliansko), ● Volkswagen AG (Nemecko), ● AB Electrolux (Švédsko), ● Koninklijke Luchvaart Maatschappij N.V. (KLM) (Holandsko), ● N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken (Holandsko), ● Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation (Francúzsko), ● Ciba-Geigy AG (Švajčiarsko), ● Régie Nationale des Usines Renault (Francúzsko), ● Bull SA (Francúzsko), ● Robert Bosch GmbH (Nemecko), ● British Telecommunications plc (Veľká Británia), ● Gebrüder Sulzer AG (Švajčiarsko), ● Nestlé SA (Švajčiarsko).

Cenným poznatkom na tejto iniciatíve je, že úspešné globálne firmy vytvorili model EFQM, ktorý vychádza z ich reálnej praxe na základe vybraných deviatich kľúčových kritérií, ktoré boli základom ich dlhodobého úspechu.

Kritériá predpokladov:

- **Kritérium 1: Vodcovstvo** – predmetom záujmu tohto kritéria je koncepcná úloha vedenia podniku.
- **Kritérium 2: Politika a stratégia** – spôsob, akým podnik zavádza svoje poslanie a víziu jasne orientovanou stratégiou zameranou na zainteresované strany.
- **Kritérium 3: Pracovníci** – aktivizovanie ľudského kapitálu prostredníctvom spolupodieľania sa na tvorbe hodnôt a kultúry spoločnosti.
- **Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje** – spôsob, akým podnik plánuje a riadi svoje partnerstvá a vnútorné zdroje za účelom podpory vlastnej politiky, stratégie a efektívneho fungovania vlastných procesov.
- **Kritérium 5: Procesy** – schopnosť spoločnosti identifikovať, riadiť, prehodnocovať a zdokonaľovať svoje procesy.

Kritériá výsledkov:

- **Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkom** – merania a analýzy spokojnosti a vernosti zákazníka.
- **Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k pracovníkom** – výsledky, ktoré dosahuje podnik vo vzťahu k spokojnosti svojich pracovníkov.
- **Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti** – výsledky, ktoré podnik vo všeobecnosti dosahuje v oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní miestneho, národného a medzinárodného spoločenstva.
- **Kritérium 9: Výsledky kľúčových činností** – výsledky, ktoré podnik dosahuje vo vzťahu k plánovanej výkonnosti.

Model výnimočnosti EFQM je nástroj určený ku komplexnému posudzovaniu firmy a jej výkonu. Zdôrazňuje úlohu vodcovstva v podniku, použitú stratégiu a plánovanie, pôsobenie na pracovníkov, využívané zdroje a partnerstvá, ako aj základné predpoklady dobrého fungovania procesov. Výsledkom týchto procesov je vzťah so zákazníkmi, pracovníkmi, ako aj vzťah ku komunitám a celej spoločnosti, čo predstavujú výsledky kľúčových činností podniku. Ide o systematický pohľad na riadenie podniku a rešpektuje princípy, z ktorých najväčší dôraz sa kladie na princíp kontinuálneho zlepšovania. Neustále zlepšovanie sa týka všetkých podnikových činností, ktoré je možné dosiahnuť pomocou dostupných moderných manažérskych metód a osvedčených praktík, na základe ktorých sa podnik sám hodnotí. Samohodnotenie prostredníctvom modelu EFQM Excellence môže poskytnúť celkový prehľad o výkonnosti organizácie a o stupni zrelosti systému manažerstva kvality. Môže tiež pomôcť identifikovať oblasti vyžadujúce zlepšenie v organizácii a určiť priority.

Keďže model EFQM podporuje kvalitu, zapojenie všetkých zamestnancov do podnikových procesov, ich neustále zlepšovanie a podieľanie sa na výsledkoch, je dôležitým podporným nástrojom vo forme zdroja pre komunikovanie pravdivého obrazu o podniku. V zmysle, ak je o „čom“, tak sa „ľahko“ komunikuje.

### 1.3 Etický kódex

Podnikateľská etika (*Ubrežiová, Kozáková, Diačiková, 2018*) je samostatná vedná disciplína a v zásade rieši vecný „konflikt“ medzi vlastnými záujmami podnikateľa a záujmami ostatných záujmových strán. Je v nej zahrnutá reflexia etických princípov vo všetkých podnikateľských činnostiach, vrátane individuálnych a korporátnych hodnôt. Bezprostredným podnetom pre vznik tejto disciplíny a veľkým záujmom o ňu boli rôzne škandály, ako napr. nedostatočná ochrana spotrebiteľa, podvodné machinácie, poškodzovania životného prostredia, daňové úniky, zneužívanie informácií a pod.

Ako základné príklady etických zásad pre podnikanie možno uviesť:

- dodržiavanie všeobecných etických zásad a písaných či nepísaných štandardov,
- nezneužívanie vlastného postavenia k získaniu konkurenčnej výhody,
- pre konkrétnu oblasť podnikania existujú špecifické zásady,
- poskytovanie neskreslených informácií verejnosti, mlčanlivosť, nezávislosť,
- lojalita k zamestnávateľovi a podniku,
- rešpektovanie vnútro podnikových stanov, tradícií, nariadení,
- vysoká profesionalita zamestnancov a kontinuálny odborný rast,
- výkon práce v súlade s popisom pracovnej činnosti,
- ochrana životného prostredia,
- zlepšovanie procesov, podnikovej kultúry, kolektívnych vzťahov.

Podnikateľská, resp. manažérska etika vyjadruje reflexie normatívneho a hodnotového riadenia podnikateľského subjektu z pozície podnikateľa, resp. manažmentu. Etický kódex je oficiálny firemný dokument strategického významu. Predstavuje súhrn etických princípov, noriem a pravidiel, ktoré sú záväzné pre každého zamestnanca spoločnosti, nezávisle od toho, akú funkciu vykonáva, ako aj pre všetkých, ktorí vystupujú v mene spoločnosti. Vychádza z etických princípov – zodpovednosti, rešpektovania ľudskej dôstojnosti, čestnosti, tolerance a povinnosti.

Cieľom Etického kódexu je regulovať správanie sa všetkých zamestnancov v spoločnosti v súlade s vyžadovanými etickými normami tak, aby sa dosiahol vyšší morálny štandard v podnikovej kultúre a aby sa spoločnosť stala dlhodobo uznávanou a dôveryhodnou spoločnosťou. Cieľom Etického kódexu je aj budovať pozitívny vzťah zamestnancov k značke spoločnosti. Je nevyhnutné, aby sa všetci zamestnanci, ako aj partneri spoločnosti oboznámili s obsahom a rozsahom Etického kódexu, ktorý sa pravidelne aktualizuje a zvyčajne vychádza z histórie a kultúry spoločnosti. Ochrana hodnôt prijatých v Etickom kódexe je v záujme spoločnosti a jej zamestnancov. V dlhodobom horizonte môže úspešne napomôcť čeliť výzvam a úspešne obstáť na vysoko konkurenčných trhoch, na ktorých spoločnosť pôsobí.

### 1.4 Spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP)

SZP (CSR – Corporate Social Responsibility) predstavuje iniciatívu organizácie založenú na dobrovoľnosti bez konkrétnych vymedzených hraníc, pričom predstavuje celý rad aktivít siahajúcich od ekológie, komunitnej práce cez zamestnanecké práva, etiku podnikania až po boj proti diskriminácii.

V praxi SZP znamená, že zodpovedná firma dobrovoľne:

- podniká v súlade s vysokými etickými princípmi,
- pestuje dobré vzťahy so svojimi obchodnými partnermi,



- stará sa o svojich zamestnancov,
- podporuje región, v ktorom pôsobí,
- snaží sa minimalizovať negatívne dopady na životné prostredie (Steinerová, 2008).

Spoločensky zodpovedné správanie prináša nový pohľad na spoločenskú úlohu jednotlivcov, podnikateľských subjektov a organizácií verejného sektora. Postavenie organizácií v spoločnosti je podmienené neustálymi zmenami. Verejnosť ich dnes už nevníma iba ako producentov výrobkov a dodávateľov služieb, ktorých cieľom je maximalizácia zisku. Dá sa predpokladať, že budú plniť požiadavky aj v iných oblastiach, akými sú životné prostredie alebo podpora a rozvoj aktivít spoločnosti a očakávaní svojho okolia. *Elibert a Parket* prirovnali SZP k dobrému susedstvu (*Elibert, Parket, 1973*).

Takéto správanie vychádza predovšetkým z myšlienky podnikať tak, aby z procesov a výsledkov podnikania mal prospech široký okruh ľudí v spoločnosti. Organizácie, ktoré sú spoločensky zodpovedné sa snažia neinvestovať za hranice únosného rizika, nespoločupracovať s pochybnými partnermi a plniť si svoje záväzky. Správajú sa tak, aby boli úspešné, rozvíjali sa, získavali nových zákazníkov a zarábali finančné prostriedky svojim majiteľom.

Spoločensky zodpovedné podnikanie sa môže prejavovať v troch základných sférach (princíp Tripple-bottom Line), ktoré sú plne rešpektované. Jedná sa o ekonomickú, sociálnu a environmentálnu sféru:

- **Ekonomická sféra** – zodpovedné správanie a podnikanie v ekonomickej sfére predstavuje analyzovanie a zlepšovanie procesov, ktorými organizácia prispieva k rozvoju ekonomickeho prostredia a snahe o minimalizáciu prípadných negatívnych činností v tejto sfére. „V ekonomickej oblasti sa od firmy očakáva transparentné podnikanie a vytváranie pozitívnych vzťahov s investormi, zákazníkmi a obchodnými partnermi. Sledujú dopad ekonomiky na lokálnej, národnej a globálnej úrovni, napríklad prostredníctvom rozvoja zamestnanosti alebo boja proti korupcii“ (Forum Business Leaders, 2008).
- **Sociálna sféra** – v sociálnej sfére sa zodpovedné podnikanie prejavuje sledovaním a minimalizovaním negatívnych dôsledkov aktivít organizácie na sociálny systém, v ktorom pôsobí. Predstavuje predovšetkým starostlivosť o zdravie a bezpečnosť zamestnancov, dodržiavanie pracovných štandardov, rozvoj ľudského kapitálu, zamestnávanie minoritných a ohrozených skupín obyvateľstva, sponzorstvo, firemná filantropia a dobrovoľníctvo, zamestnanecká politika, ochrana a dodržiavanie ľudských práv, work-life balance (vyvažovanie osobného a pracovného života zamestnancov) a iné.
- **Environmentálna sféra** – predstavuje zodpovedné podnikanie monitorovaním a elimináciou negatívnych vplyvov organizácie na životné prostredie. Realizácia takýchto činností organizácie, ktorá sa pokúsi minimalizovať negatívny dopad na životné prostredie, môže priniesť nové obchodné príležitosti. Pre organizáciu, ktorá je aktívna v environmentálnej oblasti to predstavuje možnosť uchádzať sa o tendre veľkých korporácií a verejnej správy, alebo získať zákazníkov z radov ekologicky uvedomelých spotrebiteľov. Ekologický spôsob podnikania tiež prináša úspory. Šetrné využitie energie, prevencia znečisťovania, minimalizácia odpadu a recyklácia, môžu priniesť podniku zefektívnenie činností, značné zníženie nákladov a legitímne výhody (Steinerová, 2008).

## 1.5 Riadenie informácií a znalostí & Interná komunikácia

Význam informácií a znalostí pre existenciu akéhokoľvek podnikateľského subjektu, pre fungovanie trhového hospodárstva a pre život v globálnej spoločnosti významne narastá. Rastie

informovanosť, konkurencieschopnosť, rizikovosť podnikania i rozhodovania, význam adaptability, turbulentnosť prebiehajúcich procesov, globalizácia trhu, internacionalizácia manažmentu, produktových i technologických inovácií, atď.

Ak chce spoločnosť úspešne podnikáť v globálnom konkurenčnom prostredí súčasnej informačnej a znalostnej spoločnosti, musí vedieť efektívne vyhodnocovať permanentne sa meniace prostredie. Predpoklady, že to bude robiť dobre jej umožní spravodajský informačný a znalostný systém a prijatá stratégia pre túto oblasť. Cieľom informačnej stratégie je optimálna podpora strategických cieľov a prebiehajúcich procesov v spoločnosti prostredníctvom informačných systémov, informačných technológií a komplexných informačných služieb zameraných na obsah informácie. Informačná stratégia určuje základné smery budovania toku informácií v spoločnosti tak, aby spracované informácie a explicitné znalosti slúžili riadiacim pracovníkom k efektívnemu a úspešnému rozhodovaniu a znižovali riziko tejto činnosti. Na výsledkoch riadenia informácií a znalostí je postavené vnútorné riadenie spoločnosti, tak aj externá komunikácia využitím jej nástrojov pre tvorbu značky spoločnosti (Corporate Identity).

Preto má informačná stratégia obsahovať predovšetkým:

- špecifikáciu kľúčových informácií, t.j. aké informácie spoločnosť potrebuje
  - pre tvorbu značky spoločnosti,
  - pre hodnotenie stavu trhu,
  - pre hodnotenie stavu postavenia spoločnosti na trhu s ohľadom na konkurenciu,
  - pre vyhodnocovanie trendov vývoja trhu,
  - pre hodnotenie makroprostredia a záujmových skupín spoločnosti,
  - pre výskum, vývoj a inovácie produktov,
  - pre vyhodnocovanie aktuálneho interného stavu spoločnosti a všetkých jej procesov,
- prehľad štandardov, ktoré chce spoločnosť uplatňovať pri budovaní informačného systému,
- objem finančných prostriedkov a ďalších zdrojov, ktoré spoločnosť vyčlení na realizáciu informačnej stratégie,
- program a politiku rozvoja komplexného informačného systému spoločnosti,
- zásady pre vyhodnocovanie účinnosti informačnej stratégie a informačného systému a jeho implementáciu (Diačiková, 2007).

## 2 Komunikácia o výsledkoch a činnosti podniku v externom prostredí

### 2.1 Integrovaný marketingový komunikačný mix

Ak metódy popísané v predchádzajúcej kapitole navzájom vytvárajú harmonizovaný celok, môže takýto holistický prístup vyústiť do etickej a uveriteľnej externej marketingovej komunikácie a vytvárať značku spoločnosti, zloženej z viacerých prvkov. Integrovaný marketingový komunikačný mix (obr. 1) tvoria komunikačné nástroje brandingu:

- **Reklama** – verejnosťou najčastejšie vnímaná časť marketingového komunikačného mixu. Predstavuje propagáciu produktov, služieb, miesta, udalosti, či myšlienok v platenej a neosobnej forme. Jej účinok je zjavný najmä v oblasti predaja konečným spotrebiteľom a preto je pre jej úspech dôležité stanovenie konkrétnej cieľovej skupiny a miesta pôsobenia.



Obr. 1. Integrovaný marketingový komunikačný mix (vlastné spracovanie)

- **Podpora predaja** – nepriama marketingová komunikácia, ktorá zahŕňa súbor motivačných nástrojov, z veľkej časti krátkodobého charakteru, vytvorených pre stimulovanie rýchlejších alebo väčších nákupov určitých výrobkov alebo služieb.
- **Práca s verejnosťou (Public Relations)** – je plánovaná a systematická činnosť, ktorej cieľom je utvárať a upevňovať dôveru, porozumenie a dobré vzťahy organizácie ku kľúčovým skupinám z verejnosti, prostredníctvom správ a širokého spektra aktivít vrátane sponzoringu.
- **Osobný predaj** – priamy kontakt medzi podnikom a zákazníkom, okamžitá spätná väzba, individualizovaná komunikácia, väčšia vernosť zákazníkov.
- **Priamy marketing** – je založený na budovaní stáleho vzťahu so zákazníkmi, ktorí sú požiadaní o odpoveď, prostredníctvom rôznych komunikačných ciest (v súčasnosti najčastejšie internet – email, sociálne siete). Základ dobrého priameho marketingu tvoria kvalitné informácie o zákazníkoch. Zákazník sa oslovuje priamou formou a individualizovaným prístupom, ktorého podstata spočíva v oslovení zákazníkov so spojenou výzvou k nákupu. Autori definujú výhody a nevýhody direct marketingu. Výhodou je merateľnosť akcie, možnosť okamžitej reakcie zo strany zákazníka a budovanie dlhodobých vzťahov, naopak nevýhodou je menší dosah k širokej verejnosti.
- **Marketing udalostí (Event marketing)** – vychádza z predpokladu, že človek si pamätá lepšie to, čo sám prežije, než to, čo „len“ počuje alebo vidí. Oznámenie v pamäti príjemcu by sa malo pri tejto metóde udržať lepšie v porovnaní s predchádzajúcim. Cieľový prenos informácií a pocitov medzi danou aktivitou a značkou, využívanie spoločenskej aktivity, športu, kultúry, prírody a pod. je výnimočnou udalosťou, zážitkom, ktorý je vnímaný viacerými zmyslami potenciálneho zákazníka naraz.
- **Sponzoring** – peňažná alebo iná forma podpory, poskytnutá za dohodnutú protislužbu.

Komunikačným aktivitám podniku sa venujú skoršie publikácie (*Lieskovská, 2000*), či v poslednom období publikované monografie (*Foret, Hesková, Lieskovská, Melas, 2018*).

Významný prístup k zlepšovaniu dobého mena podniku predstavuje tzv. reputačný manažment, ktorý hovorí o vybudovaní silnej a hodnotnej značky. O budovaní jej základných princípov, najmä v online prostredí, kde sa dá obratom všetko pozitívne stratiť, sa venuje publikácia od spoločnosti Visibility (Visibility, 2014).

## 2.2 Holistický prístup k tvorbe Public Relations

V súčasnej dobe komunikovania modernými prostriedkami získava komunikačný nástroj Public Relations mimoriadny význam v komunikovaní posolstiev s novým obsahom. *Sergio Zyman*, marketingový génius, už v roku 2005 napísal, že tradičný marketing je mŕtvy. Hromadná reklama stratila svoju schopnosť pohnúť masami. Technológie priniesli ľuďom omnoho viac možností, ako mali v minulosti a stáli pri zrode spotrebiteľskej demokracie. Každý má „tisíc“ možností výberu v prípade každého výrobku, po ktorom len zatúži a o jeho pozornosť a priazeň jeho peňaženky sa uchádza „milión“ rozličných výrobcov. *Zyman* hovorí, že marketing budúcnosti by sa mal skôr zameriavať na to, aby vytváral hodnoty najmä v mysliach spotrebiteľov. Propaguje to, že spoločnosť by mala budovať svoju značku na základe motívu, ktorý by bol spoločný ako pre spotrebiteľa, tak aj pre výrobcu, alebo službu. Ide teda o prehľbovanie týchto vzťahov (*Zyman*, 2005).

Public Relations, často poznaný pod skratkou PR (v hovorovej reči ako „píár“), teda vzťahy s verejnosťou, sú plánovanou a systematickou činnosťou, ktorej cieľom je utvárať a upevňovať dôveru, porozumenie a dobré vzťahy organizácie ku kľúčovým, dôležitým skupinám verejnosti. Pod týmito kľúčovými skupinami sa chápu skupiny alebo jednotlivci ovplyvňovaní aktivitami organizácie. Vzájomný vzťah organizácie a kľúčových skupín má viesť k vzájomnému porozumeniu, a tým umožniť dlhodobú a úspešnú existenciu organizácie vytváraním pozitívnej značky.

Vo veľkých organizáciách sú vzťahy s verejnosťou spravidla zabezpečované špecializovanými útvarmi, ktoré sú realizované prostredníctvom tlačového hovorcu. Komunikácia s verejnosťou (PR) má dve základné roviny:

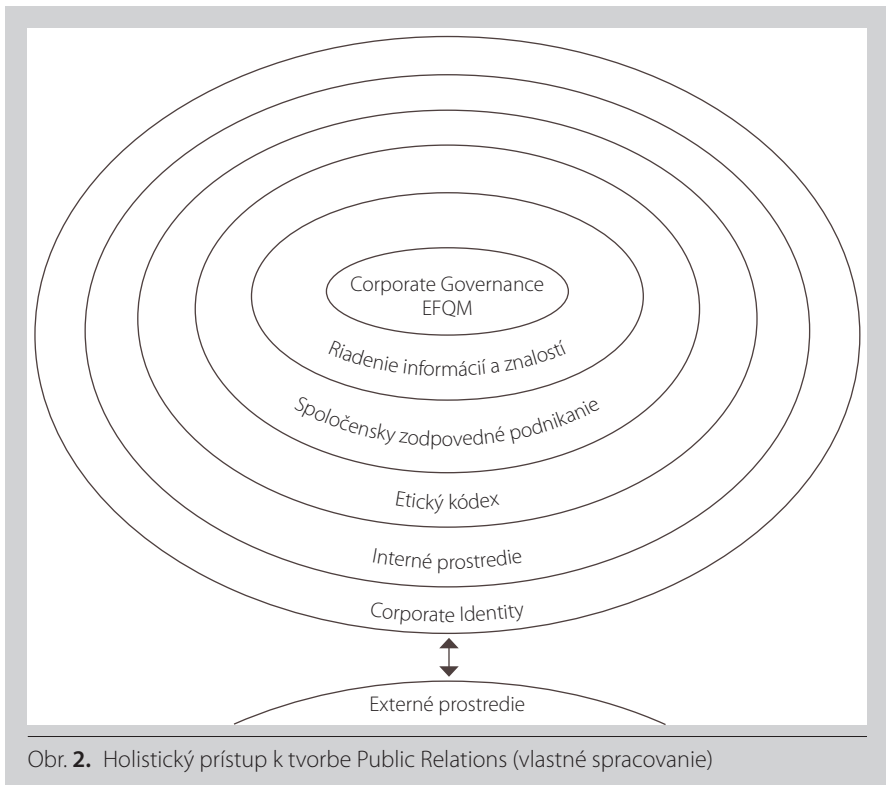
- komunikácia s vnútorným (interným) prostredím organizácie,
- komunikácia s vonkajším (externým) prostredím – so subjektmi, ktoré sa nachádzajú mimo organizácie.

Na základe získaných vedomostí a skúseností z dlhoročného pôsobenia v kľúčových pozíciách v kontextovom manažmente spoločnosti v medzinárodnom priestore, teórií a trendov, príspevok prináša originálny prístup k holistickému prístupu k tvorbe PR (obr. 2).

Keď metódy a prístupy riadenia spoločnosti v kontexte:

- Corporate Governance,
- Riadenie informácií a znalostí & Interná komunikácia,
- Spoločensky zodpovedné podnikanie,
- Etický kódex,
- Model výnimčnosti EFQM,
- Integrovaný marketingový komunikačný mix,

vytvárajú navzájom harmonizovaný celok, vyúsťujú do holistického prístupu tvorby etickej a uveriteľnej externej marketingovej komunikácie, čím sa vytvára dlhodobou udržateľnú pozitívna značka spoločnosti.



### 3 Corporate Identity

Vyústenie metód a prístupov kontextového riadenia spoločnosti je skoncentrované do vytvárania značky spoločnosti, ktorá vyjadruje jej unikátnu identitu na verejnosti (Corporate Identity). Corporate Identity je mixom prejavu podniku a jej vnímania na verejnosti. Prvky firemnej identity sa navzájom ovplyvňujú, vytvárajú rôzne väzby a vzťahy a pôsobia smerom do firmy i von. Vytvára sa tak jednotný obraz o firme. Medzi tieto základné prostriedky firemnej identity patrí:

- **Firemný dizajn (Corporate Design)** – napr. logo, web stránka, vizitky, hlavičkové papiere, obaly, slogan, grafika... – je podstatou vizuálnej identity firmy, pretože na jeho základe môžeme firmu identifikovať a odlíšiť ju od ostatných firiem.
- **Firemná komunikácia (Corporate Communication)** – obsahuje všetky komunikačné prostriedky, komunikáciu s vonkajším i vnútorným prostredím a všetky formy správania, ktorými firma o sebe niečo oznamuje cieľovým skupinám tak, aby boli vytvorené pozitívne postoje k firme. Neoddeliteľnou súčasťou je analýza a vyhodnocovanie komunikácie, ktorá sa vykonáva na základe zberu dát.
- **Firemná kultúra (Corporate Culture)** – zahŕňa celkovú atmosféru firmy, jej vnútorný život, vzťahy medzi zamestnancami, zvyklosti a hodnoty, ktoré sa prejavujú vo všeobecných vzorcoch správania a konania všetkých pracovníkov.

Na tvorbu značky sa používa integrovaná marketingová komunikácia, ktorej proces sa nazýva aj anglickým označením branding. S brandingom sa spájajú prvky:

- positioning („umiestňovanie“ značky v hlave človeka),
- príbeh,
- dizajn,
- cena,
- vzťah so zákazníkom (Keller, 2007).

Značka žije v myslí človeka, je to mentálna asociácia s výrobkami, službami, organizáciami, miestami a ľuďmi. Je to prísľub uspokojenia, metafora pôsobiaca ako nepísaná zmluva medzi spoločnosťou a jej partnermi, predávajúcim a kupujúcim, účinkujúcim/ showbiznisom a divákom, prostredím (krajina, región, mestá, príroda) a obyvateľmi, či jej návštevníkmi.

## ZÁVER

Podmienky podnikania v znalostnej ekonomike a globálnom prostredí sa úplne zmenili. Rýchlosť zmien má vysokú akceleráciu, ktorú môže vystihnúť len kvalitný správne nastavený a implementovaný spravodajský informačno-znalostný firemný systém. Tento systém musí byť neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia spoločnosti, ktoré je založené na promptnom prijímaní efektívnych rozhodnutí. Len takýto prístup manažovania spoločností vedie k úspechu a trvalo udržateľnému rozvoju na globálnom trhu. Kvalitný informačno-znalostný firemný systém podporuje realizovať adekvátnu integrovanú marketingovú komunikáciu, čo sa v externom prostredí prejavuje budovaním značky, ktorá vyjadruje diferenciáciu a rozpoznateľnosť firmy od konkurencie. Preto sa zdôrazňuje jej tvorba, zavedenie, starostlivosť, inovácia a jej opätovné vybudovanie. Hodnota značky je strategickou záležitosťou (Porter, 1980), je trhovou hodnotou majetku podniku, je súčasťou jeho konkurenčnej výhody a podporuje dlhodobu rentabilitu podniku. Preto je cieľom podniku vytvorenie jej čo najvyššej hodnoty, čo oprávňuje vysloviť názor, že popísaný prístup je použiteľný pre všetky typy organizácií v rôznych sektoroch.

## Literatúra

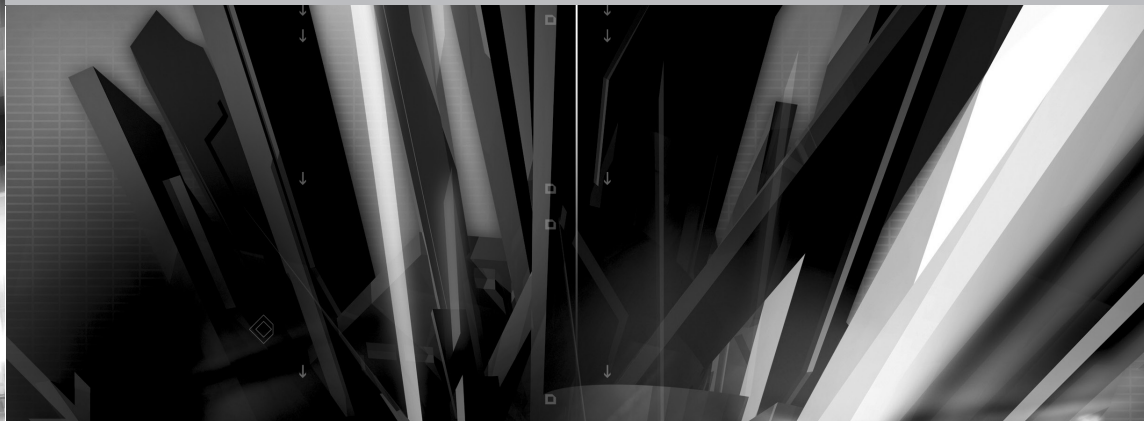
1. DIAČIKOVÁ, A. (2007). *Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi*. In: Inforum 2007 – medzinárodná konferencia. Praha 2007.
2. ELIBERT, H., PARKET, R.I. (1973). *The Practice of Business: The Current Status of Corporate Social Responsibility*. Business Horizons, vol.16, č. 4, s. 5. ISSN 0007-6813.
3. FORET, M., HESKOVÁ, M., LIESKOVSKÁ, V., MELAS, D. (2018). *Management integrované marketingové a podnikové komunikácie*. Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, 2018. 135 s. ISBN 978-80-86747-48-4.
4. FORUM BUSINESS LEADERS (2008). *Společenská odpovědnost podniku. Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online] Dostupné 15.05.2012 na <http://www.csronline.cz/Page.aspx?pruvodce>
5. KASSAY, Š. *Integrovaná komunikácia – časť A*. Bratislava: VEDA, 2018. 224 s. ISBN 978-80-224-1587-3.
6. KELLER, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481.

7. KLÍROVÁ, J. (2001). *Corporate governance – správa a řízení obchodních společností*. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-7261-052-X.
8. LIESKOVSKÁ, V. (2000). *Imidž v teórii a praxi*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2000, 128 s. ISBN 80-225-1252-4.
9. MALÝ, M. (1998). *Řízení a správa společností (Corporate governance)*. Praha, Moderní řízení č.1, 1998, s.33. ISSN 0026-8720.
10. OKRUHLICA, F. (2013). *Vlastnícka správa spoločnosti (Corporate Governance)*. Bratislava: Iura Edition, 2013, 336 s. ISBN 978-80-8078-603-8.
11. PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques For Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980, 396 s. ISBN-13: 978-0684841489.
12. SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (1997). *A survey of Corporate Governance. The Journal of Finance*, vol.52, č.2, jún 1997. ISSN 0022-1082.
13. STEINEROVÁ, M. (2008). *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*.
14. [Online] Dostupné 22. 05. 2014 na <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace> / ed. Aspra
15. UBREŽIOVÁ, I., KOZÁKOVÁ, J., DIAČIKOVÁ, A. (2018). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: SPU v Nitre, 2018, 261 s. ISBN 978-80-552-1877-9.
16. VISIBILITY (2014). *Sprievodca online reputačným manažmentom*. Bratislava: Visibility s.r.o. 37 s.
17. WONGRASSAMEE, S., GARDINER, P.D., SIMMONS, J.E.L. (2003). *Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. Measuring Business Excellence*, vol. 7, č. 1, 2003, s. 14–29. ISSN 1368-3047.
18. ZYMAN, S. (2005). *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. Praha : Management Press, 2005. 214 s. ISBN 80-7261-134-8.





## 1. kapitola **Strategická pozícia Public Relations**



• V procese nebývalých spoločenských premien a rastu konkurencie vytváranie vzťahov s verejnosťou (PR – Public Relations) nadobudlo pre podniky strategický význam. Komunikačná akcelerácia a šírka komunikačného „zásahu“ v globálnom komunikačnom priestore jednoznačne ovplyvňujú kvalitu podnikateľského mikroprostredia, obchodné podmienky s partnermi a v konečnom dôsledku ovplyvňujú hodnotu samotného podniku. Nová situácia nastoluje nové požiadavky, tzn. že rozvíjanie vzťahov s verejnosťou si vyžaduje kreatívne postupy, multiplikovanosť zdieľaných komunikačných obsahov, variantné využívanie rozličných komunikačných technológií a nástrojov. Zároveň sa očakáva interaktívna vzťahov a integrovaný vplyv aj v nečakaných krízových situáciách.

Podstata PR vyplýva zo zmyslu komunikácie podniku s verejnosťou. Ide o získanie priestoru pre existenciu, rast a všestranný rozvoj podniku. Názory na miesto PR v podniku a vzťahy s verejnosťou sú zrejme aj zo širšie, celospoločensky koncipovaných názorov o verejnej mienke. V prvom rade je užitočné poznať formovanie názorov na verejnú mienku a potom sa zaoberať otázkou vplyvu podniku na verejnú mienku, prípadne aj naopak a to vplyvu verejnej mienky na podnik. Zároveň si treba položiť otázku, či tento proces je nejakým spôsobom regulovateľný, od čoho sa odvíja a ako dosiahnuť taký stav, aby verejná mienka podniku bola nápomocná.

Podcenenie PR v podniku môže významným spôsobom ohroziť existenciu podniku alebo zásadným spôsobom znížiť jeho hodnotu. Počas posledných dvoch desaťročí sa v podnikoch vyšpecifikovali konkrétne rozhodujúce činnosti, ktoré tvoria podstatu budovania vzťahov s verejnosťou.

Budovanie vzťahov s verejnosťou je cieľavedomá činnosť s cieľom podporiť dobré meno podniku ako:

- solídneho obchodného partnera,
- stabilného zamestnávateľa,
- podnikateľský subjekt s jasnou víziou,
- subjekt s jasným podnikateľským a sociálnym poslaním.

Nie je to ľahká úloha, pretože názory odborníkov na verejnú mienku nie sú jednoznačné. Napríklad, *Lippmann* chápal verejnú mienku ako „kolektívnu dušu“.<sup>1</sup> Inú definíciu verejnej mienky uvádza *Němec*. Podľa neho verejná mienka „je súhrnom názorov, predsudkov a postojov k určitému javu, a to v určitom okamihu zastávaných neurčitým počtom ľudí“.<sup>2</sup> Názory, postoje a predsudky odrážajúce sa vo verejnej mienke si mohli ľudia vytvoriť sami, alebo ich vytvárali aj vplyvom médií. Z toho zároveň vyplýva, že verejná mienka má morálnu a integrujúcu zložku. Verejnej mienke sa prisudzuje schopnosť zaujímať hodnotiace stanoviská, určovať čo je a čo nie je v súlade so záujmami spoločnosti. Treba si však uvedomiť, že existuje mnoho verejne odlišných názorov, ktoré sa permanentne publikujú v médiách. Také sú napr. názory jednotlivých politických strán alebo iných spoločensky významných zoskupení. Podľa toho každá z takých skupín by si mala nárokovať svoju „pravdu“, a teda svoj podiel vplyvu na verejnú mienku. Prostredníctvom médií sa potom odohráva mocenský zápas názorov a presvedčení viacerých názorových zoskupení. Vplyv týchto názorov na verejnosť je veľký a postupne sa vytvára určitý názorový prúd, ktorý sa stáva v spoločnosti dominantným. Potom sa k dominantnému prúdu prikláňa stále viac ľudí a tak získava pocit uspokojenia, bezpečia a uznania.

Aj z toho vidno, že verejná mienka predstavuje komplexný, ale neurčitý pojem. Pritom verejná mienka sa mení. Tak vznikajú verejné mienky v každom významnom jave. To znamená, že verejnú mienku treba chápať v závislosti od času. Treba však odlišiť „zverejnenú mienku“, čo je pravidla to, čo sa publikuje v médiách.

Positívna verejná mienka sa odvíja od vzťahov podniku s verejnosťou, od toho, ako verejnosť podnik vníma, aké má o ňom informácie. Preto súčasťou PR je aj komunikácia v zmysle širokej publicity, ktorá býva veľmi účinným spôsobom propagácie. Publicita je akákoľvek neplatená forma neosobnej prezentácie myšlienok alebo produktov.<sup>3</sup> Je to významný komunikačný nástroj a využívajú sa pritom vzťahy s tlačou, rozhlasom a televíziou, prezentovanie produktov, podniková komunikácia, ovplyvňovanie a poradenstvo. Pomáha zavádzať nové produkty alebo vyvolávať záujem o určitú kategóriu produktov či značiek, ovplyvňovať špecifické cieľové skupiny, budovať imidž podniku a ďalšie. Pomáha budovať povedomie, dôveru, stimuluje obchodných zástupcov a maloobchodníkov a znižuje priame náklady na propagáciu. Hlavnými nástrojmi sú publikácie, akcie, správy, prejavy, služby verejnosti a vizuálna identita (jednotný imidž podniku). Významovo treba odlišiť 1. verejnú mienku a 2. vzťahy s verejnosťou. Ich prepojenie vzniká komunikáciou. V podniku táto úloha vyplýva z funkcie PR, čo znázorňuje obr. 1.

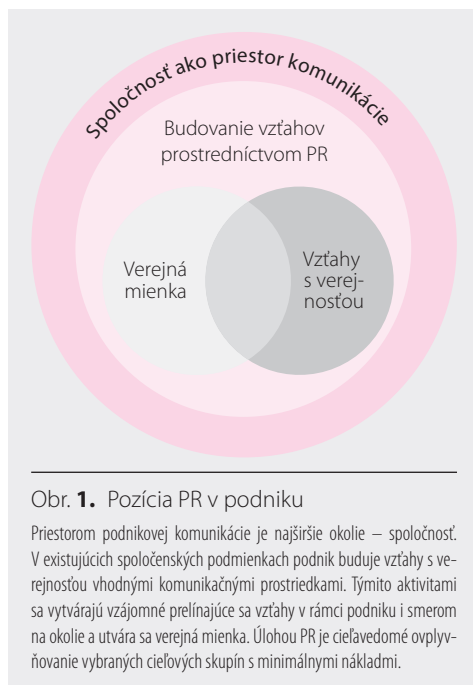
Pochopenie úlohy PR v podniku je podložené mnohoročnými skúsenosťami a na ich základe postupným formovaním názorov odborníkov z praxe i vedeckých autorít. Niektoré z nich uvedieme:

<sup>1</sup> Lippmann, W.: *Public Opinion*. New York, The Free Press 1992.

<sup>2</sup> Němec, P.: *Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha, Management Press 1999, s. 66.

<sup>3</sup> V odbornej literatúre sa tento názor vyskytuje opakovane. Bežná prax však uvedenú tvrdenie do veľkej miery vyvracia. Akákoľvek publicita a udržiavanie kontaktov s médiami, ako aj vo vnútri podniku (podnikové noviny) „čosi stojí“. Nikto to už ani nezakrýva. Odôvodňuje sa to vysokými nákladmi na vydávanie publikácií, ktoré musia „z niečoho žiť“. Takisto sa často diskutuje o efektívnosti takejto činnosti, čo však nevyvracia jej význam.

- Inštitút pre vzťahy s verejnosťou (The Institute of Public Relations) v roku 1987 upravil definíciu PR ako „činnosť v rámci vzťahov s verejnosťou, ktorá je nepretržitým plánovaným úsilím vedúcim k dosiahnutiu a udržaniu dobrej vôle a vzájomného porozumenia medzi organizáciami (podnikmi – pozn. Š.K.), inštitúciami a verejnosťou“.
- Všeobecnejšia je „mexická“ definícia v znení: „Činnosť v rámci vzťahov s verejnosťou je umenie a spoločenská veda, ktorá analyzuje tendencie, predpovedá ich dôsledky, poskytuje rady vedeniu organizácie (podniku) a uvádza plánované programy do skutočnosti, ktorá bude slúžiť záujmom organizácie (podniku – pozn. Š.K.) i verejnosti.“<sup>4</sup>
- Podľa *Blacka* PR je činnosť, ktorá „v rámci vzťahov s verejnosťou je umením a spoločenskou vedou o tom, ako dosiahnuť harmóniu s prostredím prostredníctvom vzájomného pochopenia, ktoré vychádza z pravdivých a úplných informácií“.<sup>5</sup> PR je chápané v jednote umenia a vedy.
- *Broom* uvádza, že „PR je význačná riadiaca funkcia, ktorá pomáha vytvoriť a udržiavať vzájomné komunikačné, dorozumievacie, prijímacie a kooperačné vzťahy medzi organizáciami (podnikmi – pozn. Š.K.) a verejnosťou, zahŕňa zvládanie problémov, pomáha manažmentu udržiavať informovanosť a zodpovednosť voči verejnej mienke, definuje a zdôrazňuje zodpovednosť riadenia slúžiť verejnému záujmu, umožňuje riadeniu držať krok s vývojom a efektívne využívať zmeny, slúžiť ako včasný alarmujúci systém pomáhajúci predvídať trendy a ako základné nástroje využíva výskum, šetrenie a etickú komunikáciu“.<sup>6</sup>
- Často sa cituje definícia PR ako „podporovanie vzťahov a dobrej vôle medzi osobou, podnikom alebo inštitúciou a inými osobami, časťou verejnosti alebo spoločnosti v najširšom zmysle slova prostredníctvom rozširovania výkladového materiálu, rozvíjania vzájomnej priateľskej výmeny informácií a odhadu reakcií verejnosti“.<sup>7</sup> Často sa zdôrazňuje dobrý výkon, ktorý sa verejne uznáva, zladenie súkromných a verejných záujmov, prepojenie medzi podnikom a vonkajším svetom.



Obr. 1. Pozícia PR v podniku

Priestorom podnikovej komunikácie je najširšie okolie – spoločnosť. V existujúcich spoločenských podmienkach podnik buduje vzťahy s verejnosťou vhodnými komunikačnými prostriedkami. Týmto aktivitami sa vytvárajú vzájomné prelínajúce sa vzťahy v rámci podniku i smerom na okolie a utvára sa verejná mienka. Úlohou PR je cieľavedomé ovplyvňovanie vybraných cieľových skupín s minimálnymi nákladmi.

<sup>4</sup> Mexické vyhlásenie podpísali v roku 1978 zástupcovia viacej ako 30 národných a oblastných asociácií zaoberajúcich sa vzťahmi s verejnosťou.

<sup>5</sup> Black, S.: *The Essentials of Public Relations*. London, Kogan Page 1994, s. 13.

<sup>6</sup> Broom, G. M. – Casey, S. – Ritchey, J.: „Toward a concept and theory of organizationpublic relationships.“ *Journal of Public Relations Research* 2/2007.

<sup>7</sup> Uverejnená vo Webster New International Dictionary.

- V inom prameni sa píše, že „public relations predstavuje vzťahy k verejnosti, výskum, ovplyvňovanie verejnosti (verejnej mienky) s využitím teórie a poznatkov, zvlášť sociológie a psychológie. Praktiky PR sa využívajú napr. pri skúmaní vzťahov medzi podnikmi, inštitúciami a spoločenským prostredím“.<sup>8</sup>
- *Zeanah* akcentuje vedu a píše, že „vzťahy s verejnosťou by sa mali brať ako vedná disciplína, pretože je potrebné zamerať sa na rad cieľov a vytvárať ich na nejaký účel. Rovnako ako v inej vede i pre činnosti zamerané na vzťahy s verejnosťou sa musí analyzovať problém a vyvíjať metódy, ktoré by viedli k riešeniu. Fungujúce vzťahy s verejnosťou sa tak stávajú jedinečným „know-how“ na úspešné vykonávanie vecí. Ide o zvýšenú citlivosť k ľuďom a načasovanie činnosti s ohľadom na trh, konkurenciu, krízu v spoločnosti alebo vo svetových záležitostiach“<sup>9</sup>
- *Žáry* vidí PR ako „celý systém, súhrn aktivít a činností zameraných na cieľavedomé zušľachťovanie všetkých podstatných vzťahov príslušného subjektu. Cieľom tohto úsilia je vytvoriť a potom udržiavať takú atmosféru a také prepojenia medzi subjektom a jeho publikom, ktoré vyústia do vzájomného porozumenia ako jedného zo základných predpokladov úspechu“.<sup>10</sup>

Uvedené definície sa v mnohom prelínajú a niektoré časti opakujú. Definícia medzinárodnej asociácie IPRA i *Black* uvádzajú ako súčasť PR význam umenia a spoločenských vied. Ak zoberieme *Blackom* vnímanú časť PR ako umenie, potom umenie môžeme hľadať v komunikačných artefaktoch uplatňovaných prostredníctvom PR a v prípadných spôsoboch vplyvu (či „manipulácie“) s verejnou mienkou umeleckou zdatnosťou a nadsadením prekračujúcim realitu. Pod umením si môžeme predstaviť aj oblasť intuitívneho správania zamestnancov a vybraných zástupcov z verejnosti, kde nie sú známe dôsledky, len sa predpokladajú adekvátne reakcie. Podobne, pokiaľ ide o druhú časť definície, o vedu. Ak je zrejmé, že spoločenské vedy sa zameriavajú na poznatky z psychológie, sociológie, poznania komunikácie a správania ľudí pri uplatnení rôznych overených komunikačných prostriedkov, môže sa komunikácia vplyvom týchto vied rovnako využiť, ako zneužiť. *Blackovu* „harmóniu s prostredím“ treba preto chápať aj ako morálno-etickú zložku pôsobenia PR. Podobne *Blackovu* harmóniu s prostredím by sme mohli vnímať aj ako spôsoby, ktorými sa vzájomne ovplyvňujú jednotlivci, podniky, inštitúcie a vlády.<sup>11</sup> Podstata vzťahov s verejnosťou je rovnaká, či je to oblasť politiky, komercie, spoločenských vzťahov, charitatívnych či nadačných združení. Moderná spoločnosť vo vzťahoch s verejnosťou zdôrazňuje aj také hodnoty, ako je zdvorilosť, vkus, inteligencia, slušnosť a predovšetkým zodpovednosť. *Black* uvádza parametre vzťahov s verejnosťou a v ich rámci aj vyjadrenie pomocou šesťuholníka vzťahov, ako je to na obr. 2.<sup>12</sup>

Prax jasne odlíšila tie aktivity, ktoré sú podstatné pre vytváranie dobrého mena podniku a pre jeho ochránenie v krízových prípadoch. Pozitívna externá podniková komunikácia je predovšetkým smerovaná na vybrané cieľové skupiny – banky, kapitálový trh, dodávatelia, zákazníci, štátne inštitúcie. Komunikácia k širokej verejnosti je zameraná na udržanie lojality spotrebiteľov a na odvrátenie negatívnych informácií publikovaných médiami. Vzťahy s ve-

<sup>8</sup> Kolektív autorov: Encyklopedický slovník. Praha, Odeon 1993

<sup>9</sup> Zeanah, H.: Uverejnené v prameňoch APR ako zjednotené americké hľadisko. Uvádza to Black, S.: The Essentials of Public Relations. London, Kogan Page 1994, s. 18.

<sup>10</sup> Žáry, I.: Public Relations – cesta k úspechu. Bratislava, HEVI 1995, s. 8.

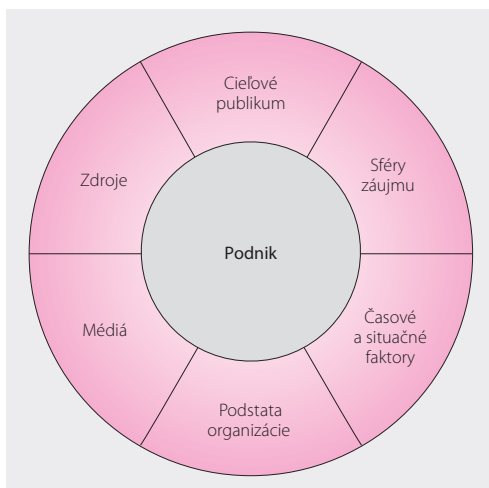
<sup>11</sup> Význam vzťahov s verejnosťou vzrástol, keď občania získali hlasovacie právo, a tým aj možnosť voliť vládu.

<sup>12</sup> Black, S.: Nejúčinnější propagace. Public relations. Praha, Grada Publishing 1994, s. 16.

rejnosťou podľa *Blacka* by mali obsahovať:

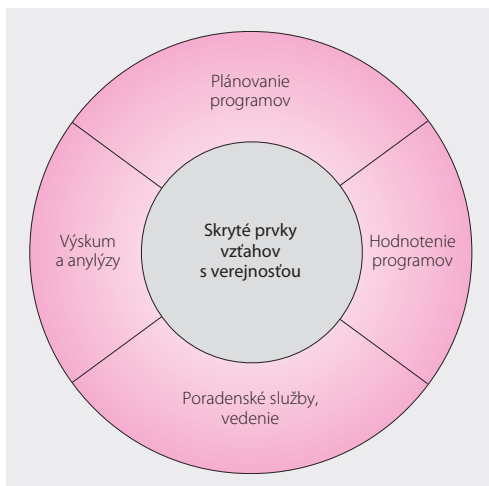
- poradenskú službu založenú na pochopení ľudského správania,
- analýzu budúcich smerov a predpovedanie ich dôsledkov,
- výskum verejnej mienky, postojov a očakávaní,
- vytvorenie a udržiavanie dvojstrannej komunikácie založenej na pravdivých a úplných informáciách,
- predchádzanie konfliktom a nedorozumeniam,
- prehĺbenie vzájomného rešpektu a sociálnej zodpovednosti,
- zladenie súkromných a verejných záujmov,
- posilňovanie dobrej vôle medzi vedením podniku, pracovníkmi a zákazníkmi,
- zlepšenie vzťahov s dodávateľmi, odberateľmi a ostatnými subjektmi hospodárskej sféry,
- získavanie známych osobností a obmedzovanie fluktuácie pracovníkov,
- zlepšovanie kvality produktov,
- projekčnú a grafickú reprezentáciu.

Podstatné znaky budovania vzťahov s verejnosťou možno rozčleniť na dve časti. Prvou, zjavnejšou časťou je činnosť odrážajúca spätné vonkajšie vplyvy (Reactive Part). Sú to otázky zaoberajúce sa reagovaním na krízy, zmeny vo vedení podniku a pod. Cieľom je ochrana povesti podniku. Druhá časť PR má prognostický charakter (Proactive Part) a zaoberá sa výskumami, analýzami, hodnotením programov rozvíjania vzťahov s verejnosťou a poradenskými službami. Je to znázornené na obr. 3.<sup>13</sup>



Obr. 2. Faktory ovplyvňujúce vzťahy s verejnosťou

Vzťahy s verejnosťou pôsobia v každej sfére spoločenského života a sú pre fungovanie ktoréhokolvek podniku nevyhnutné.



Obr. 3. Podstatné znaky budovania vzťahov s verejnosťou

Charakteristické sú pre podniky, v ktorých sa vzťahy s verejnosťou vytvárajú ako reflexia na neočakávané javy.

<sup>13</sup> Black, S: Nejúčinnější propagace. Public relations. Praha, Grada Publishing 1994, s. 17.

Vzťahy s verejnosťou sú závislé od tých, ktorí rozhodujú. Maximálny výsledok sa dosiahne, keď do budovania vzťahov priamo vstupuje vedenie podniku.<sup>14</sup> Zodpovednosť ostáva na riaditeľovi alebo poverenom členovi vedenia podniku.

## Súvislosti marketingovej komunikácie a PR

Význam verejnej mienky narastá, a tým sa menia aj požiadavky na riadenie PR. Stále je zaužívané, že PR sa považuje za súčasť marketingu ako jeden z nástrojov slúžiacich na komunikáciu hlavne so zákazníkom, alebo sprostredkovane cez verejnosť smerom k potenciálnym zákazníkom. PR malo utvrdiť zákazníkov v ich pozitívnych postojoch k podniku a jeho produktom. Aj keď PR a marketing majú veľa spoločných znakov, nemôžu sa vzájomne nahradiť. Priestor PR je širší ako len trh a zákazníci. Narastá dôležitosť priestoru, kde podnik realizuje svoje činnosti. Je to hlavne výroba a predaj produktov. Narastá významne potreba formovať mienku o produktoch a o podniku. PR je spôsob komunikácie, je súčasťou komunikácie podniku. Keďže donedávna sa podnik orientoval len na trh, z toho postoj sa odvodzovalo postavenie PR v podniku. Chápalo sa ako súčasť kombinácií marketingových nástrojov. Treba však rozlíšiť kombinácie marketingových a komunikačných nástrojov (médií), pretože komunikácia nie je výlučným fenoménom marketingovej komunikácie.

Niektoré praktické kroky týkajúce sa PR sa vo svete realizovali aj bez teoretického zdôvodnenia. PR bolo od marketingovej komunikácie oddelené. V počiatkoch PR zahŕňalo iba tlačového hovorca. Jeho hlavnou činnosťou bolo prekonávať rozdiely medzi názorom podniku a názorom médií na aktivity podniku. Tlačový hovorca sa postupne stal dôležitým členom podnikovej komunikácie zameranej na verejnosť a záujmové skupiny (stakeholderov). Tak sa vzťahy s tlačou stali súčasťou funkcie PR. Udržiavať kontakty a vytvárať dobré meno na verejnosti je komplexná úloha. Preto vo väčšine podnikov je funkcia PR podriadená priamo generálnemu riaditeľovi. V porovnaní s marketingovou komunikáciou sa nelíšia iba cieľové skupiny, ale i ciele a používané nástroje, i keď niektoré nástroje sú spoločné. Potvrdzuje to *Pelsmacker*<sup>15</sup>, keď píše, že PR je oveľa komplexnejšie ako marketingová komunikácia, pretože pracuje s rozmanitými cieľmi a rôznymi cieľovými skupinami. PR hrá rolu pri integrácii podnikových komunikačných aktivít. *Haywood* zdôrazňuje, že PR je komunikačný nástroj podporujúci dobré meno podniku. Je to projekcia osobnosti podniku, riadená reputácia.<sup>16</sup> PR je trvalým a plánovaným úsilím, ktorého cieľom je vybudovať a udržať dobré vzťahy, dobré meno, vzájomné porozumenie, sympatie s druhými (podnik im priamo nepredáva svoje produkty, ale ovplyvňuje verejnú mienku) cieľovými skupinami, ktoré sa nazývajú tiež verejnosť, publikum, či stakeholderi.<sup>17</sup> *Haywood* chápe PR ako

<sup>14</sup> Názor sira Johna Harvey-Jonesa uverejnený v časopise *The Economist* (16.3.1989), že „hlavnou činnosťou, na ktorú by sa mali riaditelia sústrediť, sú strategické plánovanie a vzťahy s verejnosťou“, iba potvrdzuje závažnosť komunikácie v podniku. Riaditeľ by mal mať osobný záujem na vzťahoch s verejnosťou. V podniku i mimo podniku. Ďalej autor článku píše, že riaditeľ by mal zodpovednosť preniesť na niektorého člena podnikovej rady“. Takýmto postojom zároveň potvrdzuje mimoriadny význam komunikácie v podniku, to znamená, komunikáciu považuje za súčasť podnikovej stratégie. Už menej možno podporovať jeho názor, že „zodpovednosť za činnosť PR by mohol preniesť aj na niektorého vedúceho oddelenia a zodpovedná osoba nemusí byť členom správnej rady, ale mala by mať ľahký prístup k najvyššiemu vedeniu“. Od roku 1989 sa totiž veľa zmenilo. Dôležitosť PR v dnešnom konkurenčnom prostredí nemožno prenášať na úroveň oddelenia, aj keby bolo vyslovene špecializované. Zodpovednosť musí znášať najvyššie postavený manažér (generálny riaditeľ), alebo člen vedenia podniku (napr. riaditeľ divízie). Takýto prístup je zaužívaný v I.D.C. Holding, a. s. už niekoľko rokov a osvedčil sa. Rovnaký názor majú aj hlavní akcionári a záujmové skupiny.

<sup>15</sup> *Pelsmacker, de P.- Geuens, M.- Begh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 301.*

<sup>16</sup> *Haywood, R.: Public Relations for Marketing Professionals. London, Macmillan 1998.*

<sup>17</sup> *Jobber, D.: Principles and Practice of Marketing. 4. vydanie. Maidenhead, McGraw-Hill 2004.*

činnosť, ktorá identifikuje a prekonáva rozdiely medzi tým, ako je podnik skutočne vnímaný kľúčovými skupinami verejnosti, a tým, ako by chcel byť vnímaný.<sup>18</sup> Aj *Burnett* a *Moriarty* prízvukujú, že vzťahy s týmito skupinami sú pre úspešnosť podniku životne dôležité.<sup>19</sup>

Aj keď má PR rad spoločných úloh s marketingovou komunikáciou, zároveň sa od nej odlišuje. Marketingová komunikácia sa zameriava skôr na krátkodobé ciele, na trh a na uspokojenie zákazníka. PR uznáva dôležitosť zisku a uspokojenie zákazníka, ale hlavným cieľom je dobré meno a celková reputácia podniku. *Haywood* pripomína, že PR musí marketing podnecovať k tomu, aby mal na zreteli vplyv svojich aktivít na dobré meno podniku v širokej verejnosti v dlhodobom časovom horizonte.<sup>20</sup>

Zo zhluku názorov treba „vypreparovať“ podstatné. Aké je miesto PR v podnikovej komunikácii? Už názov public relations – vzťahy s verejnosťou – navodzuje predstavu, že ide výlučne o vzťahy s verejnosťou všetkými prostriedkami, integrované. To neznamená, že sa má potlačiť marketingová komunikácia a že sa odmieta komunikácia z úrovne riadenia marketingu. Treba v tom mať jasno. PR nie je marketing, PR nie je reklama, ani iné komunikačné nástroje, hoci reklama i propagácia sú samozrejímavými nástrojmi pôsobenia na verejnosť.

Názory autorov nie sú jednotné a okrem nepochopenia podstaty úlohy PR v podniku dochádza k zmiešavaniu pojmov. Pochybnosti vyvoláva aj úvaha o tom, či PR je založené na komerčnom základe, alebo nie. Tvrdenia o nadlinkovej a podlinkovej aktivite ako spôsobu komunikácie súvisiacej rovnako s PR ako s marketingom, sú zmätočné. Napríklad *Pospíšil* považuje za podlinkovú nekomerčnú reklamnú aktivitu<sup>21</sup>, t. j. aktivitu, kde za priestor, ktorý zaujímajú v médiách, sa neplatí.<sup>22</sup> Iní autori, napr. *Caywood*, aktivity PR nestotožňujú s reklamou, ani nepriradujú PR k marketingovej komunikácii. Rovnako propagácia (Promotion) sa v súčasnom poňatí považuje za nadradený pojem pre jednotlivé formy komunikácie. V skutočnosti ide o marketingovú komunikáciu zväčša komerčného charakteru (Commercial Communications). Napriek kontroverznosti názorov na PR a jeho prekrývanie s marketingovou komunikáciou v rozličnej miere, bez ohľadu na komerčné aspekty treba rozlíšiť zásadný rozdiel medzi PR a marketingom z hľadiska funkčnosti a užitočnosti pre podnik.

Prednosťou PR je skutočnosť, že žiadna kombinácia výlučne marketingových nástrojov nemôže dospieť k želaným výsledkom. Reklama, podpora predaja atď. sú vhodné na krátkodobé vyvolanie záujmu, nie však na dosiahnutie trvalých hodnôt, o ktoré sa podnik môže oprieť v dobách nepokoja, prípadne hrozieb štrajkom alebo krízového stavu. PR má za úlohu vytvárať priaznivú spoločenskú klímu, získavať sympatie a podporu verejnosti a inštitúcií, ktoré môžu ovplyvniť dosiahnutie marketingových zámerov. Teda PR napomáha marketingovým nástrojmi, avšak nie je ich súčasťou. Ide o cieľavedomé dlhodobé úsilie, ktoré sa snaží vytvárať a podporovať vzájomné pochopenie medzi verejnosťou a podnikom. Dôležitým znakom práce s verejnosťou je jej dôveryhodnosť, veľmi ovplyvňujúca tú časť verejnosti, ktorá nie je prístupná reklame. I keď nejde o priamu predajnú komunikáciu, tento nástroj ovplyvňuje perspektívne i kúpne správanie a je jedným z dôležitých nástrojov integrovanej komunikácie.<sup>23</sup>

<sup>18</sup> Haywood, R.: *Public Relations for Marketing Professionals*. London, Macmillan 1998.

<sup>19</sup> Burnett, J. – Moriarty, S.: *Introduction to Marketing Communication*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall 1998.

<sup>20</sup> Haywood, R.: *Public Relations for Marketing Professionals*. London, Macmillan 1998.

<sup>21</sup> Pospíšil, P.: *Efektivní Public Relations a Media Relations*. Praha, Computer Press 2002, s. 3. Uvádza rozdiel medzi podlinkovou a nadlinkovou reklamnou aktivitou.

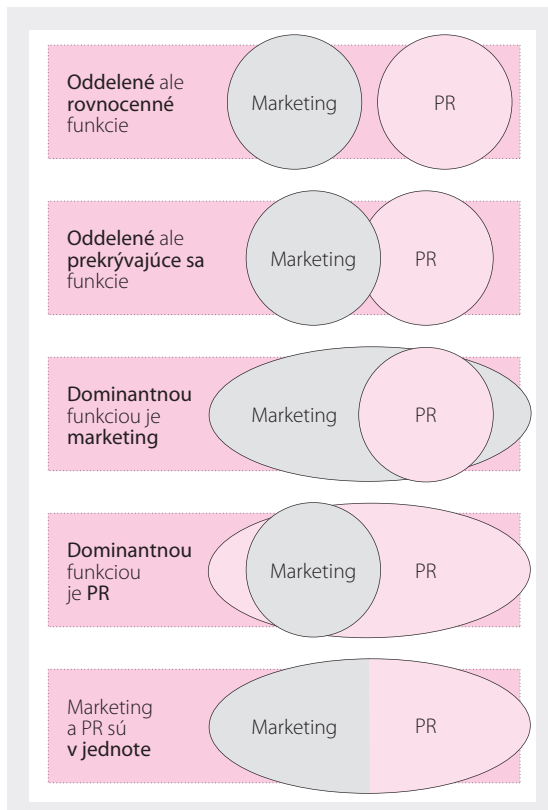
<sup>22</sup> Nemožno to chápať absolútne, niektoré články, ale i rozhlasové a televízne relácie sa považujú za komerčné a financujú ich podniky.

<sup>23</sup> Znovu treba podčiarknuť, že integrovaná komunikácia sa chápe na úrovni celého podniku vrátane použitia marketingových nástrojov.

Podľa *Pospíšila* PR zahŕňa tieto činnosti:

1. **Stanovenie komunikačnej stratégie.** Rozhodnutie o štruktúre, cieľoch a prostriedkoch PR na vrcholovej úrovni podniku.
2. **Sponzorstvo.** Za účelom zlepšenia obrazu podniku na verejnosti.
3. **Podnikovú identitu.** Vonkajšie znaky podniku, ako sú logo, uplatňovaná farba na dokumentoch, farba budovy sídla podniku a jeho pobočiek, spôsob konania a komunikácie zamestnancov.
4. **Interné a externé materiály.** Založené na podnikovej identite, napr. časopisy pre zákazníkov a zamestnancov podniku, predajné letáky, dizajn výročných a tlačových správ a pod.
5. **Platená reklama.** V podobe inzercie, následne však môže vyvolať zvýšenú pozornosť médií a záujem aj o redakčné články.
6. **Priama komunikácia** s verejnosťou, investormi a vládou. Nevstupuje žiadne médium, informácie sú „z prvej ruky“, komunikuje sa bez sprostredkovateľa informácie nemôžu byť skreslené.
7. **Usporiadávanie akcií.** Rôzne semináre, konferencie, nevýhodou je obmedzenosť cieľovej skupiny, výhodou je presné zameranie.
8. **Publicita, vzťahy s médiami.** Udržiavajú sa dlhodobo, môže ísť o osobitý druh partnerstva.
9. **Spin doctor.** Osoba presadzujúca záujmy podniku v médiách, odbúrava negatívne informácie.<sup>24</sup>

Z tohto súboru vidno, že *Pospíšil* PR chápe ako celok s marketingovou komunikáciou, pričom nerozlišuje komerčné a nekomerčné aktivity. Odlišné členenie podľa typu ponúkajú *Vysekalová* a *Komárková*. Podľa nich sa PR môže členiť na:



Obr. 4. Vzťahy medzi PR a marketingom

Z obrázku vyplýva, ktoré vzťahy ako pôsobia v podnikovej komunikácii. Podľa novoformulovanej komunikačnej teórie v predchádzajúcich kapitolách pre podniky je optimálnym riešením prípad, kde PR zohráva dominantnú funkciu. PR je zároveň reprezentantom strategickej komunikácie podniku.

<sup>24</sup> Pospíšil, P.: Efektívni Public Relations a Media Relations. Praha, Computer Press 2002, s. 5.



- medzi podnikovú komunikáciu (B2B – Business to Business) zahŕňajúcu komunikáciu s obchodnou verejnosťou z hľadiska ich nákupných rozhodnutí,
- odborovú komunikáciu týkajúcu sa vzťahov medzi výrobcami a dodávateľmi a ich veľkoobchodnými a maloobchodnými partnermi,
- spotrebiteľskú komunikáciu (produktovú) súvisiacu výhradne s ponúkanými produktmi a službami určenými na predaj súkromným zákazníkom pre ich vlastnú potrebu,
- podnikovú komunikáciu zahŕňajúcu komplexnú prezentáciu podnikov často sa deliacu na:
  - finančné PR,
  - komunikáciu so zamestnancami,
  - chartu, politické a verejné vzťahy,
  - verejné záležitosti na lobbying,
  - krízovú komunikáciu.<sup>25</sup>

Súvislosti medzi marketingom a PR vysvetľuje aj *Kotler*, ktorý uvádza päť základných modelových vzťahov medzi PR a marketingom. Sú naznačené na obr. 4.<sup>26</sup>

Hlbšie pochopenie rozdielu medzi MK a PR vyžaduje analyzovať oba procesy z hľadiska ich cieľov, vstupov, aktivít a výstupov. Takáto analýza ukazuje, že existuje veľa zásadných rozdielov, medzi atribútmi charakterizujúcimi oba procesy. Na obr. 5 sú uvedené príklady, keď atribúty PR a MK sú podstatne odlišné.

Obr. 4 umožňuje pochopiť, prečo tak často dochádza k odlišnému ponímaniu PR. Pretože raz PR je od marketingu oddelené, ale má rovnocenné funkcie, inokedy je prepojené, ale PR môže mať dominantnú funkciu. V inom prípade má dominantnú funkciu marketing. Na prvý pohľad ideálnou sa javí jednota marketingu a PR. Ale to neznamená, že jednota je rovnakosť. Obe funkcie sa síce v mnohom prekrývajú, ale nemôžu sa navzájom nahradiť, teda si

Atribút	Public Relations	Marketingová komunikácia
Ciele	Dobrá reputácia podniku u cieľových skupín	Správanie zákazníka
Cieľové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zamestnanci</li> <li>● konkurencia</li> <li>● banky</li> <li>● distribútori</li> <li>● obyvatelia mesta</li> <li>● dodávatelia</li> </ul>	Zákazníci a spotrebiteľia
Používané metódy	<ul style="list-style-type: none"> <li>● interná komunikácia</li> <li>● osobná komunikácia</li> <li>● tlačové správy, konferencie</li> <li>● internet</li> <li>● médiá</li> </ul>	ATL a BTL komunikácia
Zaradenie v podniku	Súčasť vedenia podniku, v inej organizačnej zložke než marketing a obchod	Súčasť obchodu
Vzťah k obchodným značkám podniku	Nepriamy	Priamy
Časový interval pôsobenia	Viac než rok	Rok a menej
Vplyv na predaj	Nepriamy, dlhodobý	Priamy, dlhodobý i krátkodobý

Obr. 5. Rozlíšenie marketingovej komunikácie a PR

<sup>25</sup> Vysekalová, J. – Komárková, R.: *Psychologie reklamy*. Praha, Grada Publishing 2002, s. 18.

<sup>26</sup> Tamže, s. 19.

ani nemôžu byť rovnocenné, nemôžu sa sebe rovnať. Skôr treba prijať názor, že marketingové funkcie sú z hľadiska komunikácie doplnkom funkcií PR. Aj *Kotler* pripúšťa, že „marketingoví manažéri a pracovníci PR nehovoria jednou rečou“. Hlavný rozdiel vidí v tom, že „marketingoví manažéri sú orientovaní skôr na základné činnosti podniku, zatiaľ čo pracovníci PR vidia svoju úlohu v rozširovaní komunikácie“.<sup>27</sup> *Kotler* týmto vlastne uznáva, že funkcie marketingu a PR sa menia, ale „drží sa“ zaužívanej terminológie. Hovorí o marketingovom PR, finančnom PR a spoločenskom PR. To vyzerá ako nejaké „úsekové PR“, t. j. komunikácia podľa zamerania príslušného funkčného útvaru v podniku. Dokonca píše, že uvedené druhy PR slúžia špeciálnej inštitúcii, marketingovému oddeleniu.<sup>28</sup> Je ťažké pochopiť, prečo je marketingové oddelenie také významné, že by mu mal informačne „slúžiť“ každý funkčný útvar v podniku. Požiadavka „zberu údajov“ a ich koncentrovanie do marketingu dnes už nezodpovedajú skutočnosti. To by marketing musel byť nielen „všemocný, ale aj vševediaci“. Tak to predsa v podnikoch nie je a nemôže byť. Naopak, marketing na svoju činnosť potrebuje výsledky práce iných útvarov, a teda musí byť riadený „zhora“. Konkrétne vrcholovým vedením podniku v zmysle podnikovej a komunikačnej stratégie. Najvýznamnejšou strategickou oblasťou komunikácie sa tak v podniku stáva PR, v rámci ktorého pôsobí marketing. Ak by to malo byť obrátené, podnik by neodvratne čakala katastrofa. Nie integrácia, ale dezintegrácia, totálne deformovanie a rozloženie komunikačných aktivít. To by bol výsledok mylného výkladu funkcie PR a marketingu, ak by sa podľa neho komunikačné aktivity aj realizovali. Pritom sa zároveň uznáva, že v súčasnosti účinok reklamy klesá a rastie úloha PR.<sup>29</sup> Netreba sa teda pridŕžať názvu „marketingové PR“ a podobne. Radšej uznajme, že marketing je súčasťou PR, a situácia bude oveľa jednoduchšia.

V mnohých ďalších výrokoch problematika priorit v marketingovej komunikácii postupne „dozrieva“, zaužívané predstavy a názory sa už nepresadzujú tak rigorózne. Napríklad *Kotler* na inom mieste uvádza, že „...aktivity public relations sú obvykle sústredené vo zvláštnom útvare, ktorý zabezpečuje nielen na marketingovej úrovni, ale aj na úrovni finančnej, zamestnaneckej, vládnej a ďalších. Pracovníci marketingu si preto musia potrebné údaje „žobrať“ v útvare public relations, alebo si musia najatť externú agentúru“.<sup>30</sup> Ako tomu rozumieť? Daná formulácia naznačuje, že podniky konštituuju útvary PR hierarchicky nad úroveň marketingu. To iba potvrdzuje tézu, že PR má v podniku strategický význam a implikuje aktivity marketingu aj vnútropodnikovými väzbami. Ak sú tieto väzby dostatočne silné, vytvorí sa predpoklad sprístupňovať potrebné informácie medzi PR a marketingom. Z tohto pohľadu sa môžeme kriticky pozrieť aj na *Kotlerove* tézy o marketingovom PR, ktoré zahŕňa pod akronymom PENCILS.<sup>31</sup> Uvádzajú sa na obr. 6.

Pozrime sa na tabuľku bližšie. Aké marketingové PR? Je to PR bez prívlastkov. Každá kategória označená veľkým písmenom obsahuje niekoľko rôznych komunikačných nástrojov. Môže marketing zabezpečiť lobbying, alebo môže na seba prevziať sociálnu zodpovednosť? Jednoznačne je to úloha vedenia podniku. PENCILS tak, ako je opísaný, je v súhrne „integrát“ nástrojov, ktoré si vyžadujú jednotné riadenie. Pri skúmaní vzťahu marketingu a PR sa treba zjednotiť na tom, že marketing je meniaci sa proces, ktorý podlieha vzťahom medzi podnikmi

<sup>27</sup> Kotler, P.: *Marketing Management*. 10. rozšírené vydání. Praha, Grada Publishing 2001, s. 560.

<sup>28</sup> Kotler, P.: *Marketing Management*. 10. rozšírené vydání. Praha, Grada Publishing 2001, s. 599.

<sup>29</sup> Tamže, s. 559 – 560. Uvádza výskum, keď pri opytovaní 286 amerických manažérov tri štvrtiny odpovedali, že ich podnik využíva PR. Podniky zistili, že vybudovať povedomie o podniku a známosť značky môžu PR zabezpečiť zvlášť účinne, a to tak v prípade nového, ako aj zavedeného produktu. Dokonca pri ďaleko vyššej účinnosti vynaložené náklady na PR sú zlomkom nákladov, ktoré by si vyžiadala reklama.

<sup>30</sup> Kotler, P.: *Marketing podle Kotlera*. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha, Management Press 2002, s. 128.

<sup>31</sup> V c.d. Kotler, s. 128 – 129.

a skupinami ich zákazníkov. Marketing je všetko, čo sa týka trhu. Avšak v podnikovej komunikácii zohrávajú veľkú úlohu nápady a schopnosti odborníkov na vzťahy s verejnosťou, najmä pri vytváraní hodnoty toho, ako podnik vníma druhá strana. Pri jednotnom riadení podnikovej komunikácie marketingové programy obsahujú podporujúce aktivity aj v oblasti vzťahov s verejnosťou. Ich vzájomný vzťah je taký úzky, že nie je dôvod oddeľovať PR a marketing. Ak sú výkonní pracovníci marketingu včlenení pod PR, je predpoklad,

P	Publications (publikácie – podnikové časopisy, výročné správy, brožúry pre potrebu zákazníkov a pod.)
E	Events (verejné akcie, ako napr. sponzorovanie športových či umeleckých akcií alebo predajných výstav)
N	News (novinky – priaznivé správy o podniku, jeho produktoch a zamestnancoch)
C	Community Involvement Activities (angažovanosť pre komunitu – vynakladanie času a peňazí na potreby miestnych spoločností)
I	Identity media (nosiče a prejavy vlastnej identity – hlavičkové papiere, vizitky, podnikové pravidlá obliekania)
L	Lobbying Activity (lobistické aktivity – snaha o presadenie priaznivých alebo zablokovanie nepriaznivých legislatívnych a regulačných opatrení)
S	Social Responsibility Activities (aktivity sociálnej zodpovednosti – budovanie dobrej povesti v oblasti podnikovej sociálnej zodpovednosti)

Obr. 6. Témy marketingového PR podľa Kotlera

že rozumejú vzťahom s verejnosťou a svoje poznatky vnášajú do marketingových programov. Funkcie marketingu a PR sa tak zjednotia, budú mať „rovnaký ťah“. Nemalo by sa teda stať, aby dochádzalo k odtrhnutiu marketingových a PR aktivít a ich od seba navzájom nezávislého samostatného konania. Pochopiť tieto argumenty nanovo akcentuje potrebu integrovaného riadenia komunikácie a prebratie zodpovednosti za strategickú komunikáciu vrcholovým vedením podniku.

To, čo je podstatné vo väčšine definícií, je dvojstrannosť komunikácie. Podnik sa od verejnosti učí a súčasne jej odovzdáva informácie. PR aj podľa *Brassingtona* a *Pettitta* predstavuje hlavnú účasť integrovanej komunikácie, pretože pokrýva mnohé aktivity prepojené s ďalšími prvkami kombinácií komunikačných nástrojov.<sup>32</sup>

## Dva pohľady na prvotnosť marketingovej komunikácie a komunikácie s verejnosťou

Podľa zaužívaných postupov sa niektoré požiadavky takmer nedajú realizovať. Vzťahy s verejnosťou marketing naplno „nezasiahne“. Rozličné nazeranie na PR v teórii má protipól prístupov v podnikateľskej praxi. Mnoho vrcholových manažérov nechápe poslanie PR do dôsledkov. Výrazne sa prejavuje „duchovné zaostávanie“ v podnikoch brzdiace nielen rozvoj PR, ale aj dopady týchto skutočností na samotný podnik. Z dnešného pohľadu marketing naďalej vynakladá úsilie o anexiu PR, čo je však pre ďalší vývoj neudržateľné. Dve polohy PR a marketingovej komunikácie možno znázorniť medzikružím, ako je to na obr. 7.

Ale ani po týchto konštatovaniach nie je všetko samozrejmé. Uznáva sa, že nateraz nie je najdôležitejšie presné definovanie, ale podstata PR. Napríklad, profesná organizácia pre PR v Anglicku<sup>33</sup> uvádza, že PR sa zameriava na šírenie dobrého mena podniku (povesti, re-

<sup>32</sup> Brassington, F. – Pettitt, S.: *Principles of Marketing*, London, PitmanPublishing 1997.

<sup>33</sup> The Institute of Public Relations (IPR) založili po II. svetovej vojne v Londýne. Formoval PR v Anglicku a zaviedol pre svojich členov Kódex profesionálneho správania – PR profesionálov.

putácie). Povest' je výsledkom toho, čo sa v podniku robí, čo povie o sebe podnik a čo iní hovoria o podniku alebo jeho produktoch či značkách. PR je oblasťou starajúcou sa o povest' podniku s cieľom získať pochopenie a vplyv v okolí podniku, aby sa rešpektovali názory a správanie podniku. PR je vlastne podnikový proces riadený podľa plánu. Ide o dlhotrvajúci proces, ktorého cieľom je odstraňovať nežiaduce napätie, aby podnik a jeho okolie prejavovali dobrú vôľu, aby sa vybudovalo a udržiavalo vzájomné pochopenie.<sup>34</sup> V súvislosti s hľadaním pozície PR v podniku platí:

- Miesto a význam PR v podniku determinuje spoločenský vývoj. Po desaťročia pretrvávajúce dogmy vyvracajú aj medzinárodne transformačné procesy a prechod bývalých socialistických krajín do európskych štruktúr. Myslenie v súvislosti s PR spred 20 rokov je dnes už neúnosné. Dopad na podnik je negatívny a komunikácia s okolím iba sťažaná.
- PR sa tradične zaraďovalo do oblasti marketingovej komunikácie v rámci kombinácií marketingových nástrojov. Ale komunikácia sa dnes chápe širšie. Treba sa totiž zamyslieť nad tým, či je dostačujúca komunikácia na úrovni marketingových zložiek, aj keď ide o podnik, kde marketing je riadený z vrcholových pozícií podniku.
- Okrem toho PR je smerované nielen k verejnosti, ale aj dovnútra podniku, na budovanie vzťahov so zamestnancami, a to z najvyššej riadiacej úrovne podniku. Už aj to je dostačujúci dôvod, aby PR nebolo zaradené do marketingových zložiek.<sup>35</sup>
- Ústredným pojmom PR je budovanie dobrého mena podniku (reputácie) zameraného v prvom rade na pozitívny obsah.

PR má významnú úlohu pri vytváraní dobrej povesti a imidžu podniku. Prostredníctvom PR so všetkými spomenutými i ďalšími subjektmi sa komunikuje zvolenými komunikačnými nástrojmi. V každom prípade podnik má záujem upevniť s týmito subjektmi vzťahy a povedomie o podniku, produktoch a značke. Rovnako je potrebné prostredníctvom PR predostrieť výhody vlastných produktov pred konkurenčnými. Je teda zreteľné, že to nie sú iba vzťahy s kupujúcimi, na čo sa marketing zameriava predovšetkým. Investori a konkurenčné podniky na trhu hľadajú informácie, podľa ktorých budú riadiť nie svoje spotrebné, ale investičné rozhodnutia. Sústreďujú sa hlavne na exaktné údaje, ktoré spracúvajú aj pomocou analyti-



<sup>34</sup> Gregory, A.: Planning & Managing and Public Relations Campaign (A step-by-step guide). Institute of Public Relations/PR in Practice Series. London, Kogan Page 1996, s. 14 – 15.

<sup>35</sup> V ostatnom období v médiách pozorujeme, že každá významná inštitúcia (ministerstvá, banky, poisťovne), ale aj médiá (ako je rozhlas a televízia) prezentujú svoje postoje k aktuálnym spoločenským udalostiam prostredníctvom pracovníka PR hovorca. Ten rozhodne musí byť bezprostredne spojený s najvyšším vedením inštitúcie a nemôže byť zaradený do marketingového oddelenia. Toto „vyčlenenie sa“ je dostačujúcim potvrdením oprávnenosti nového nazerania na komunikáciu v podniku a jej jednotlivé podoby.

kov, a dávajú ich do širších súvislostí.<sup>36</sup> Zamestnanci ako špecifické skupiny verejnosti vnímajú hlavne imidž podniku a jeho mediálnu reflexiu. Pojem „dobré meno“ nie je exaktný, ohraničený vedeckými výrokmami. Operatívna definícia sa podľa Gruniga opiera o dobré meno, povest podniku. Vo všeobecnosti zvest' definujeme odhadom, ktorý dosahujú zložky podniku smerom k okoliu. Sú to čisto afektívne alebo emocionálne reakcie na meno podniku.<sup>37</sup> Teda PR je odborná, vysokokvalifikovaná aktivita. Vyžaduje si zodpovednosť a kompetencie. Predstavuje množstvo činností a úloh. Je preto potrebný súlad prác, ich riadenie a integrácia. Je nevyhnutné konečne akceptovať, že PR nič nepredáva, teda nie je to vyslovene marketingová práca, a nie je to teritórium marketingu.

Kontroverznosť nazerania na miesto a význam komunikácie s verejnosťou je evidentná. Pridlhlo sme chápali komunikáciu v tradičnom zmysle a tak je priveľká vzdialenosť oproti súčasnosti, ktorá je vo svete realitou. Podľa zaužívaných prístupov komunikácia v rámci podniku je skôr písomná v byrokratickej organizácii typu manažér – manažér a manažér – podriadený. Rozhodnutia sú komunikované vertikálne a časovo ohraničené. Komunikáčnne aktivity sú formalizované, informačné prostriedky zohrávajú minimálnu úlohu. Oproti tomu v súčasnosti správanie podniku v okolí, verejnej mienke (spontánne alebo poznatkovo, vyvolanie záujmu) sa odráža v názoroch verejnosti na podnik. Základom je interakčnosť s okolím vťahnutím dodávateľov do výrobného a zhodnocovacieho procesu. Byrokratickú komunikáciu však nemožno chápať ako osobitý systém PR. Každý druh komunikácie si vyžaduje vytvárať kontakty a prehľbovať ich „nie papierom (alebo elektronicky)“, ale živými bytosťami. Papier je iba sprostredkovateľom informácie, iba potvrdzuje fakty a urýchľuje ich prenos v záujme lepšieho porozumenia komunikujúcich. Nemá to byť naopak, že sa „zabudneme zhovárať“ a vystačíme si s technickými nosičmi informácie. Taká komunikácia má potom minimálny účinok.

## Praktický prístup k zaradeniu PR do podnikovej hierarchie

Komunikuje sa všade, na každej úrovni podniku. Keďže ide o vzťahy podniku s verejnosťou, je pochopiteľné, že komunikovať treba z najvyššej riadiacej úrovne podniku.<sup>38</sup> Z toho vyplýva závažný záver. Keďže význam komunikácie narastá, PR už nemôže byť organizačne umiestnené v rámci podnikovej štruktúry zameranej výlučne na trh. Komunikácia podniku sa musí orientovať na celé okolie podniku, a to môže usmerňovať len vrcholové vedenie podniku. Aby bolo PR úspešné, musí podliehať bezprostredne vrcholovému manažmentu, alebo priamo najvyššie postavenému manažérovi podniku.

Prostredníctvom PR podnik ukazuje cestu. Zároveň žiada rozhodnutia. Vedenie podniku a generálny riaditeľ vytýčia smer a ciele, inštruujú zainteresovaných a ostatné je záležitosťou komunikačných odborníkov. Tým sa PR stáva manažérskou funkciou v riadiacej štruktúre podniku. Každé verejné vyhlásenie či prejav by sa mali začleňovať do rámca podnikovej komunikácie. Vyplýva to aj z toho, že povest' podniku sa formuje v okruhu jeho pôsobenia a systém stykov má svoju váhu. Je potrebné styky s okolím rozvíjať. Preto sú dôležité stretnutia s ľuďmi z iných oblastí, s predajcami, obchodníkmi, ľuďmi rozličného spoločenského postavenia. Má to svoj význam v rozširovaní informácií o podniku. O tom ako podnik pracuje, aké sú jeho

<sup>36</sup> Nadnesene povedané, ide o možnú kúpu podniku, nie jeho produktov.

<sup>37</sup> Grunig, J. E.: The role of public relations in management and its contribution to organizational and societal effectiveness. Speech presented in Taipei, Taiwan 2001. Dostupné na [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com).

<sup>38</sup> Ide o prepojenie komunikácie z najvyššieho vedenia podniku s okolím, ako aj marketingovej komunikácie so zákazníkmi. Väčšie podniky toto riešia tak, že v rámci vrcholového vedenia podniku zriaďujú napr. sekciu stratégie podnikania a marketingu, kam organizačne je zaradené aj PR.

predsavzatia do budúcnosti, aká je odbornosť a schopnosť ľudí, pracovné miesta, úlohy, čo cítia zamestnanci a pod. Či robia svoju prácu radi, alebo ich zatažuje. V kontaktoch s okolím dominujú základné informácie o podniku. Informácie sú zapojené do mediálneho procesu.

## Dobré meno (povešť) podniku a neformálna mienka – vplyv na ekonomické výsledky podniku

Komunikácia zabezpečuje prenos informácií medzi podnikom a zákazníkom, alebo podnikom a okolím. Pritom spravidla ide o riadené informácie. Popri týchto informáciách sa o podnikoch, produktoch a značkách šíria rôzne zvesti (fámy, chýry, povesti) kladné – záporné, pravdivé – klamlivé, ktoré sú odozvou osôb na podnety podniku, ako aj jeho okolia.<sup>39</sup> Tieto zvesti vznikajú samovoľne, sú odrazom správania podniku. Povešť podniku sa odvíja od propagácie podniku, a hlavne od používania produktov zákazníkmi. Sú to aj poznatky z kontaktu s podnikom alebo z nenaplnených očakávaní zákazníkov. Povešť podniku významne ovplyvňuje absencia vyhľadávaných produktov a nevhodná reakcia podniku pri zákazníkovej nespokojnosti, sťažnosti, prípadne reklamácií produktu.

Dobrá povest' podniku významne vplyva na jeho rozvoj a zvyšovanie ekonomickej výkonnosti. Význam dobrej povesti a jej váha na trhu sa vyvíja v čase. Túto skutočnosť podčiarkuje *Fourcade a Cabat*.<sup>40</sup> Potvrdilo sa to aj meraniami verejnej mienky v USA.<sup>41</sup> Na základe meraní a skúseností sa ukazuje, že v podnikateľskom prostredí je podstatný význam dobrej povesti podniku najhodnotnejším aktívom. Podľa výsledkov výskumu sú dôležité:

- toky systematickej komunikácie s okolím a vo vnútri podniku,
- akciové toky, cenné papiere – cenové toky,
- správanie zamestnancov,
- názory spotrebiteľov,
- rozhodnutia o nákupoch.

Najdôležitejšie výsledky meraní:

- dobré meno podniku má rastúci význam pri predaji produktov,
- dobré meno má veľký význam z dlhodobého hľadiska vývoja cien akcií a výnosov z cenných papierov.

Podľa *Fombruna* vplyvom dobrej povesti „celková trhová hodnota prerastie účtovnú hodnotu hmotného majetku podniku“.<sup>42</sup> Tento význam podčiarkuje aj *Sveiby*, keď poukazuje na duševný (nemateriálny) kapitál podnikov pri vývoji hodnoty akcií na vyslovene trhovú hodnotu. Na základe výskumov najúspešnejšie podniky na akciových trhoch viacnásobne prekračujú hodnotu hmotného majetku (netto účtovná hodnota).<sup>43</sup> To je vďaka duševnému kapitálu spochívajúcemu v dobrej povesti podniku, v systéme kontaktov s okolím, odbornými vedomosťami

<sup>39</sup> Je diskutabilná správnosť použitého termínu. Mali by sme totiž rozlíšiť zvest' a povest'. Zvest' je správa šírená ústnym podaním, súhrn názorov o niekom, verejná mienka, dobré meno. Povešť je rozprávanie čiastočne alebo celkom vymyslené, viažuce sa na minulosť.

<sup>40</sup> Fourcade, A. – Cabat, O.: Reklamná antropológia citovaná v diele Sándor, V.: Korlatlan és ifjú védjegyek. Propaganda – Reklám 1/1983, s. 6. Uvádza sa príklad amerického továrnika zo začiatku minulého storočia: „Ak by som si dnes mohol vybrať, čo si mám ponechať, či svoju továreň, alebo svoju obchodnú povest', ktorú som za uplynulých dvadsať rokov organizoval komunikáciou, bez rozmyšľania by som odpovedal, aby si vzali továreň, lebo za 90 dní ju môžem znovu postaviť, ale komunikácia trvala roky a žiadna suma by nenahradila hodnotu, ktorú takto získané dobré meno pre mňa predstavuje.“

<sup>41</sup> Morgan & Myers/Tom Bartikoski (Padilla Speer Beardsley/Minneapolis), 1997.

<sup>42</sup> Fombrun, Ch. J.: Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, New York 1996, s. 92.

<sup>43</sup> Sveiby, K. E.: Szervezetek új gazdagsága: a menedzszeri tudás. Budapest, KJK – Kerszöv 2001.

mi zamestnancov a podnikovou kultúrou. Podniky, ktoré si to uvedomujú, v záujme budovania dobrej povesti a imidžu vytvárajú normatívy správania a etické kódexy. Udržiavajú tradície, rozvíjajú podnikovú kultúru. To je úloha PR na celom svete. Dobrá povest' a imidž podniku sa odráža vo finančnej výkonnosti. Dokumentujú to finančné výsledky v korelácii s poradím podniku v rebríčku.<sup>44</sup> Prvých 10 vynikajúcich podnikov dosiahlo 70,5 % zisku, čo je oproti priemeru 27,1 % S&P.<sup>45</sup> Podľa zoznamu 10 priemerných podnikov sa dosiahlo iba 26,8 % zisku.

Nemateriálne hodnoty podľa *Sveibyho* v meraniach podniku predstavujú tri aspekty a člena sa na:

1. **Kompetencie zamestnancov** – nimi sa rozumejú schopnosti spolupracovať v rozličných situáciách a vytvárať nové duševné hodnoty. Spoločenský vývoj sprevádzaný informačnou slobodou a vstupom nových médií vyvoláva tlak na manažérov, zároveň vedie k potlačeniu nekompetentnosti.
2. **Vnútorne nástroje** – zahŕňajú slobodu, idey, nápady, teórie, modely, výpočtovú techniku a administratívne systémy. Patrí sem aj podniková kultúra a duševný majetok.
3. **Vonkajšie nástroje** – to sú zákazníci, dodávatelia, vytvorené vzťahy, meno značky, ochranné známky, dobré meno podniku a imidž podniku.

Preto dobrí manažéri oveľa viac úsilia venujú zlepšovaniu imidžu podniku a udržiavaniu vzťahov s okolím ako materiálnym aktívam.

Budovať dobré meno podniku si vyžaduje pripravenosť a systematickú starostlivosť o uplatnenie vhodných nástrojov komunikácie. Ich prostredníctvom premyslene, podľa plánu zlepšujú dobrú povest' podniku a využívajú všetky možné zdroje. Získať dobrú povest' podniku si vyžaduje veľké skúsenosti a prax, tvrdú prácu a neustále snahu manažérov. Základné problémy sú jednoduché, pozostávajú z troch krokov:

1. **Analýza súčasného stavu** imidžu, formulácia problémov.
2. **Stanovenie cieľov** pre problematiku oblasti.
3. **Špecifikácia projektov** pre dosiahnutie zmeny imidžu.

Tieto kroky sa neustále opakujú. Vybudovanie dobrého mena podniku má charakter poznatkového prístupu.

Aj keď zvesti vznikajú zväčša spontánne, potrebné poznatky môžu napomôcť riadeniu vývoja mienky o podniku. To znamená, že prostredníctvom komunikačnej a marketingovej stratégie sa vypracujú pravidlá na komunikáciu so zákazníkmi a okolím. Na tieto pravidlá, ako uvádza *Wilson*, sa zaužíval názov „ústny marketing“ (Mouth Marketing).<sup>46</sup> Je zrejmé, že vzhľadom na mnohorozmernosť komunikácie je potrebné koordinovať všetky aktivity tak, aby mali „spoločný ťah“ a zodpovedali podnikovej kultúre. Či už sú zvesti kladného charakteru, alebo nevznievajú v prospech podniku, treba ich usmerniť tak, aby zodpovedali požadovanej prezentácii podniku smerom na vonkajšie okolie. Tu vzniká nesúlad, pretože nie je úplne možné eliminovať rozpor medzi nevhodnou podnikovou kultúrou a zvestami, ktoré sa neformálne šíria medzi záujmovými skupinami. Pre okolie a vnútorné vzťahy v podniku sú mnohé zvesti deštruktívne, prekračujúce etické a morálne pravidlá. Nepriaznivé zvesti škodia podniku, pretože vždy majú konkrétne dôsledky. Môžu dokonca narušiť kontakt so zákazníkom, a to nedôverou k produktu, až predajné zabezpečenie a ponúkané služby.

<sup>44</sup> Dostupné na [money.cnn.com](http://money.cnn.com).

<sup>45</sup> S&P (Standard and Poor's) – burzový index.

<sup>46</sup> *Wilson, J. R.: Word of Mouth Marketing. New York, John Wiley & Sons 1991.*

Podnik, ktorý má predpoklady uspieť v šírení vhodných zvestí a vybudovaní kladnej neformálnej mienky, musí mať kvalitnú a funkčnú podnikovú kultúru. Potrebuje centrálné riadiť svoje komunikačné aktivity, čo sa dá len vtedy, keď sú v podniku nastolené etické princípy podnikania a cieľavedome sa buduje jednotná podniková kultúra v zhode so stratégiou marketingových aktivít. Zamestnanci stredných a veľkých podnikov s dislokovanými pracoviskami, prevádzkami a závodmi sa správajú k okoliu podľa toho, ako poznajú a stotožňujú sa s kultúrou podniku. Samozrejme, individuálne správanie, iniciatívu a tvorivosť nemožno centrálné usmerňovať v žiadnom podniku, nie to ešte v globálnych podmienkach podnikania. To znamená, že marketingová stratégia je zhodná s podnikovou kultúrou a venuje sa:

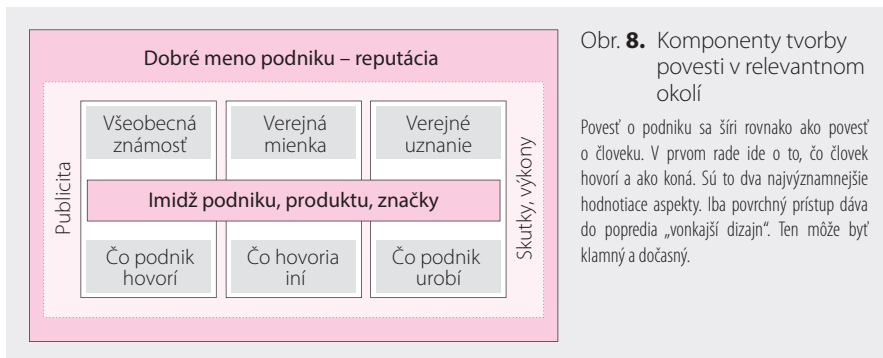
- jasnej komunikácii so zákazníkmi bez viacvýznamovosti symbolov,
- PR programom na dobré, ale aj zlé obdobia, a hlavne na krízové situácie,
- kvalite produktov a efektívnemu riadeniu kvality,
- starostlivosti o zákazníkov.

Vznik zvestí a neformálnej mienky vychádza z povahy ľudí a každodenných počínov, keď ľudia odovzdávajú svoje poznatky, pocity a skúsenosti, alebo spontánne so samozrejmosťou hovoria o veciach, ktoré sú aktuálne, alebo politicky či spoločensky korektné. To v súvislosti so životným štýlom akcentuje na produkty, ktoré formujú ľudí, alebo sú súčasťou životného štýlu, alebo označujú určitú skupinu, ku ktorej jednotlivci prináležia či chcú do nej patriť.

## Rozširovanie dobrého mena podniku ako prioritnej súčasti podnikovej stratégie

Ak má zákazník možnosť voľby, obracia sa so svojimi požiadavkami na podnik, ktorý je dôveryhodný, ktorý má dobré meno či dobrú povesť (meno, reputáciu). Tak sa znižujú riziká prípadného neúspechu či sklamaní. Povest' prerastá do imidžu podniku, produktu, značky.

Povesť podniku či dobré meno sa poníma dvojpólovo, ovplyvňujú ho plusy a mínusy, to znamená dobré a nepriaznivé informácie, ktoré sa šíria v relevantnom okolí. Tvorbu povesti znázorňuje obr. 8.



Podnik je iný v tom, že pôsobí vo svojom okolí „v širšom zábere“ ako jednotlivec. Svoj imidž si buduje publicitou, rozvíjaním vzťahov a svojimi produktmi. V súhrne povest' o podniku sa chápe ako:



1. **Všeobecná známosť.** Je základom dobrého mena, povesti. Koho nepoznajú, ten nemôže očakávať, že sa stane uznávaným. Všeobecná známosť je síce základom, ale nie jediným činiteľom dobrej povesti. Mnohí sa nazdávajú, že dobrú povest' vytvárajú predovšetkým médiá, pretože širokou publicitou dokážu niekoho alebo niečo urobiť všeobecne známym. Chybná je téza, že najdôležitejšie je neustále pripomínať podnik alebo jeho produkt, či značku v médiách, a to bez ohľadu na to, či ide o pozitívne, alebo negatívne informácie. Ďalšou súčasťou chybnej tézy je, že ak sa médiá danej téme nevenujú, zabúda sa. Pritom je dôležité, ale nedostačujúce, aby sa hovorilo o pozitívnych veciach. Ak totiž podnik alebo produkt iba poznáme, a to i v pozitívnom význame, ešte nemusia byť výnimočné či hodné osobitného uznania. Dobrá povest' sa dosahuje predovšetkým pozitívnymi informáciami, aj keď sa nevyklučujú informácie o tienistých stránkach.
2. **Verejná úcta a uznanie.** Sú možné až po dôkladnom poznaní a často i verifikácii vlastnou pozitívnou skúsenosťou. Známosť podniku vedie k uznaniu v súvislosti s dosahovanými pozitívami.
3. **Verejná mienka.** Vzniká na základe objektívnych alebo subjektívnych vplyvov. Formujú ju rozličné názory, myšlienky, domnienky, pocity a dôvera v súvislosti s podnikom, produktom alebo značkou. Dobré meno a imidž podniku, produktu alebo značky sa dosahujú činmi, výkonmi, prezentáciou a publicitou. V súhrne dobrú povest' v pozitívnom zmysle má ten, koho poznáme, vážime si ho (uznávame) a obľúbili sme si. Na dosiahnutie všeobecnej známosťi sú dôležité skutky a aktivity. Je potrebná veľká publicita. Čím viac sa daným subjektom zaoberajú médiá, tým sú väčšie príležitosti na vytvorenie pozitívneho mena. Čím viac ľudí nás pozná, tým vo väčšom okruhu sme známi. Verejné uznanie sa dosahuje činnosťami a výkonmi, ktoré okolie uznáva, pozitívne ich hodnotí a spoločensky oceňuje.

Podľa amerických výskumov spomedzi 10 amerických podnikov 7 tvrdí, že povest' podniku závisí skôr od toho, čo podnik urobí, ako od neovplyvniteľných mimopodnikových faktorov. Podľa O'Neila za zlú povest' si môže podnik iba sám.<sup>47</sup> *Fombrun* v časopise *Fortune Magazine* uvádza ročný prehľad poradia najúspešnejších svetových podnikov. Konštatuje, že svoje úspechy dosiahli obhájením svojej povesti. Prísne sa držali praxe, ktorá bezprostredne a dôveryhodne priniesla rozhodnutia, aké väčšina považovala za správne a poctivé.<sup>48</sup>

Pozitívna mienka sa dosahuje budovaním imidžu pozitívneho charakteru. Ak ľudia žijúci v okolí sa o nás vyjadrujú pozitívne, ak o nás pozitívne myslia, ak majú pozitívne ctenie a vzťahy k nám, potom sa imidž vyvíja pozitívne.

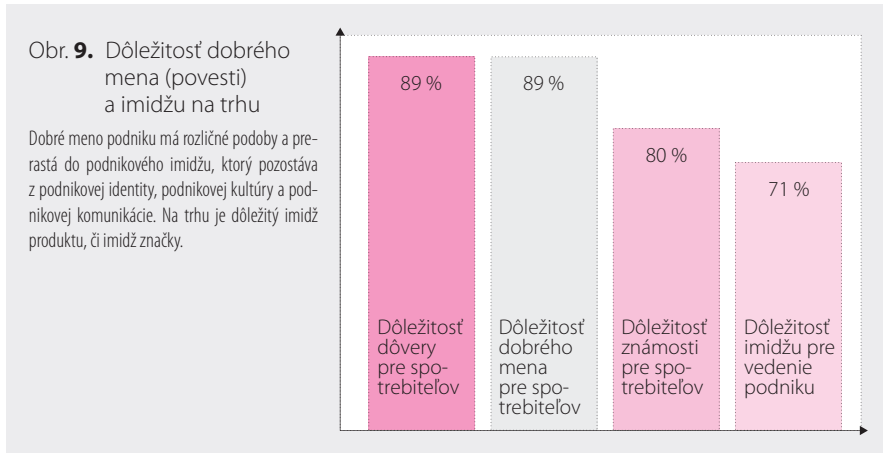
Moderný podnik organizuje publicitu, hľadá príležitosti na účinkovanie – prezentáciu, kreuje zaujímavé akcie či ponuky, meria a hodnotí názory okolia. Potrebuje komunikovať so svojím okolím, ale aj do vnútra podniku, a preto potrebuje sledovať manažérov, ich činnosť, produkty, ich vývoj a zmeny a vzdelávať pracovníkov, poskytovať manažérom poradenstvo, a tým zdokonaľovať ich správanie, aby komunikácia prebiehala jednotne vo vnútri aj navonok podniku. Je hlavne organizátorom a tvorcom komunikácie, organizuje komunikáciu v podniku i navonok. Svojou komunikačnou činnosťou organizuje dobrú povest' v rámci úzkych kontak-

<sup>47</sup> Selame, E. -Selame, J.: *The Company Image. Building Your Identity and Influence in the Marketplace.* New York, John Wiley & Sons 1988, s. 1 – 13.

<sup>48</sup> Fombrun, Ch. J.: *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image.* Harvard Business School Press, New York 1996, s. 29.

to, nie iba na úrovni definícií a ohraničení, ale i v zmysle efektívneho využívania finančných prostriedkov podniku. Podľa Gruniga úspešné podniky prostredníctvom pracovníkov vynaložili na komunikáciu s verejnosťou viac ako dvojnásobok ako podniky, ktoré sa nachádzajú na konci poradia.<sup>49</sup> Dôvody sú zrejme a vyjadruje ich vzorec: pozitívne meno = kapitál.<sup>50</sup>

Dobrá povest' je duševný (intelektuálny) kapitál, ktorý pre podnik môže byť v určitých situáciách najdôležitejší. Stroje sa po čase amortizujú a znehodnotia, pracovné sily sa vymieňajú, atď. Ale dobré meno, uvádza Szeles, povest' má silný účinok a podnik je schopný aj pri prípadných prechodných ekonomických problémoch po dlhých obdobíach sa udržať. Je to z rozličných hľadísk znázornené na obr. 9.<sup>51</sup>



Dobrá povest' nemožno vybudovať zo dňa na deň. Pozitívne meno je nestabilné, ľahko sa poškodí a rýchlo ho možno stratiť. Treba oň dbať. Múdry manažér to považuje za veľmi dôležitú úlohu a podriaďuje jej ostatné okolnosti, či svoju činnosť. Manažér musí veriť, že je to jeho práca. Prírodzene, dostane technickú pomoc, musí však veriť tomu, že podstatou jeho práce je starostlivosť o dobrú povest' podniku, nech si to vyžiada čokoľvek.

Ak chceme diskutovať konkrétne dopady podnikového imidžu na ekonomické výsledky podniku, potom treba začať imidžom podniku u spotrebiteľov. Poškodenie imidžu podniku v mysliach spotrebiteľov jednoznačne vedie k zníženiu dopytu a v konečnom dôsledku k zníženiu tržieb. Závisí od príčin poškodenia imidžu a od účinnosti podnikovej komunikácie aký je významný pokles tržieb, či je dlhodobý a nezvratný alebo sa podniku podarí dobré meno podniku obnoviť. Iný príklad súvisí so vzťahom podnikového imidžu a obchodných podmienok poskytovania úverov podniku zo strany bánk. Významné zníženie ekonomických výsledkov podniku alebo vznik situácie, ktorú možno považovať za krízovú často vedie k zmene úrokových sadzieb alebo iných obchodných podmienok, ktoré evidentne spôsobia zmenu ekonomických výsledkov. Väzba podnikového imidžu a ekonomických výsledkov je zrejme aj na dodávateľsko odberateľských vzťahoch.

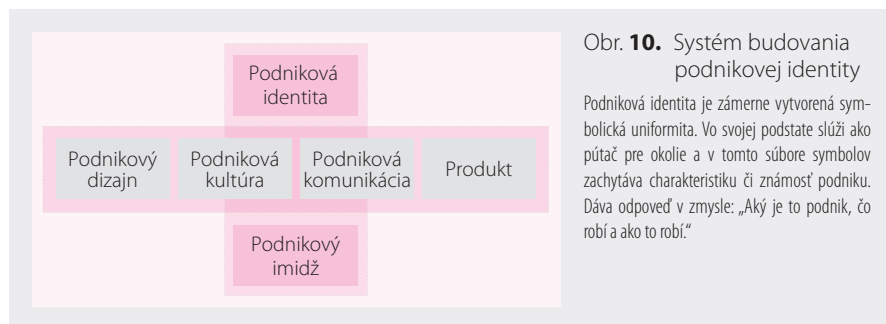
<sup>49</sup> Grunig, J. E. v prednáške na Medzinárodnej konferencii v San Franciscu, 16. – 22. novembra 2002.

<sup>50</sup> Dobré meno podniku (reputácia) je dojem, ktorý vyvoláva u jednotlivcov na základe ich skúseností či vplyvu komunikácie, správania a symbolík. Je silne zafixované v povedomí jednotlivcov.

<sup>51</sup> Szeles, P.: Reputáció-Hírnév-Public Relations. Budapest, CEO 2/2003, s. 35.

## Podniková identita

Podniková identita (CI – Corporate Identity) sa buduje pre konkrétny podnik, ktorý má nezameniteľnú identitu. Všetky komunikačné aktivity musia smerovať k tomu, aby sa vybudovali jednoznačné, nezameniteľné výrazy podniku, produktu, značky, aby sa vybudoval ich imidž. Podniková identita a imidž predstavujú podmnožinu podnikovej kultúry. Je to vlastne vonkajší, pre okolie viditeľný prejav podniku. Ide o vizuálne stotožnenie sa s podnikom a jeho poznanie cez vizuálne symboly. Podniková identita znamená strategickú hodnotu určujúcu postavenie podniku a jeho konkurenčnú výhodu. Z toho potom plynie, že nie je to len krátkodobá alebo jednorazová činnosť, ale dlhodobá aktivita ako súčasť celkovej stratégie podniku so zámerom vytvoriť si viditeľný priestor na trhu a na verejnosti. Systém CI je znázornený na obr. 10.



Mechanizmus pôsobenia CI môže vybudovať väzby medzi rôznymi produktmi, produktovými radmi, značkami a tak ovplyvniť napr. uvádzanie nového produktu na trh. V podstate ide o prenos informácií z jedného objektu na druhý a vznik nových informácií práve na základe ich spojenia. CI napomáha prenos podnikového imidžu a tým zvyšuje stupeň známosti i prijímanie daného objektu. Podporuje proces vnímania pomocou vizuálneho obrazu alebo vyvolávania určitého správania prostredníctvom podnetových asociácií.

Budovanie podnikovej identity je cieľavedomá činnosť zameraná na neustále zlepšovanie povedomia podniku vo svojom okolí, na vytváranie dobrého mena a na pozitívne vnímanie zákazníckmi. Je potrebné, aby proces riadenia tohto stavu bol neustále životaschopný a vytváral jeden z významných faktorov konkurenčnej výhody podniku.

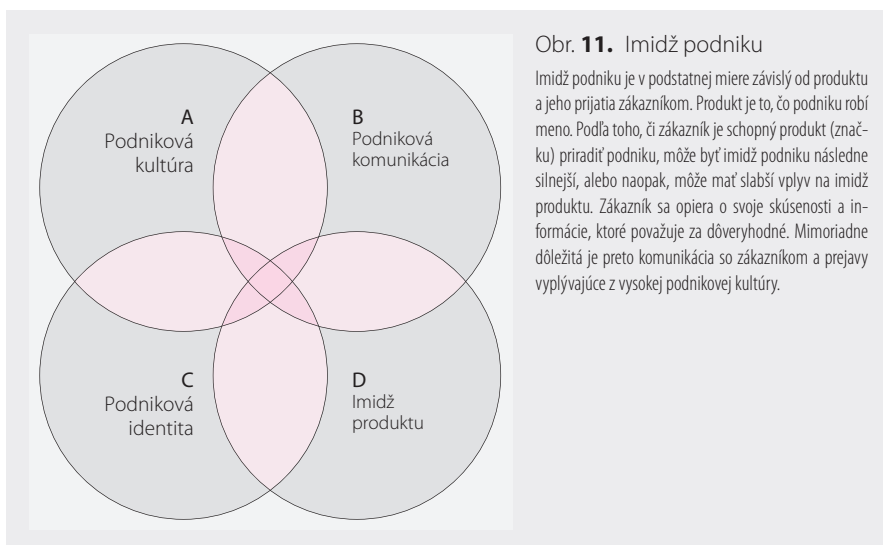
Podniková identita pozostáva nielen zo spomínaných vizuálnych symbolov, ale aj úrovne interiérov a exteriérov podniku, jednotných pracovných uniforiem, obchodných formulárov, propagačných materiálov, produktov a ich obalov. To kladie dôraz na riadenie jednotlivých vonkajších znakov pod centrálnym dohľadom, aby sa navonok dosiahla jednota vizuálnych symbolov, aby si vzájomne neprotirečili alebo neznejasňovali posolstvo o podniku.

## Podnikový imidž

Vyššiu úroveň a širšie vnímanie podniku tvorí podnikový imidž. Má širší záber ako identita podniku vyjadrená vizuálnymi symbolmi. Imidž však nie je iba vzhľad. Vo svete zložitých predmetov a sprostredkovaných javov a procesov mnohé ani nepoznáme a nerozumieme im, ale doliehajú na nás odozvy okolia. Získavame informácie a názory, z ktorých si vytvárame vlastné predstavy, vo všeobecnosti označované ako imidž. Na základe týchto predstáv potom koná-

me. Vyjadrujeme sa k problémom, nakupujeme produkty, formujeme a vyslovujeme svoje názory na rozličné projekty či rozhodnutia. Imidž je teda dôležitou zjednodušujúcou pomôckou na vnímanie a konanie v každodennom živote. Imidž predstavuje pocity okolia, spoločnosti či verejnosti o podniku a k podniku. Prispieva k súhrnnému vnímaniu podniku všetkými zmyslami, vychádzajúc zo skúseností s produktmi a správaním podniku. Imidž podniku je výsledný pocit z podniku ako skúsenosť či už pozitívna, alebo negatívna s podnikom a všetko to, čo s ním súvisí, alebo sa zdá, že súvisí. V marketingu si imidž najčastejšie všímame v súvislosti s podnikom alebo so samotným produktom (značkou). Dôležité sú predovšetkým dve hľadiská: imidž podniku a imidž produktu (značky).

1. **Imidž podniku** sa nemení sám osebe, pretože je záležitosťou objektu, vnemových schopností i prostriedkov pôsobiacich na vnemy. Imidž má svoje zložky, ktoré na seba navzájom pôsobia a sú v čase premenné. Medzi zložky podnikového imidžu patria podniková identita, podniková kultúra a podniková komunikácia, ako znázorňuje obr. 11.



Obr. 11. Imidž podniku

Imidž podniku je v podstatnej miere závislý od produktu a jeho prijatia zákazníkom. Produkt je to, čo podniku robí meno. Podľa toho, či zákaznik je schopný produkt (značku) priradiť podniku, môže byť imidž podniku následne silnejší, alebo naopak, môže mať slabší vplyv na imidž produktu. Zákaznik sa opiera o svoje skúsenosti a informácie, ktoré považuje za dôveryhodné. Mimoriadne dôležitá je preto komunikácia so zákazníkom a prejavy vyplývajúce z vysokej podnikovej kultúry.

Názory niektorých autorov sa odlišujú rovnako ako v iných prípadoch. Tentoraz však nejde o veľké odchýlky. Podľa *Smitha* imidž podniku rozdeľujeme do štyroch oblastí:

- produkty – výrobky a služby a s tým spojená spolupráca so zákazníkom,
- sociálna zodpovednosť a správanie v prostredí pôsobenia, etika a morálka,
- podnikové prostredie (kancelárie, budovy, dopravné prostriedky, ako aj predajne a výstavné priestory),
- komunikácia s okolím, ale aj vo vnútri podniku.<sup>52</sup>

Imidž podniku nie je krátkodobá záležitosť a nevyhnutne musí vychádzať z podnikovej kultúry, aby nevznikli niekde rozpory a skraty, čo by negatívne ovplyvnilo vnímanie podniku, a tým aj jeho imidž. Z toho vyplýva potreba klást dôraz na udržiavanie dobrého imidžu a jeho neustále oživovanie a zvyšovanie povedomia o podniku v spoločnosti, kde pôsobí. Dobrý

<sup>52</sup> Smith, P.: Moderní marketing. Praha, Computer Press 2000, s. 401.

imidž pôsobí na uvedenie si podnikovej identity a predstavuje pre podnik konkurenčnú výhodu. Keďže je to dlhodobá a nákladná záležitosť, nie je jednoduché daný imidž kopírovať. Podnik s vybudovaným imidžom môže oproti konkurentom udržiavať konkurenčnú výhodu a získať určité výhody ako:

- zvýšiť tržby a zlepšiť predaj,
- zefektívniť zavedenie nových produktov,
- zlepšiť alebo zvýšiť stabilitu podniku,
- vytvárať lepšie vzťahy so záujmovými skupinami,
- mať výhodu v získavaní kvalitných pracovníkov,
- zmierniť krízové obdobia.

**2. Imidž produktu súvisí s imidžom podniku.** Zákazník totiž veľmi rýchlo rozpozná kvalitný produkt a dokáže vnímať aj primeranosť jeho ceny. Pre zákazníka je rovnako dôležité, aby produkt bol prístupný na mieste, ktoré mu vyhovuje. Zároveň očakáva, že bude mať k dispozícii dostatok informácií o produkte, ktoré napokon konfrontuje so svojimi predstavami a podľa ktorých sa rozhoduje o kúpe produktu. Imidž produktu ovplyvňuje viacero prvkov (podnik, propagácia, úroveň produktu, cena, distribúcia).

Imidž podniku, rovnako ako imidž produktu sa buduje dlhodobo. Ak sa stane, že imidž sa opiera o zlú osobnú skúsenosť, môže sa nepriaznivý imidž zafixovať a je prakticky nemenný. Imidž ako predstavu o podniku alebo produkte možno zisťovať empiricky u rôznych cieľových skupín prostredníctvom marketingového výskumu. Najdôležitejšie rozdiely medzi imidžom podniku a imidžom produktu sú zachytené na obr. 12.

Podnik s jasnou identitou a pozitívnym imidžom vnímajú stáli, ale aj potenciálni zákazníci a záujmové skupiny ako spoľahlivého výrobcu, partnera, váženy podnikajúci subjekt vo svojej oblasti, a tým podnik získava dôveru svojho okolia.

V podmienkach trhovej ekonomiky je imidž veľmi dôležitý, pretože

priamo súvisí s konkurenciou. Dobrý imidž znamená priaznivý postoj zákazníka a jeho odozvu prejavujúcu sa v okamihu nákupu. Ak sa nedosahuje potrebná úroveň imidžu, treba v prvom rade zmeniť identitu podniku a jej praktickú realizáciu v podobe podnikovej kultúry. To sa následne premietne do všetkých výstupov podnikovej činnosti vrátane komunikácie s cieľovými skupinami. Imidž vytvára referenčný rámec na prezentáciu ponuky produktu. Stáva sa významným pozadím ďalšej komunikácie so zákazníkom. Za nepriaznivých okolností, ak zákazník si už vytvoril o produkte nedobry dojem, nezmenená alebo opakujúca sa komunikácia môže byť až kontraproduktívna – vzniká bumerangový efekt. Až vtedy keď zákazník vníma produkt pozitívne, bude komunikácia prinášať žiaduce výsledky.

Imidž podniku		Imidž produktu
Atraktivnosť	Známosť	Spolahlivosť
Serióznosť	Dynamika	Kvalita
Profesionalita	Inovativnosť	Atraktivnosť
Výkonnosť	Prístup k zákazníkom	Cenová primeranosť
Úspešnosť	Obchodná úspešnosť	Užitočnosť
Solventnosť	Ambicióznosť	Priateľskosť
Dôveryhodnosť	Spoločenská prospešnosť	Progresívnosť
Tradičia	Ekologická ohľadupnosť	atď.
Flexibilita	Prístup k verejnosti	

Obr. 12. Rozdiely vo vnímaní imidžu podniku a imidžu produktu

## Symbyly podnikovej identity

Medzi najpresvedčivejšie symbyly podnikovej identity patrí logo. V ňom sa integrujú tvary, farby a znaky, ktoré majú vysokú schopnosť vyvolať emócie a pocity a priradiť daný symbyl k podniku, k jeho činnostiam a produktom. Preto je dôležité mať logo, ktoré je jednoduché, jednoznačne čitateľné, odlišiteľné od svojho okolia a svojím prevedením umožňuje ľahké zapamätanie a následne rýchlu identifikáciu.

Môže byť typografické, obrazové, abstraktné alebo kombináciou týchto možností. Niektoré logá pretrvávajú dlhé roky bezo zmeny, iné sa počas svojej histórie viackrát podstatne menia, alebo sa menia postupnými a takmer nebadanými krokmi. V minulosti bolo pri tvorbe logotypu hlavným cieľom vizuálne riešenie mena podniku. Dnes sa skúsení tvorcovia loga snažia zachytiť vnútornú kultúru podniku, jej hodnoty a ciele. Usilujú sa zachytiť dosiahnuté pozície, ale aj pohľad do budúcnosti.

Základom je vytvoriť jednoznačnú asociáciu loga s podnikom, na čom musí podnik neustále pracovať. To znamená, modifikovať logo v rámci zmeny vnímania a s určitou rezervou použitia aktuálnych módných vplyvov uskutočňovať zmeny či už jednoduché, alebo zložité aby sa zabezpečilo jeho rozpoznanie, alebo kompletne ho prerobiť, aby narástla jeho hodnota. Budovať logo to je dlhodobá stratégia vychádzajúca z podnikovej kultúry, a preto nemôže podliehať krátkodobým vplyvom a módnym trendom.

Na to musia pamätať komunikačné stratégie, ktoré obsahujú ciele komunikácie smerom k verejnosti, na základe ktorých sa formulujú úlohy a rozvrhujú prostriedky rozpočtu, pretože ide o dlhodobé pôsobenie podniku na okolie. Komunikačné stratégie prispievajú k informovanosti zákazníka a úspešnému predaju produktov podniku.

## Vplyv spoločensky akceptovaných osobností na šírenie zvestí

Súčasne s úsilím jednotlivcov spoločensky sa zaradiť sa formujú alebo prejavujú vodcovia, spoločensky akceptované osobnosti, ktoré sú vnímané ako nositelia určitých názorov alebo štýlov. Tieto osobnosti sa stávajú vzormi, podľa ktorých sa formujú skupiny alebo jednotlivci, ktorí ich prijímajú, odsudzujú, alebo sa s nimi stotožňujú. Formovanie zvestí vzniká na základe vzniknutých skúseností, poznatkov, pocitov, nedostatkov alebo nenaplnenia očakávaní. Vychádza sa z poznatku, že väčšina ľudí sa dá ovplyvniť mienkou iných, pritom výrazný vplyv majú osoby, ktoré sú všeobecne uznávané a výrazne vplývajú na tvorbu verejnej mienky.

Ak podnik chce priniesť svoje posolstvo a prezentovať určité názory alebo životné štýly spojené s určitými produktmi, je dôležité presvedčiť mienkotvornú osobu, aby prezentovala určité názory presadzované podnikom alebo korešpondujúce s predstavami podniku. Tu sa prejavuje multiplikačný mechanizmus, keď verejne známa osoba či vodca uznávaný verejnou mienkou prezentuje svoj názor a ten sa potom cez jeho kontakty šíri a znásobuje.

Využívaním vhodných médií, kde sa dajú šíriť myšlienky väčšou intenzitou, sa vytvára ideálne riešenie na komunikáciu s cieľnými ľuďmi, o vybraných témach podľa aktuálneho alebo potenciálneho záujmu.

Dôležité je, aby tento spôsob komunikácie a prezentácie určitej informácie sa zakladal na vytvorení uceleného a dlhodobého programu uplatňovania podnikovej stratégie cez vedúce mienkotvorné osobnosti. Formulované ciele podniku pritom majú strednodobý až dlhodobý horizont plánovania a realizácie viditeľných výsledkov. Dôležité a náročné je vytvoriť stimuly na zainteresovanie vedúcich mienkotvorných osobností, ako sú propagácia ich osoby, finančné stimuly či prezentácia ich názorov korešpondujúcich s podnikovými cieľmi.

Prezentovanie a formulovanie vhodných názorov a štýlov pre širokú verejnosť, v ktorej sú potenciálni zákazníci, si vyžaduje cieľavedomú činnosť. Preto je nutné vytvoriť rôzne diskusné fóra a vzdelávacie a učiace inštitúcie pomáhajúce prezentovať podnikové zámery. Na usku- točnenie takýchto zámerov sú vhodným nástrojom a prostredníkom elektronické médiá.

Na dosiahnutie dobrého účinku je vhodné oddeliť tvorbu verejnej mienky od podniku a to preto, aby sa eliminovalo riziko neúspechu. Vhodné je vytvoriť samostatné inštitúcie (na- dácie, školiace a analytické strediská, výskumné a vzdelávacie inštitúcie) prezentujúce prijíma- né názory a štýly. Tento proces vo svojej povahe je dlhodobou činnosťou. V praxi pôsobia ta- kéto inštitúcie celé desaťročia a cez poznatky a názory vedúcich osobností prezentujú ciele- né informácie na formulovanie verejnej mienky.

Prédpokladom dobrého fungovania vzťahov s verejnosťou je ponuka služieb a činností založených na pravdivých informáciách a reálnych výsledkoch. Formovanie verejnej mienky je priamo úmerné úrovni vytvorených vzťahov a jeho základom je pravdivé informovanie.

## PR – riadená komunikácia podniku s verejnosťou

Z výrokov vedeckých autorít i zo skúseností podnikov a inštitúcií možno odvodiť zovšeobec- nený názor, že podstatou PR je komunikácia s relevantným okolím či verejnosťou, kde pôsobia rôzni ľudia s odlišným vzťahom k podniku. Rovnako ich záujmy sú veľmi rôznorodé. V zásade ide o jednotlivcov a záujmové skupiny s rôznou silou a mocou ovplyvňovať dianie a správanie podniku. Z toho vidno, že úsilie zamerané na možnosť ovplyvňovať okolie je značne riskantné, ak sa narába s nevhodnými, alebo neoverenými informáciami. Takéto pôsobenie PR podniku iba škodí. Najmä v súčasnom období, keď úloha PR narastá vytváraním nových trhov a pôsobením podniku na medzinárodných či globálnych trhoch, treba pristupovať k PR na serióznom základe. Požaduje sa vysoká kvalita produktov pri veľkej nasýtenosti trhov s individualizovaním produk- tov. V takých podmienkach sú očakávania zákazníkov oveľa vyššie ako v nedávnej minulosti. Ná- roky zákazníkov narastajú s úplnou samozrejmou. Zákazníci požadujú vyššie štandardy a väč- šiu informovanosť o produktoch, pričom predostierajú vlastné predstavy o nových produktoch. Zvyšuje sa potreba obojstrannej komunikácie, aby sa získali kvalitné informácie. Z narastajúcich očakávaní môže vzniknúť častejšie rozpor medzi ponúkaným produktom a očakávaniami zaka- zníkov, čo formuje postavenie podniku v prostredí, kde pôsobí a kde umiestňuje svoje produkty.

Podľa skúseností, ale aj osvojených teoretických názorov komunikácia ďaleko presahuje poslanie marketingu a je tiež nástrojom strategického riadenia. Z toho sa odvodzuje, že PR je formou komunikácie, ktorá podniku pomáha prispôsobiť sa okoliu, meniť ho, alebo ho udržať, a to so zreteľom na dosiahnutie vlastných cieľov. Neplatí teda v minulosti zaužívaný názor, že podnik vie najlepšie, ako má verejnosť informovať a aké informácie má verejnosti poskyto- vať, aby bola ochota s podnikom spolupracovať. Podnik súčasnosti sa otvára názorom zvonku a získané poznatky využíva na korekciu vlastného správania.

Podľa situácie v externom prostredí podnik prispôsobuje interné prostredie. Ide o ciele- ný proces vedený záujmami podniku. To znamená, že PR preniká až na najvyššie úrovne riadenia. Preto treba posudzovať strategické zámery podniku z každého hľadiska. Týka sa to riadenia fi- nancií, komunikácie, marketingu, ľudských zdrojov a ďalšie. Výsledné riadenie musí mať združe- nú podobu, a to nielen v kvantitatívnom vyjadrení, ale aj podnikateľskom prostredí a existujú- cich vzťahoch v podniku i mimo neho. Preto sa často hovorí o integrácii vzťahov. Keďže riadenie podniku prebieha na viacerých úrovniach, predovšetkým ide o vzťahy so zainteresovanými oso-

bami, ďalej pôsobenie manažmentu i celého organizačného systému a všetky vzťahy s vonkajším okolím. PR sa musí usilovať rozvíjať vzťahy s významnými zainteresovanými osobami a získať alebo udržať dobrú povesť podniku nielen u nich, ale aj u najširšej verejnosti. PR koordinuje vzťahy, zlepšuje celkovú perspektívu podnikov. PR v mnohých podnikoch sa presúva do vrcholovej pozície.<sup>53</sup> Vrcholová pozícia PR pri jej integrácii pôsobenia manažmentu sa aj zhodnocuje znateľným, a teda reálnym využitím skúseností z praxe expertov v oblasti riadenia komunikácie.

Na základe uvedeného možno konštatovať:

- PR v súčasnosti prekonáva veľké vývojové zmeny. Postupne akceptuje systém integrovanej podnikovej komunikácie (IPK). Aj na základe IPK podniky postupne presmerúvajú doterajšie postupy v propagácii, priamom marketingu a PR a potreby podniku zabezpečujú podstatne koordinovanejšími postupmi. Zavádzanie IPK do praxe vytvára priaznivé podmienky na to, aby PR bolo uznané ako rozhodujúci komunikačný nástroj v priamej kompetencii vrcholového manažmentu.
- Podcenenie internej komunikácie je charakteristické najmä pre podniky, ktoré chápu PR ako súčasť marketingu. Práve podcenenie internej komunikácie môže mať pre podnik v konfliktnej, resp. krízovej situácii nezodpovedné následky. Spravidla práve v kríze sa ukáže, aká hlboká je priepasť medzi zamestnancami a vrcholovým manažmentom.
- Význam internej komunikácie rastie úmerne s veľkosťou podniku. Stáva sa, že zamestnanci veľkých podnikov, napr. v podobe holdingu, sa až z médií dozvedia o záležitostiach, ktoré sa ich priamo dotýkajú.
- Pre komunikáciu v konfliktných a krízových situáciách platí vo zvýšenej miere, že o všetkom, čo sa týka podniku, musia byť v prvom rade informovaní vlastní zamestnanci. Už aj preto, že prostredníctvom nich v rámci interpersonálnej komunikácie v pôsobiacom okolí sa interná komunikácia stáva súčasťou externej komunikácie.<sup>54</sup>

Podniky alebo iné inštitúcie sami posúvajú PR do vodcovskej roly pri reorganizácii, či iných zásadných zmenách. Napríklad vytváranie SBU (Strategic Business Unit) si vyžaduje od PR sledovať výkonnosť SBU rovnako, ako sledovať výsledky výkonnosti podniku ako celku. Presun kompetencií a zodpovednosti na jednotlivé SBU si od PR vyžaduje zvýšenú komunikáciu so všetkými zložkami podniku, hlavne koordináciu a prehodnotenie vlastného prínosu pre marketing, uplatňovanie schopností miestne podporiť rozvoj komunikácie zamestnancov i riešenie mnohých ďalších problémov manažmentu. PR však musí koordinovať komunikáciu, stratégiu produkcie i podniku ako celku a unifikovať styk s investormi.

Vysoká kvalifikácia, praktické skúsenosti a neustále sledovanie spoločenského vývoja je podkladom na formulovanie zásadných otázok o ďalšom správaní sa podniku vo vzťahoch s verejnosťou. Rovnako kontakty s vplyvnými osobami, prístup k investorom a pôsobenie v rozličných kluboch či profesionálnych združeníach umožňujú pracovníkom PR predvídať budúci vývoj v spoločnosti a pravdepodobný dopad očakávaných spoločenských udalostí na samotný podnik. Pri takom prístupe PR pomáha vrcholnému manažmentu citlivo reagovať a modifikovať stratégiu, či správanie voči okoliu.

<sup>53</sup> Dnes je už samozrejmalá pozícia hovorca v podnikoch, bankách, na ministerstvách, či na úrovni predsedu vlády alebo prezidenta republiky. Hovorca vlastne interpretuje názory najvyšších predstaviteľov a je pripravený reagovať na neočakávané situácie, napr. na tlačovej konferencii. Vyžaduje sa preto hlboká znalosť problematiky, prehľad a zodpovednosť. Sú známe mnohé prípady, kedy úspešný hovorca sa stáva manažérom na najvyšších úrovniach danej inštitúcie. Platí aj opak, že najvyšší manažér je v jednej osobe aj hovorcom a priamo sa podieľa na vzťahoch s verejnosťou. To len dokrešľuje mimoriadny význam PR.

<sup>54</sup> Zamestnanci, resp. ich rodinní príslušníci, dôchodcovia a bývalí zamestnanci sú rovnako „šíriteľmi“ informácií, čím sa účinnosť komunikácie zmnohosobňuje. V konfliktných situáciách sú to najdôveryhodnejšie zdroje informácií.



Štyri modely riadenia komunikácie predostreli *Grunig a Hunt*.<sup>55</sup> Pomocou nich sa pokúsili opísať rôzne metódy činnosti pri budovaní vzťahov s verejnosťou (ide hlavne o spôsob komunikácie). Charakteristiky jednotlivých metód sú zakreslené na obr. 13.

<b>Model tlačovej agendy (Publicity)</b>	Komunikácia je jednosmerná, od podniku k verejnosti. Základom komunikácie je vydávanie tlačovín a ich distribúcia smerom na verejnosť. Za povinnosť sa považuje poskytovanie informácií o podniku alebo produkte, ktorý zastupujú. Spätná reakcia sa neočakáva. Model tlačovej agendy využíva 15 % podnikov.
<b>Model verejných informácií</b>	Komunikácia je jednosmerná, od podniku k verejnosti. Zmena oproti prvému typu modelu je v tom, že informácie poskytujú špecialisti na vzťahy s verejnosťou a očakávajú aj spätnú väzbu. Model verejných informácií využíva 50 % podnikov.
<b>Dvojsmerne asymetrický model</b>	Je to dvojsmerná komunikácia, t. j. smerom od podniku k verejnosti a od verejnosti k podniku. Činnosti vzťahov s verejnosťou sú smerované na prospech podniku. Podnik sa na základe verejnej mienky nemení, pokúša sa zmeniť postoje a správanie verejnosti. Využíva ho 20 % podnikov.
<b>Dvojsmerne symetrický model</b>	Je to dvojsmerná komunikácia, t. j. smerom od podniku k verejnosti a od verejnosti k podniku. Starostlivo sa plánuje, čo sa má verejnosti oznámiť, aby sa dosiahla maximálna zmena postojov a správania. Tento model spočíva prevažne na dialógu. Využíva ho 15% podnikov. Pritom práve týmto modelom je možné dosiahnuť najlepšie výsledky pri komunikácii s verejnosťou.

Obr. 13. Štyri modely riadenia komunikácie s verejnosťou

V riadení komunikácie s verejnosťou je podstatné správanie podniku v rámci svojho okolia a súčasne zavádzanie potrebných zmien vo vnútri podniku. Je to plánovaná a spontánna komunikačná aktivita. Zhodnocovanie správania má prinajmenšom dva aspekty:

- Ľudia v podniku** sa správajú podľa očakávaní. Správanie podniku a jeho prejavy môžu byť:
  - správanie je vedome kontrolované,
  - v správaní existujú aj nevedomé komponenty.
- Podnik ako samostatná entita** má svoje správanie. Preberá na seba aj spoločenskú zodpovednosť, chráni životné prostredie, sleduje spoločenské procesy, vopred sa pripravuje na zmeny. Také podniky sú pružné, svoje myslenie orientujú na partnerov a spotrebiteľov. V tomto úsilí nevyhnutne musia urobiť rad zmien vo vnútri podniku. Podľa *Komor* vnútorné komponenty možno deliť na dva smery (obr. 14).<sup>56</sup> Ale nestačí sa obrátiť iba dovnútra podniku.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Grunig, J. E. – Hunt, T.: *Managing Public Relations*. New York, Holt Rinehart Winston 1984. Uvádzané hodnoty sú namerané v USA. Autori rozlišujú štyri modely ako riadenie vzťahov s verejnosťou.

<sup>56</sup> Komor, L.: *Szervezeti kommunikáció, jegyet, kézirat*. Gődöllő, SZIE 1999, s. 2.

<sup>57</sup> Byrokratická pomalosť neprekona vyhlásenia o starostlivosti o zákazníkov. Nestačí ani získať certifikát ISO 9000, je potrebné čosi viac, nie iba zdokonaľovať produkty.

**Prvé priblíženie – smerom dovnútra**

- organizovanie pracovných procesov po určitú hranicu
- výchova, vzdelávanie,
- rozhodujúce pojmy, a organizačné ciele, štruktúra a procesy (výroba, zhodnocovanie, výskum, vývoj)
- v ich rámci preverovanie komunikácie vonkajšími cieľmi organizačných procesov
- zmeny pracovných pozícií
- nové spoločenské požiadavky
- rozvíjanie komunikačných nástrojov

**Druhé priblíženie – smerom navonok**

- pozornosť venovaná okoliu
- vzájomné vzťahy s okolím, ako a akými nástrojmi je ovplyvňované okolie (politické, ekonomické, legislatívne) a pod.
- vplyvy na okolie prostredníctvom komunikácie (marketingová komunikácia, výskum trhu, PR a iné)
- rešpektovanie okolitého vývoja, prispievanie k lepšej spoločenskej situácii

**Obr. 14.** Vnútorne komponenty správania podniku

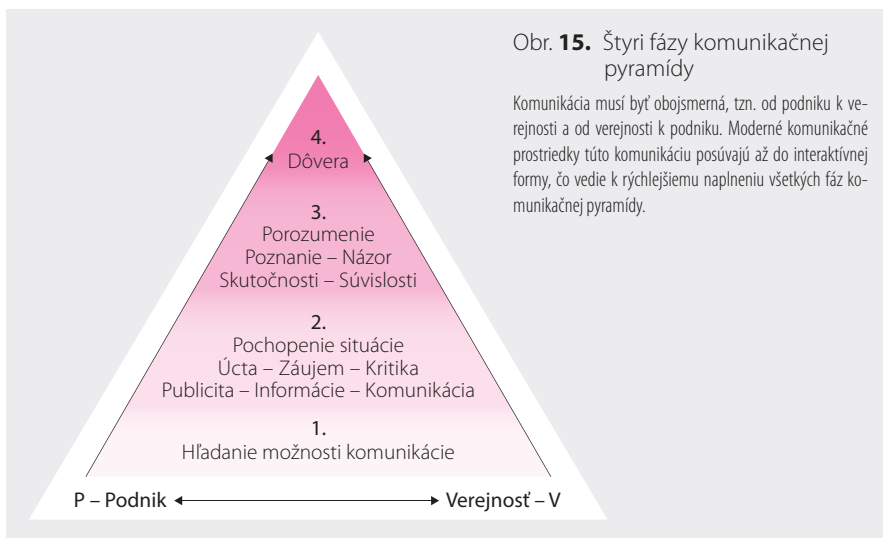
Spojením dvoch hľadísk sa dostane prijateľné priblíženie: organizačné aktivity – materiál – energia – informácie tvoriace procesy. Z tejto podstaty sa odvíjajú podnikové komunikačné procesy.

**Postupnosť a kontinuita komunikačného pôsobenia na verejnosť**

Komunikácia s okolím nemôže byť náhodná, ani spontánna, bez logického zdôvodnenia. Bola by to vlastne komunikácia samovoľná, neriadená, intuitívna, bez možnosti aspoň zhruba odhadnúť jej vplyv na verejnosť. Na efektívnu komunikáciu treba poznať aktuálnu verejnú mienku a posúdiť ju z hľadiska záujmov podniku. To je prvý krok k logickému zdôvodneniu spôsobov komunikácie s verejnosťou. Budovať vzťahy je proces založený na postupnosti a pravidelnosti. Počnúc hľadáním najlepších možností komunikácie so zákazníkmi cez pochopenie situácie a porozumenie až po dôveru k podniku. Vrcholným štádiom rozvinutia vzťahov je dôvera zákazníka, vyhľadávanie nových informácií o podniku a jeho produktoch. Vysvetlenie tohto procesu uvádza *Němec*. Je zrozumiteľné na základe poznania komunikačnej pyramídy, znázornenej na obr. 15.<sup>58</sup>

- V prvej fáze sú informácie sprostredkované a pripravujú sa komunikačné kanály, nadväzuje sa dialóg. Je to najnáročnejšia fáza, pretože výber informácií ovplyvní voľbu komunikačných kanálov a aj preto, že si podnik vyberá časť verejnosti, o ktorej sa nazdáva, že ju jeho informácie zaujmú.
- Druhá fáza si vyžaduje pochopiť argumenty protistrany. V prípade potreby je nevyhnutné prispôbovať vlastné argumenty. Ak vznikne konflikt, jedna zo strán môže dialóg prerušiť. Ide o presadzovanie určitého stanoviska, pričom treba mať na zreteli potrebu asertivity.
- Tretia fáza sleduje naladenie partnerov na zábery a potreby podniku. Môže dôjsť aj k obratu situácie. Ukáže sa, či bola vytvorená dostatočná základňa vzájomnej dôvery, na ktorej možno stavať pri presadzovaní vlastných potrieb bez straty kontaktu.

<sup>58</sup> Němec, P.: Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. Praha, Management Press 1999, s. 14.



- Štvrtá fáza by v ideálnom prípade mala znamenať zladenie záujmov, pričom sa minimalizujú možné konflikty. Zároveň sa otvára priestor na realizáciu dohôd. Následne sa celý proces opakuje.

Ak podnik pozná a uplatňuje jednotlivé fázy pri formulovaní prístupov v komunikácii s okolím, umožňuje mu to detailne rozpracovať postupy a použiť rôzne nástroje na komunikáciu s okolím. Zároveň sa tým poukazuje, že ide o postupný a neustály proces, kde sa podnik dlhodobým pôsobením prepracováva z najnižších fáz do najvyšších, ale ak vynechá niektoré kroky alebo dopustí sa chýb, môže klesnúť do nižšej fázy a stratiť vybudovanú pozíciu. Aby sa tieto fázy dosiahli, musí PR svoje aktivity zamerať nielen smerom na verejnosť mimo podnik, ale aj na akcionárov a všetky záujmové skupiny podniku.

## Relevantná verejnosť a cieľové skupiny PR komunikácie

Podniky sú súčasťou širšieho spoločensko-ekonomického okolia. Pri zodpovednom postoji podnik si plní svoje povinnosti voči celku (štátu) i svojmu najbližšiemu okoliu, čo z dlhodobého hľadiska vytvára určité zvýhodnenie v podobe dôvery predovšetkým v konfliktné a krízovej situácii. Zároveň vytvára dobré meno podniku (Goodwill), ktorý sa môže prejaviť napr. v raste ceny akcií. Podnik tak získava lepšie postavenie, určitú konkurenčnú výhodu. Naopak podniky, ktoré odmietajú prevziať spoločenskú zodpovednosť, z dlhodobého hľadiska strácajú svoju významnosť i možnosť ovplyvňovať dianie a nemajú žiadnu podporu okolia. Preto je žiaduce, aby podniky zladžovali svoje činnosti so spoločenskými potrebami v miere úmernej ich postaveniu. PR z tohto hľadiska sa vyznačuje ústretovosťou voči spoločenským potrebám, a to:

- Podnik sleduje trendy a vývoj relevantného okolia a vnáša do vnútorného prostredia náhľad a očakávania okolia. To umožňuje tvorbu vlastnej komunikačnej stratégie.
- Podnik je charakteristický aktívnym prístupom k vzneseným požiadavkám a potrebám. Zladuje záujmy podniku a okolia.

- Podnik smeruje k pochopeniu stanovísk protistrany. Dbá, aby sa nesprával ako uzavretý systém, neprístupný novým a nekonvenčným podnetom. Utvára si názor o tlakoch záujmových skupín a rozhoduje sa o spôsobe, ako využiť vyzpozorované tendencie. Tým napomáha formulovať komunikačnú stratégiu.
- Podnik vytvára spoločnú základňu v rámci celého odvetvia, mimo konkurenčné vzťahy, a tým prispieva k zladeniu postupov a využitiu synergie.
- V komunikačných aktivitách podniku nesmie prevážiť „ľúbivá akčnosť“. Výhodiskom práce PR je systematickosť a pravidelnosť pôsobenia počas dlhého obdobia.
- Je potrebné koordinovať všetky aktivity smerujúce k zvýšeniu známosti a akceptácie podniku a jeho produktov. Nesmú prevažovať krátkodobé záujmy a výhody nad dlhodobými cieľmi. V tom duchu je zameraná stratégia smerujúca k dobrej povesti a imidžu podniku.
- Napriek otvorenosti smerom k verejnosti podnik nesmie pripustiť, aby boli poškodené jeho záujmy. Každý podnik má právo na ochranu podnikateľského tajomstva a hlboko interných záležitostí vrátane príprav na zápas s konkurenciou. PR preto musí upozorňovať na neprípustné útoky a iniciovať konkrétne protiopatrenia na komunikačnej i vecnej úrovni.

Nie sú namieste tzv. rýchle opatrenia, ktoré sú síce navonok viditeľné, ale nemôžu zmeniť verejnú mienku. V konfliktnnej situácii niekoľko publikačných aktivít nič nenapraví a je to vlastne zbytočná investícia. Nevyhnutná je spätná väzba a odozva na komunikačné opatrenia. Je to dôležitý spôsob správania podniku v každodennej situácii, v krízovej situácii je to ešte dôležitejšie. Lenže žiadny podnik nemôže komunikovať s celou verejnosťou. Preto sa musí rozlišovať relevantnú verejnosť a cieľové skupiny komunikácie. Medzi relevantnú verejnosť sa spravidla zaraďujú zamestnanci, dodávatelia, zákazníci, skupiny spojené s financovaním podniku, štátna a komunálna správa a ďalšie.<sup>59</sup> Partnerom podniku sú aj médiá, ich prostredníctvom podnik udržiava komunikáciu s okolím. Je to dôležitý účastník komunikácie, pretože podnik nie je spôsobilý komunikovať priamo so širokou verejnosťou alebo väčšími spoločenskými skupinami. Treba si uvedomiť, že aj veľmi dobre organizovaná komunikácia v podniku nepostačuje na účinné pôsobenie v jeho okolí. Napríklad ani nátlakové skupiny sa nevyjadrujú proti podniku verejne a priamo, svoje úmysly zakrývajú, ale komunikujú v širšom okolí a vytvárajú podmienky na presadzovanie svojich záujmov.

Podnik a okolie sú teda navzájom prepojené mnohými spôsobmi. Prostredníctvom existujúcich vzťahov sa chtiac-nechtiac vymieňajú aj určité posolstvá. Vzťahy s podnikom však charakterizujú pevnejšie, alebo voľnejšie väzby. Označujú sa ako „linkages“. Tí, ktorí sú na podnik napojení priamo a majú v ňom svoje záujmy, sa označujú ako stakeholders. Podľa *Freemana* „sú to jednotlivci, alebo určitá skupina s možnosťou ovplyvňovať konanie podniku, jeho rozhodovanie, stratégiu, praktiky a ciele, alebo naopak, sú týmto konaním, rozhodovaním, stratégiou a praktikami a cieľmi podniku ovplyvňovaní“<sup>60</sup> Spoločné záujmy môžu vytvoriť celkom špecifickú kategóriu vzájomných väzieb vyplývajúcu z obsahovej stránky kontaktov. V zmysle

<sup>59</sup> Tu sa trochu pristavme. Ako tomu rozumieť? Je relevantná verejnosť iba externá, mimo podniku, alebo aj interná v rámci podniku? Možno vôbec hovoriť o verejnosti, ak sú to zamestnanci podniku? Zdá sa, že tento termín treba poopraviť a za relevantnú verejnosť považovať iba verejnosť externú, s ktorou podnik prichádza do styku. Zamestnanci podniku, odbory a rôzne podnikové zoskupenia asi nie je vhodné považovať za verejnosť, sú to vnútropodnikové subjekty, resp. externí členovia správnych orgánov podniku, účelových odborných komisií a záujmových skupín pôsobiach vo vnútri podniku. Zdá sa, že zaužívaný termín je nepresný a nedostačujúci. Vystihuje iba vzťahy s verejnosťou. Za relevantnú verejnosť sa považujú zamestnanci podniku a komunikácia s nimi v rámci podniku. Z uvedených dôvodov možno sa zamýšľať nad tým, či nezaviesť modifikovaný termín E&PR, pričom písmeno E sa vzťahuje na zamestnancov (E – Employees). Môžeme to aj zamietnuť, pretože sa zároveň vynára iná otázka. Sú zamestnanci podniku publikom? Inak povedané, je vnútropodniková komunikácia vnútropodnikovým PR?

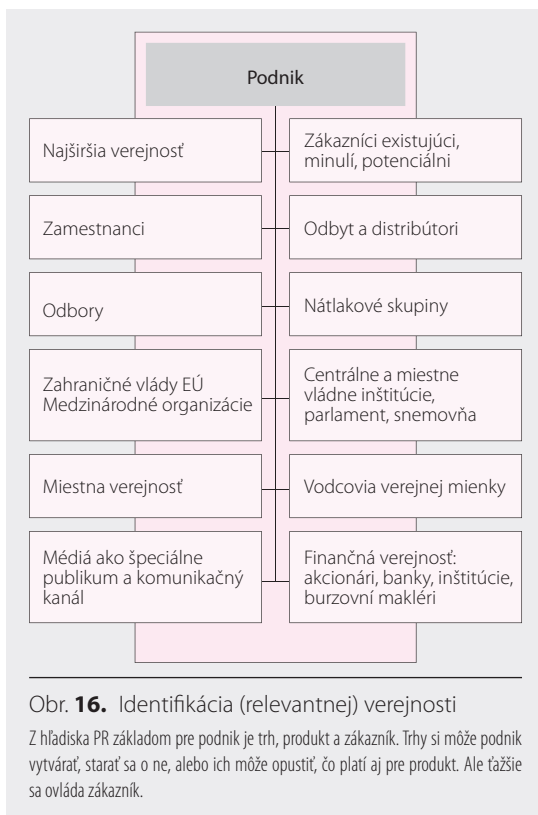
<sup>60</sup> Freeman, F. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman Publishing 1984.

PR *Grunig a Hunt* vyzdvihujú práve túto otázku. Podľa nich ide o „rozpoznávanie, aké dôsledky budú mať väzby podniku na iné systémy v ich okolí, predstavuje ústrednú otázku, s ktorou sa ľudia poverení výkonom činností v zmysle PR dostávajú do styku najčastejšie“.<sup>61</sup> Záujmové väzby vyčleňujú z neprehľadnej verejnosti tie segmenty, ktoré sa zaujímajú o komunikačné správanie podnikov, čím vzniká relevantná časť verejnosti. Je to vymedzená časť verejnosti, s ktorou podnik má najväčší záujem komunikovať s ktorou prichádza do styku a s ktorou sa pri realizácii svojich cieľov môže dostať do konfliktu. Čo sa vo všeobecnosti pod pojmom relevantná verejnosť skrýva vyplýva z obr. 16.<sup>62</sup>

Relevantná časť verejnosti však existuje, či sa podnik o ňu zaujíma, alebo nezaujíma. Nie je závislá len od existencie podniku a od jeho cieľov, ale môže sa s nimi stotožniť, akceptovať ich, alebo prevziať ako svoj postoj prípadne súčasť svojho štýlu. Najlepšie to vystihujú v citovanom diele *Grunig a Hunt*,<sup>63</sup> ak tvrdia, že „public nie je market“. Podľa *Gruniga a Hunta* v súvislosti s relevantnou časťou verejnosti ide o voľne štruktúrovaný systém, ktorého členovia rozpoznali rovnaký problém alebo tému. Samotné publikovanie informácií o podniku relevantnú časť verejnosti uspokojí, vyvolá u nej o tému ešte väčší záujem, prípadne podporu. Ale môže to byť naopak, čím sa priazeň relevantnej verejnosti stráca. Zjednodušene povedané, „verejnosť prichádza, alebo odchádza“.

### Komunikačné vzťahy medzi skupinami

Rozlišujeme relevantnú verejnosť a cieľové skupiny. Relevantná verejnosť zahŕňa tie časti verejnosti, ktorých sa dotkne realizácia cieľov podniku. Cieľové skupiny majú spoločné znaky vymedzenej časti verejnosti, na ktoré sa zameria komunikačná aktivita podniku (obr. 17).<sup>64</sup>



<sup>61</sup> Grunig, J. E. – Hunt, T.: *Managing Public Relations*. New York, Holt Rinehart Winston 1984.

<sup>62</sup> Black, S.: *Nejúčinnejší propagace. Public relations*. Praha, Grada Publishing 1994, s. 48

<sup>63</sup> Grunig, J. E. – Hunt, T.: *Managing Public Relations*. New York, Holt Rinehart Winston 1984.

<sup>64</sup> Němec, P.: *Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha, Management Press 1999, s. 73.



Podnik sa zameriava na relevantnú verejnosť a cieľové skupiny. Najdôležitejšie cieľové skupiny boli vyšpecifikované v minulosti (1990), názory na špecifikovanie cieľových skupín sa však odlišujú, aj keď sa podobný prieskum u nás doteraz nekonal (obr. 18).<sup>65</sup>

Je dôležité, aby komunikačné vzťahy medzi skupinami prebiehali kontinuálne. Netýkajú sa len krízovej situácie. Naopak, dobrými vzťahmi možno krízu predchádzať.

## Vzťah s investormi a vlastními (Investor Relations)

Investori sa rozhodujú o vkladaní svojich zdrojov do podniku a jeho aktivít. V najbežnejšej forme ide o kúpu jednotlivých akcií alebo dlhopisov na základe aktuálnych informácií. Preto potrebujú vhodné informácie zamerané na investovanie, aj v podobe najnovších správ v médiách. Táto požiadavka je základom vzťahov s investormi, vlastními akcií (IR – Investor Relations). V súčasnosti si už tento proces vyžaduje samostatnú profesiu. Aby si podnik udržal svoju konkurenčnú schopnosť, potrebuje investovať do nových procesov, činností. To sa nezaobíde bez zdrojov zvonku, t. j. bez cudzích investícií. V našich podmienkach sa táto aktivita orientuje zatiaľ len na banky ale vstupom do EÚ to už nepostačuje. Ide hlavne o sprostredkovanie informácií medzi investorskými skupinami, samotnými investormi a podnikmi, ktoré sú verejne obchodovateľné. Oblasť investícií tak prekračuje hranice jedného štátu a informácie o možných investíciách sa stávajú oveľa náročnejšími na spracovanie a spoľahlivosť. Podstatná je rýchlosť sprístupnenia relevantných informácií. Pritom počet investorov stúpa. Pracovník v oblasti IR musí byť dôkladne oboznámený s prostredím svetových investorských skupín vrátane pôsobenia významných sprostredkovateľov medzi investujúcimi jednotlivcami či podnikmi, ako aj s príslušnými médiami, ktoré závažné informácie prezentujú. Pritom získané informácie pochádzajú zo stratégie podniku dôsledne uplatňovanej vrcholovým manažmentom. Pri tom všetkom za hlavnú oblasť IR možno považovať profesionálnu komunikáciu. Podniky, ktorých špecialisti v oblasti IR profesionálnu komunikáciu zvládajú, by mali zúročiť narastajúci záujem akcionárov. Už aj preto, že účinný program znižuje riziko z vlastníctva cenných papierov, čo sa odráža v cene akcií. Dobře naplánovaný a realizovaný program IR podporuje prirodzený priebeh procesu profesionálnej komunikácie. Na jednej strane sú skupiny investorov požadujúcich presné a včasné informácie, na základe ktorých sa robia zásadné rozhodnutia, a na druhej strane je podnik s konkrétnymi faktami a číslami, ktoré musia byť prezentované logicky a natoľko presvedčivo, aby potenciálni investori neza-pochybovali o budúcich výhodách pochádzajúcich z úspešného fungovania podniku. Zá-

<sup>65</sup> Švajčiarsky výskum publikovaný v diele Němec, P.: Public Relations. Komunikace v konfliktních a krízových situacích. Praha, Management Press 1999, s. 73.

Cielové skupiny PR	Najčastejšie uvádzaný význam (v %)	
Zamestnanci	veľký	81
Rodinní príslušníci	dost veľký	47
Manažéri	veľký	72
Bývalí zamestnanci – dôchodcovia	skôr menší	42
Akcionári*	veľký	51
Zákazníci	veľký	56
Záujemcovia o podnik	dost veľký	44
Konkurenti	skôr menší	51
Dodávatelia	skôr menší	47
Úrady a inštitúcie	dost veľký	54
Kapitálový trh	dost veľký	44
Záujemcovia o ekonomiku	dost veľký	51
Politické kruhy	dost veľký	54
Univerzity a iné školy	dost veľký	44
Inštitúcie a podniky	skôr malý	54
Odbory, zamestnávateľské zväzy	skôr malý	51
Spotrebiteľské zväzy	skôr malý	35
Finanční analytici	veľký	47
Ekonomická tlač	dost veľký	72
Ostatné médiá	veľký až dost	47
Odborná tlač	veľký	49

Na Slovensku ani v Čechách ešte nie je známy výskum zameraný na komunikáciu veľkých podnikov s relevantnou časťou verejnosti, resp. cieľovými skupinami v intenciaciach PR. Nemožno teda ani posúdiť, aký význam prikladá časť verejnosti komunikácii v rámci PR.

\* Zaujímavá situácia je v prípade akcionárov, kde cieľová skupina získala vysoké hodnotenie, ale ako cieľovú skupinu ju rozpoznalo len 51 % opýtaných podnikov. Do výskumu boli zahrnuté podniky kótované na burze. Podľa *Némca* sa dá predpokladať, že výsledky prieskumu zachytávajú určitý trend, ktorý môže slúžiť pre orientáciu aj v našich podmienkach.

Uvedené hodnoty sa samozrejme menia v priebehu času. Najväčší vplyv na zmenu však má úroveň podnikovej komunikácie a tým aj miera dopadu na jednotlivé cieľové skupiny.

Obr. 18. Najdôležitejšie cieľové skupiny

renčnom prostredí uplatniť praktické výhody zúročujúce návratnosť ich investícií. Na základe toho investori môžu objektívnejšie odhadnúť súčasnú cenu akcií, využívať dáta o eskontovaných tokoch hotovosti i ďalšie údaje o financiách. Charakteristika strategického postupu niektorých podnikov sa prezentuje vo výročných správach spolu s navrhnutými opatreniami na uľahčenie priebežného hodnotenia výsledkov samotnými akcionármi.

Zhodnotiť akcie však nie je len výsada vlastníkov podniku. Aj vrcholový manažment stimuluje rôzne plány na investície do cenných papierov. Akciové opcie, právo výhodne kúpiť alebo predat určité cenné papiere v správny čas a čoraz častejšie i nároky spojené s vlastníctvom akcií, to všetko sú nástroje slúžiace aj na prepojenie záujmov vlastníkov a manažérskych tímov. Účinnosť týchto nástrojov, vykazovaná zodpovedajúcim hmatateľným ziskom je podmienená možnosťou výrazného zvýšenia ceny akciového kapitálu. Pri takom pohľade IR výrazne nadobúdajú význam v rámci podniku.

stupcovia podniku venujú zvýšenú pozornosť očakávaniam investorov, lebo iba odhadmi cien akcií by priaznivé výsledky nezabezpečili. Dôležitá je priama komunikácia s akcionármi, zvlášť s majoritnými. Názormi akcionárov sa do značnej miery necháva ovplyvniť vrcholový manažment podniku pri svojich zásadných rozhodnutiach. Vždy totiž prevládajú názory akcionárov pred názormi zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov či držiteľov dlhopisov. Práve špecialisti IR majú za úlohu zistiť, aké sú predstavy najdôležitejších akcionárov podniku. Preto s investormi udržiavajú pravidelné kontakty a zväčša sú dôverne oboznámení s ich problémami a obchodnými záujmami.

Vo všeobecnosti platí, že investori sledujú strategické zámery podniku a zisťujú, či podnik zvolil správny strategický postup a či môže v konkurencii

Ďalšou mimoriadne zainteresovanou skupinou sú členovia správnych rád, významné inštitúcie, ktoré investovali do cenných papierov, uplatňujú svoj ožvivujúci vplyv najmä na tie, ktoré stoja na čele verejne obchodovaných podnikov. Sú v súčasnosti vo svojich funkciách veľmi aktívni pri vykonávaní dozoru vo svojich podnikoch, a to obzvlášť v podnikoch vykazujúcich slabé výsledky, čo má za následok odvolávanie a vymenovanie nových riaditeľov i kompenzáciu exekutívy. Niektoré podniky predstavenstvu zvyšujú podiel na akciách za to, že akcionárom zabezpečujú obdobné podmienky ako radovým členom. Za dôležité materiály sa považujú:

1. **Výročná správa** je dôležitým dokumentom približujúcim podnik zainteresovaným osobám, dodávateľom, zákazníkom, zamestnancom a ďalším. Napríklad banky podrobne sledujú vývoj podniku medziročným porovnávaním výročných správ. Opisujú sa v nich rozvojové zámery a investičné plány budúceho roku, mnohé ekonomické údaje sa zobrazujú v grafoch a prehľadných tabuľkách. Uvádzajú sa údaje pre akcionárov, v hlavných črtách sa približujú dcérske podniky a podniky v zahraničí, objasňujú sa základné ciele podniku, aby investori objektívnejšie posúdili, ako sa ich darí uskutočňovať. Výročná správa prezentuje, nakoľko bol podnik v minulom roku úspešný a aké sú jeho vyhliadky na nasledujúci rok. Rozborom dôležitých otázok a prehľadným ozrejmnením najdôležitejších aktivít podnik vchádza do povedomia v rámci odvetvia, v ktorom podniká.
2. **Prezentácia podniku** vychádza z mnohých pohnútok. Podnik pozývajú na diskusie o plnení jeho záväzkov, prípadne na prezentáciu na určitom konkrétnom fóre, napr. v hospodárskom klube, kde sa zúčastňuje veľký počet podnikateľov. Môžu to byť prezentácie pre maklérov, investorov, investičné agentúry. Niekedy sa prezentácia spája s exkurziou v podniku a bližším zoznámením s vrcholovými manažérmi podniku. Prezentáciu dopĺňa obrazová dokumentácia, prípadne dokumentárny film o podniku. Prezentácia býva spojená s diskusiou. Hlavným účelom prezentácie je vyvolať záujem investorov o podnik, to znamená o nákup akcií, prípadne ich podržať a podporiť podnik v ťažšom období. Prezentácia podniku musí investorov presvedčiť o jeho perspektíve.
3. **Prehľady** podporujú napr. výročné správy a iné relevantné dokumenty. Prinášajú doplňujúce údaje, napr. predstavy o vypísaní dlhopisov, zámery maklérov, finančných analytikov alebo spravovania cenných papierov. Priebežné prehľady so štatistickými údajmi majú pre mnohé priemyslové odvetvia veľký význam. Informácie prehodnocujú analytici a posudzujú efektívnosť a podnikateľskú koncepciu konkrétneho podniku. Prehľady spravidla obsahujú údaje, ktoré sa uvádzajú v iných dokumentoch zverejňovaných podnikom. Vyhľadávaním, triedením a sprístupnením týchto údajov, zverejnených neskôr v prehľadne upravenej publikácii, špecialista v oblasti investor relations uľahčuje pochopiť podnikateľskej koncepcie.
4. **Tlačové správy** všeobecné a simultánne rozširované faktické informácie o hospodárení podniku. Novinárom dávajú tip na novinku, ktorú možno ďalej spracovať do podoby článku v danom médiu. Na základe tlačovej správy môžu novinári dávať doplňujúce otázky. Je to najčastejšie zdrojový materiál, ktorý sa po úpravách môže použiť v tlači. Tlačové správy sa najčastejšie odosielajú do vybraných redakcií, ktoré ich potom publikujú. Musia byť spracované zrozumiteľne, aby boli „čitateľné“ aj pre širšiu verejnosť. Ich prostredníctvom sa verejnosť oboznamuje so strategickými zámermi podniku, môžu sa zdôrazňovať podstatné aspekty podnikania. Výraznejšie sa premietajú dôležité kontrakty, uvádzanie nového produktu na trh, alebo aj vystúpenie osobností podniku pri významných podujatiach.



5. **Listy a písomnosti** bývajú adresované priamo akcionárom napr. pri neočakávaných udalostiach, ktoré ešte nepublikovali iné komunikačné kanály. Informatívna správa môže finančným analytikom dopomôcť k objektívnejšiemu náhľadu na perspektívu budúceho vývoja.
6. **Komunikácia na diaľku** je rozličná, najčastejšie telefonická. Špecialisti v oblasti investor relations odpovedajú na množstvo otázok, ktoré kladú finanční analytici, makléri, ale i malí akcionári. Preto sa usporadúvajú konferencie na diaľku. Telekonferencie uľahčujú riešiť bezprostredne vznikajúce problémy „na jeden raz“, to znamená že do telekonferencie sa zapoja viacerí účastníci, ktorí si vzájomne odpovedajú na otázky jednotlivých opytujúcich sa, čím sa šíri pomerne komplexná informácia. Potom netreba odpovedať na viacnásobné rovnaké otázky jednotlivo. Samotné odpovede sú konzistentnejšie, lebo väčší počet analytikov si ich vypočuje simultánne v tej istej verzii. Tým sa zvyšuje účinnosť komunikácie, pričom sa nevyklučuje ani priama komunikácia, ak je väčší záujem a požadujú sa ďalšie informácie.

Dôležitou vlastnosťou IR je transparentnosť informácií, ich spoľahlivosť a v neposlednom rade včasnosť. Je dôležité, aby sa čo najskôr predkladali historické údaje (ex-post) za určité obdobie aby sa dali urobiť predikcie a predpovede a hodnotila sa posledná výkonnosť podniku.<sup>66</sup> Vzniká potreba vytvárať nové ukazovatele a doplnkové vysvetlenia, ktoré by eliminovali na minimum predchádzajúce chyby. IR tu bude musieť zohrať dôležitú úlohu pri znovuvybudovaní vzájomnej dôvery medzi investormi a podnikom.

## Vzťahy medzi zamestnancami a vedením podniku

Komunikácia vedenia podniku so zamestnancami sa najčastejšie chápe ako komunikácia s ich zástupcami v odborových zväzoch. Nemal by to byť však jediný spôsob. Skôr naopak, komunikácia s odborními (okrem spoločne plánovaných akcií) nastupuje po vyčerpaní iných spôsobov komunikácie. V každom prípade by malo ísť o otvorenú, dvojsmernú komunikáciu smerujúcu k vzájomnej súčinnosti manažmentu s pracovníkmi bez rozdielu, či sú organizovaní v odboroch, alebo nie. Záujmom vrcholového manažmentu by malo byť dobre informovať zamestnancov o pripravovaných zmenách, vysvetľovať dôvody zvoleného prístupu v riadení podniku a ďalšie aktuálne otázky. Profesionálna komunikácia je v tomto úsilí účinným nástrojom na to, ako získavať pracovníkov a udržiavať ich lojalitu, bez ohľadu na to, či sú organizovaní, alebo nie. Podstatou je, že zamestnanci svojou činnosťou vytvárajú hodnotu podniku v rôznej forme a veľkosti. To znamená, že je potrebné zainteresovať všetkých zamestnancov podniku na spoločných cieľoch a plnení stanovených úloh, aby podnik v rámci svojho vnútorného prostredia bol schopný existovať v konkurenčnom prostredí, a tým aj navonok vysielat správne informácie o dianí v podniku a postojoch zamestnancov ako reprezentantoch podniku. Takéto postoje sa výrazne odzrkadlia na zamestnancoch komunikujúcich v prvej línii so zákazníkmi a záujmovými skupinami (dodávatelia a odberatelia). Ich prejavy v správaní v podniku sa prejavujú v správaní k zákazníkom. Je potrebné vytvoriť jednotný prístup, a to cez jednotné a spoločné úsilie na dosiahnutie podnikových cieľov.

<sup>66</sup> Táto oblasť po veľkých škandáloch v USA a EÚ je značne zneistená a investori stratili dôveru v predkladanie kvalitných a spoľahlivých informácií v podobe, v akej sa prezentovali doposiaľ. Pretože len zvýšený trestný postih za zavádzanie a podávanie skreslených a upravovaných informácií nevyrieši nedôveru investorov.

V skutočnosti sa neraz stáva, že komunikácia zamestnancov s vrcholovým manažmentom sa vyhrocuje vo vypätých krízových situáciách. Stratégia komunikácie so zamestnancami musí byť jasná skôr, ako krízová situácia nastane. Narastajúca kríza a dlhodobé vyjednávanie môžu podnik vážne poškodiť. Napríklad pri prebiehajúcich rokovaniach o nových kontraktoch by hrozba štrajkom mohla znamenať stratu veľkého zákazníka. Môžu stúpnuť obavy akcionárov o vložené investície.

Je zrejmé, že v rámci podniku sa musí klásť čoraz väčší dôraz na účinnú komunikáciu. Úmerne so zvyšujúcou sa náročnosťou pracovných úloh je potrebná špecializácia komunikátorov (hovorcov) pri osvojovaní si vyspelejšieho myslenia a vysokej argumentačnej a prezentačnej spôsobilosti. Sprostredkovatelia v oblasti vzťahov medzi zamestnancami a vrcholovým manažmentom podniku sa musia oboznamovať s problematikou ľudských zdrojov vrátane metód organizačného rozvoja a vyjednávania na profesionálnej úrovni. Musia prenikať do logiky podnikateľskej stratégie a byť schopní zamestnancom zdôvodňovať, prečo majú podporovať kľúčové ciele podniku a chápať ich ako spoločné.

## Komunikácia so zákazníkmi

Vo vzťahu k zákazníkovi podnik musí klásť dôraz aj na veľmi dôležitú oblasť pozitívneho prejavovania sa k svojmu okoliu napr. v podobe popredajnej komunikácie so zákazníkmi. Môže však vzniknúť situácia ohrozujúca dlhodobý budovaný vzťah so zákazníkmi. Rizikové miesta vznikajú rozširovaním kooperácie s externými podnikmi. Najmä v začiatkoch spolupráce narastajú možnosti, že vzniknú chyby, bude potrebná oprava či produkt sa bude musieť stiahnuť z obehu, alebo ich používaním sa poškodí okolie a zdravie ľudí. Týka sa to aj neetického a nemorálneho správania zamestnancov a reprezentantov podniku.

Všetky tieto okolnosti si vyžiadali vznik nového prístupu ku komunikácii podniku s okolím. Čoraz viac sa zdôrazňuje príprava a predchádzanie krízovým situáciám. Príprava je nevyhnutná pre formulovanie krízových možných variantov. Je to spôsob prípravy na zvládnutie neočakávanej situácie, aby určení reprezentanti podniku včas vydali správne informácie pre okolie a svojich zákazníkov a rozhodli o opatreniach, ktorými sa odvráti krízová situácia.

## Riešenie neštandardných situácií

Manažment problémov (Issues Management) označuje vecný prístup k riadeniu podniku a riešeniu úloh. Týka sa riadenia podnikových zdrojov a spoluúčasti pri riešení neštandardných situácií. IM má aj odporcov, ktorí tvrdia, že veľké podniky disponujú takými prostriedkami a takou prevahou, ktorá verejnosti nedáva možnosť účinnej obrany. Podľa iného názoru však tvrdí, že hospodárstvo zaujíma v spoločnosti veľmi dôležité postavenie, a preto má právo vnášať do spoločnosti aj určité témy, má dokonca povinnosť pomáhať riešiť celospoločenské problémy i tým, že na ne upozorňuje. *Renfro* dokonca hovorí o „novej spoločenskej zmluve“. Vychádza z názoru, že ten, kto v spoločnosti zaujíma dôležité postavenie, má aj právo vnášať do spoločnosti určité témy a dokonca má povinnosť pomáhať riešiť celospoločenské problémy tým, že na ne upozorňuje.<sup>67</sup> Podľa definície uvádzanej *Chaseom* „issues management je proces riadenia zameraný na zachovanie konkurenčnej schopnosti v trhovom prostredí, ochrana pred rizikom, vytváranie nových príležitostí a prezentácií identity podniku ako cel-

<sup>67</sup> Renfro, W. L.: Issues Management: The American Experience. *International Public Relations Review* 13/1990.

ku, disponujúceho svojimi aktivitami i v súlade so záujmami bezprostredne zainteresovaných subjektov – zákazníkov, zamestnancov, širokej verejnosti a akcionárov.<sup>68</sup> Chase ďalej píše, že cieľom je „uvádzať do života nové vymoženosti uľahčujúce realizáciu podnikateľských zámerov, a tým aj riešenie problémov spojených s otázkami verejného záujmu, prinajmenšom na takej úrovni ako manažment v ziskovom sektore, alebo ešte lepšie“. Chase tieto myšlienky ďalej rozvíja: „Diskusie... nevyhnutne povedú k zásadnému prehodnoteniu nákladných a už tradične kontraproduktívnych praktík radových manažérov. V konkurenčnom prostredí dnešného podnikateľského sveta manažment musí predovšetkým sledovať základný cieľ: zabezpečovať existenciu podniku a návratnosť investícií postačujúcich aspoň na udržiavanie produktivity i v nepredvídateľnej ekonomickej situácii.“

Novým prístupom, ktorý by malo PR v podniku akceptovať, je „agenda setting“, t. j. vnášanie tém. Častý je aj názor, že spolupráca s médiami postačuje na to, aby sa o podniku hovorilo, a že sila médií sa aj tak nedá ovplyvniť. Skutočnosť je však taká, že médiá sa iba chopia danej témy a rozvíjajú ju, čo možno označiť ako „tématizáciu“. Rozširovanie témy a jej sprístupnenie širokej verejnosti sa chápe ako „medializácia“.

Niekedy sa IS vníma ako analýza trendov. IS sa skladá zo štyroch hlavných krokov:

1. **Identifikácia vhodných tém.** Aktívne vyhľadávanie neobsadených tém, budovanie Equity\*Builder™ systému včasnej výstrahy, nastoľovanie tém predchádzajúcich utvoreniu verejnej mienky.
2. **Analýza problémov spojených s riešením vybraných tém.** Jednotlivo, alebo v kooperácii s inými podnikmi v záujme predchádzania prevrpeniam. Keďže ide o rozptýlené publikum, môže sa aktivovať v hociktorom okamihu nepriateľskými podnetmi. Podniky sa do spoločenských problémov zapájajú z vlastnej vôle, pokiaľ však v súvislosti s podnikom dôjde k nepriaznivým súvislostiam a podniky nemajú alternatívy riešenia, dostávajú sa pod tlak, čo môže vyvolať aj chybné reakcie.
3. **Preskúšanie väzieb na vlastný podnik.** Výber témy je záležitosťou celého podniku, nie iba komunikačného tímu. Účasť na diskusiách k celospoločenským otázkam iba v prípade zaangažovanosti na riešení, alebo uvedenia odborných poznatkov prispievajúcich k riešeniam.
4. **V prípade, že téma je relevantná,** v príprave realizácie sa treba do diskusie zapojiť nielen vo vnútri podniku, ale aj na verejnosti. Treba totiž brať do úvahy skutočnosť, že na trhu je silná konkurencia a na verejnosti vystupujú aj iné podniky. Usilujú sa nakloniť si verejnosť. Preto je obdobný krok nevyhnutný.

Uvedené štyri kroky sú možné iba vtedy, ak sa neustále sleduje okolie (Issue Scanning). Práve informácie o okolí sú základom riadenia obsahu komunikácie.

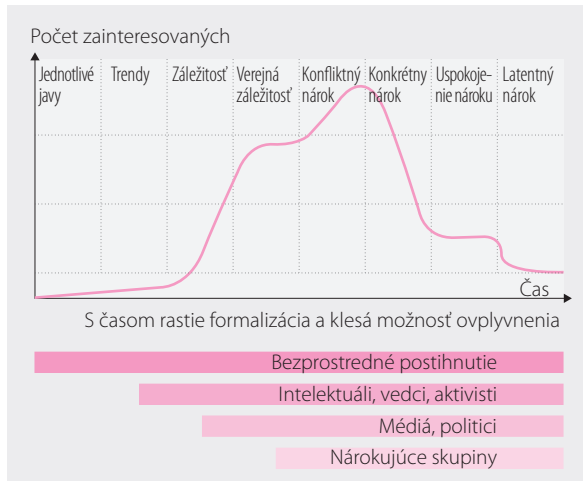
Každý spomínaný bod si vyžaduje veľkú pozornosť. Vnášanie tém vedie k názoru, že ide o riadenie a spoluvytváranie verejnej mienky. Mnohí v tom vidia komunikačnú manipuláciu, najmä ak podnik má silné ekonomické zázemie. V takom prípade sa usudzuje, že ekonomicky silný a uznávaný podnik „môže všetko“ a má na vytváranie verejnej mienky obrovský vplyv.

<sup>68</sup> V knihe Caywood, C. L.: Public Relations. Brno, Computer Press 2003, s. 190 sa uvádza, že Nuffer, Smith, Tucker, Inc., San Diego State University's Medill School of Journalism v roku 1992 sponzorovali Public Relation Colloquium a vypracovali definíciu issues management. Formálne a verejne ho zaviedol W. Howard Chase vydaním vôbec prvého čísla informačného bulletinu Corporate Public Issues and Their Management (CPI) s dátumom 15.4.1976.

Vnášanie tém do spoločnosti sa podľa *Renfro* praktizuje aj tak, že medzi podnikmi sa vymieňajú informácie o tom, aké sú možné nebezpečia a čo by sa mohlo stať v krátkom čase predmetom verejnej diskusie.<sup>69</sup> Včasná identifikácia problému a verejná diskusia je možnou ochranou podnikov pred potenciálnymi nebezpečenstvami, čo nefunkčnosťou podniku by v konečnom dôsledku poškodzovalo práve širokú verejnosť. Z toho si možno odvodiť vlastný názor, treba však pripustiť, že nové témy sú „dočasné“, nahradia ich novšie, aktuálnejšie. To znamená, že aj udalosti, javy, novinky, resp. trendy, podobne ako podniky či produkty, majú svoj životný cyklus.<sup>70</sup>

IM sa vo všeobecnosti chápe ako „riadenie obsahov“ a sledovanie (monitorovanie) okolia alebo objavovanie potenciálnych tém podstatných v blízkej budúcnosti. Môže to byť aj „systém včasnej výstrahy“ v rámci preventívnych opatrení. Veľmi významná je analýza.

Životný cyklus témy (udalosti) prebieha v niekoľkých fázach. Vyvrcholením udalosti je uspokojenie nároku publika. Schematicky to znázorňuje obr. 19. Pokiaľ podnik nastolí spoločensky závažnú tému, ktorá sa stane predmetom verejnej diskusie, nemôže sa vyhnúť návrhom na alternatívne riešenia. Na verejnosti musia vystupovať ľudia pripravení na danú tému, dôveryhodní a kompetentní, ktorých podnik môže poveriť, aby vystupovali v mene podniku.



Obr. 19. Fázy životného cyklu témy

Jednotlivé fázy životného cyklu sa vyznačujú:

- 1. Fáza slabých signálov.** Na začiatku vznikajúceho problému sa o neho zaujíma iba úzka skupina ľudí. Tí si môžu prizývať poradcov alebo expertov, ich názor je podkladom pre diskusiu, nedochádza však ešte k formulácii konkrétnych požiadaviek, ani k vytváraniu akčných skupín. Najobťažnejšie je orientovať sa práve vo fáze slabých signálov. Identifikácia témy („issues“) už v tejto fáze je výsledkom náhody alebo mimoriadnych schopností. K odhaleniu prispieva komunikácia s ľuďmi, ktorí sa o nové témy zaujímajú a využívajú ich vo svojej profesii (napr. novinári).
- 2. Fáza konfrontácie – konflikt.** Keď je problém identifikovaný, dochádza k protichodným postojom. Podnik reaguje na vonkajšie podnety, je schopný odpovedať na otázky týkajúce sa neštandardnej situácie. Dochádza k označeniu vinníka danej udalosti s legislatívnymi dôsledkami. Situácia už nedovoľuje ústupok a nie je možné situáciu udržať pod kontrolou iba vlastnými silami.
- 3. Prechod k trendu.** Udalosť (téma) sa stáva verejne známou, vyjadrujú sa k nej aj nekompetentní. Verejnosť je sytená detailami udalosti, až kým nedôjde k ochabnutiu záujmu.
- 4. Fáza odznenia.** Každá udalosť, hociako významná, je „zaujímavá“ iba isté obdobie. Na rovnakú udalosť rôzni ľudia reagujú rozlične a zaoberajú sa ňou určitú dobu. Najdlhšie je problém diskutovaný tými, ktorých sa bezprostredne dotýka. Dôsledkom presýtenia danou témou sa hľadajú nové ciele. Niektoré už riešené udalosti sa môžu nastoľovať znovu, zväčša sú to iba umelé pokusy odrážať záujem verejnosti. Takýto záujem majú predovšetkým priami aktéri, ktorých sa téma bytostne dotýka.

<sup>69</sup> Renfro, W. L.: Issues Management. The American Experience. International Public Relations Review 13/1990.

<sup>70</sup> Němec, P.: Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. Praha, Management Press 1999, s. 37.

Preskúšanie väzieb týkajúcich sa podniku priamo alebo nepriamo nie je záležitosťou iba malého komunikačného tímu, ktorý „vie o všetkom“ a sám rozhoduje, čo treba urobiť. Problém je oveľa zložitejší a v prvom rade by v tejto otázke mal komunikovať vrcholový manažment, ktorý by mal mať k dispozícii relevantné informácie. Podnik svojimi produktmi „vplyva na všetkých“, preto by bolo logické, aby o „všetkých“ vedel všetko, čo je nevyhnutné na jeho fungovanie.

Príprava realizácie si vyžaduje spolupracovať s komunikačnými prostriedkami a získavať si pozornosť i sympatie verejnosti. Ide najmä o zásadné otázky spoločenského významu, napr. ochrana ľudských práv, ochrana životného prostredia a pod.

Uvedené sa uplatňuje pri komunikácii v konfliktných a krízových situáciách podniku. Hlavným cieľom komunikácie je zvládnuť konflikt, aby nedošlo ku kríze, alebo až ku katastrofe.

### Prístup k témam

Činnosti PR majú byť pre podnik aj v celospoločenskom rozsahu užitočné a majú pomôcť presadiť sa na konkurenčných trhoch. Ale práve existencia konkurencie môže vyvolať aktivity, ktoré zneužijú možnosti PR. Konkrétne sa stáva, že PR zastiera skutočnosť, vyvoláva falošné domnienky a pod. *Avenarius* zostavil tabuľku stereotypov ekonomiky štátu, ktorá vystihuje správanie na verejnosti a obvyklú reakciu ekonomiky (obr. 20).<sup>71</sup>

Správanie sa na verejnosti	Reakcia kompetentných
<ul style="list-style-type: none"> <li>● prvé náznamy</li> <li>● nátlakové skupiny</li> <li>● tvorcovia verejnej mienky</li> <li>● médiá</li> <li>● široká verejnosť</li> <li>● politika</li> <li>● požadovanie zákonných opatrení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ignorovanie</li> <li>● popieranie problému</li> <li>● diskreditácia odporcov</li> <li>● aktivity v zmysle PR na podporu vlastných cieľov</li> <li>● organizovanie lobingových aktivít v snahe zabrániť zmenám</li> <li>● návrhy na sebakontrolu</li> <li>● lobovanie v snahe obmedziť škody, tušenie nevyhnutných zmien</li> </ul>

Obr. 20. Súvislosti riadenia obsahov a sledovania okolia

### Príprava krízového plánu a vzťahy s verejnosťou v krízovom období

Ak je ohrozený podnik, sú ohrození zamestnanci a ich rodiny. Kríza sa dá predvídať (ak sme pozorní na signály), katastrofa je nepredvídateľná. Spôsobia ju prírodné živly, nepozornosť či záškodnícke činy. Keďže taký stav môže nastať nečakane, v podniku treba plánovať riešenia prípadnej krízy, ktoré umožnia okamžite konať. Podnik musí byť pripravený na alternatívy možných kríz, ktoré môžu mať rozličný charakter. Sú to napr. živelné pohromy, kriminálne činy (infikácia liekov a potravín a pod.). Z hľadiska PR sa na riešení kríz podieľajú mnohé skupiny (obr. 21).

Príprava krízového plánu za aktívnej účasti vrcholového vedenia podniku si vyžaduje:

1. **Analyzu možných krízových situácií.** Analýza si vyžaduje písomné vyhodnotenie, ktoré by malo schváliť formálne vedenie podniku.
2. **Prípravu plánu.** Plán sa musí pripraviť detailne a zúčastňuje sa na ňom väčší pracovný tím.
3. **Výber personálu.** Musia to byť pre prípad hrozby konkrétne osoby so schopnosťou znášať stres a riešiť nečakané situácie v hociakom okamihu. Veľká pozornosť sa musí venovať pracovníkom zabezpečujúcim komunikáciu s médiami a zamestnancami.

<sup>71</sup> Avenarius, H.: Public Relations. Die Grundform der Gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt, WGB 1995.

4. **Komunikačné zariadenie.** Treba dôkladne zvážiť prostriedky, ktoré sa majú použiť v období krízy. Dôležité je mať aj náhradné riešenie, ak by sa poškodili komunikačné zariadenia v podniku.
5. **Tréning.** Slúži na predbežnú prípravu na neočakávanú situáciu.
6. **Praktické simulačné cvičenia.** V spolupráci so zainteresovanými subjektmi by mali prebiehať praktické, vopred neohlásené cvičenia.

Z hľadiska komunikácie je podstatné, ako rýchlo podnik reaguje na mimoriadnu situáciu vo vzťahu k zamestnancom i k verejnosti. Najvyšší predstaviteľ podniku (CEO) by sa mal na mieste nešťastia objaviť neodkladne. V prvých okamihoch nečakanej situácie sa médiám odovzdávajú iba nevyhnutné informácie ak ide výlučne o fakty, nie o domnienky. Kým nie sú dôvody nešťastia známe, treba reagovať všeobecne, odvolať sa na informovanie okamžité po zistení skutočných príčin udalosti. V prípade osobného nešťastia sa treba citlivo venovať príbuzným a priateľom obetí. Pri prvej možnosti oznámiť skutočné informácie, treba zvolať tlačovú konferenciu a oboznámiť širokú verejnosť s udalosťou. Treba si tiež uvedomiť, že o krízu a jej následky sa môžu médiá zaujímať dlhšiu dobu a budú sa k nej vracaať. Preto na prípadné ataky treba odpovedať serióznymi argumentmi.

### Komunikácia v krízovej situácii

Dobre organizovaný systém v podniku reaguje na signály, ktoré môžu vyústiť do nebezpečných situácií. Keď je už jasné, že sa blíži kríza, prudko stúpa záujem verejnosti. Média sú mimoriadne aktívne a uchopia sa témy s veľkou razantnosťou. Priebeh konfliktov a kríz, ako aj vhodné stratégie na zvládnutie nečakanej situácie opisuje *Němec*<sup>72</sup> (obr. 22).

### Stratégia riešenia krízy

Aby k riešeniu vôbec došlo, je potrebné komunikovať. Vyhýbať sa komunikácii stav iba zhoršuje. Komunikácia musí byť užitočná aj v záujme znižovania napätia. Komunikácia umožňuje včas odhaliť zdroje konfliktov a zväčša zabraňuje konfliktu rozširovať. Rozhodujúci je čas. Od toho, akú stratégiu podnik prijme, závisí aj spôsob komunikácie. V bežných situáciách je komunikácia aktívnejšia. Spôsob komunikácie pri kríze a snahe ju riešiť znázorňuje obr. 23.

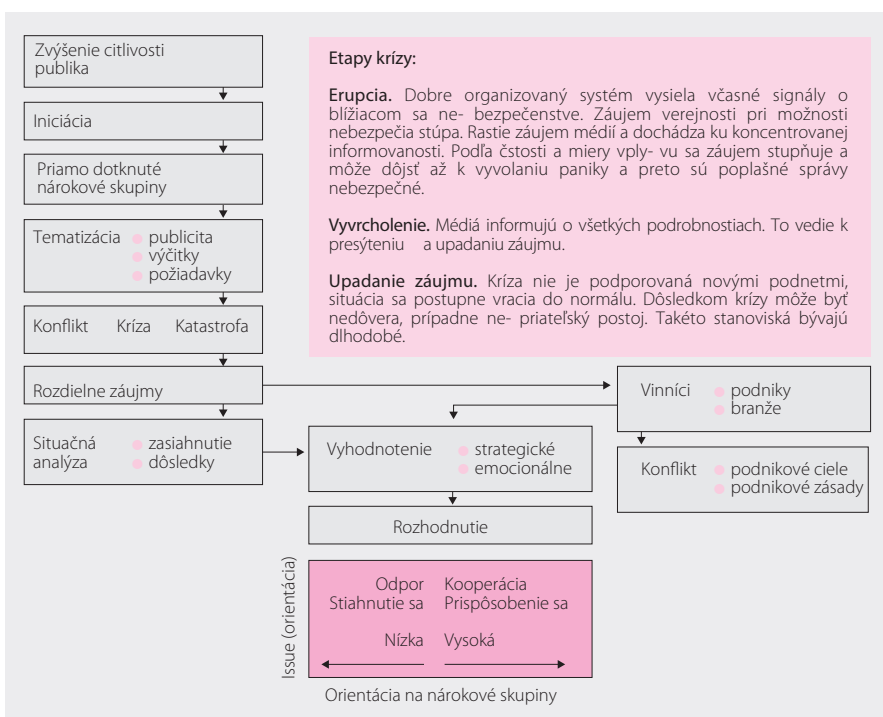
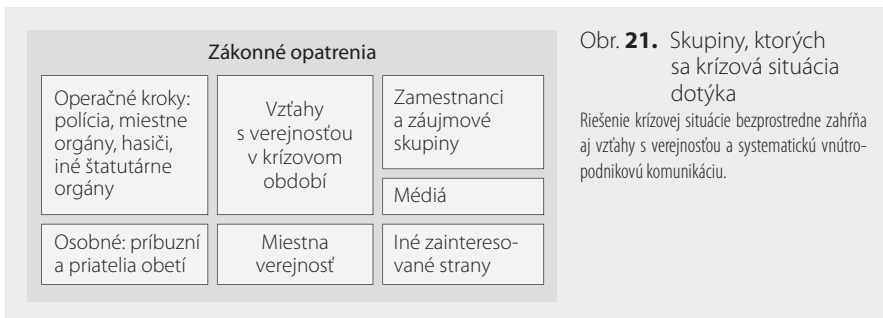
Práve v kríze sa ukazuje, aké nevyhnutné je koordinované a integrované pôsobenie všetkých komunikačných prostriedkov. Predovšetkým konfliktné strany musia komunikovať medzi sebou. Pôsobenie sprostredkovanej komunikácie vplyva nielen na verejnosť, ale aj na samotných aktérov konfliktu. Podstata problému a vývoj konfliktu sleduje verejnosť a utvára si o danom stave svoju mienku. Každá zo strán chce nakloniť verejnosť podľa svojich záujmov, a tak sa argumentuje najrozličnejšími spôsobmi. S vývojom situácie sa vyvíja aj verejná mienka (obr. 24).<sup>73</sup>

### Strategické plánovanie a krízový manažment

IM úzko súvisí so strategickým plánovaním, hlavne však kladie dôraz na všeobecnú morálku v rámci spoločenských faktorov regulujúcich podnikanie na marketingový prieskum

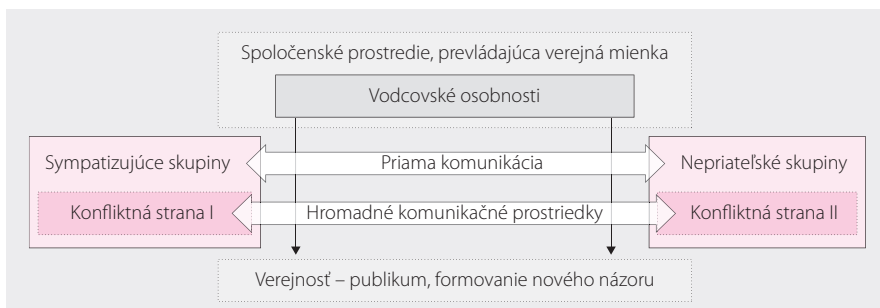
<sup>72</sup> Němec, P.: Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. Praha, Management Press 1999, s. 44 – 50.

<sup>73</sup> Němec, P.: Public Relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích. Praha, Management Press 1999, s. 130.



**Obr. 22.** Pribeh konfliktov a kríz

Čitateľné signály zvyšujú citlivosť verejnosti (publika), čo iniciuje k určitej aktivite. Najviac sa zapájajú tí, ktorí sú novou situáciou priamo dotknutí. Dochádza k tematizácii udalosti so všetkými javmi. Rastie publicita, prebiehajú konfrontácie, publikujú sa protichodné názory a tvrdenia. Stupňujúci sa konflikt prerastá do krízy, niekedy až katastrofy. Tu sa už oddeľujú skupiny podľa rozličnosti svojich záujmov. Hľadajú sa vinníci, rovnako sa prezentujú tvrdenia o nevine. Vyjadrujú sa podniky a príbuzné skupiny (branže). Podnik vždy sleduje vlastné ciele, aby škody minimalizoval a pôsobil kladným dojmom na verejnosť. Vyhodnotenie analýzy sa dosahuje situčnou analýzou vyčísľujúcou konkrétne straty vyjadrené v merateľných jednotkách. Na základe vyhodnotenia nastáva konkrétne rozhodnutie.



Obr. 23. Štruktúra komunikácie medzi konfliktnými stranami

Pri určitej spoločensky závažnej informácii môže dôjsť k rozkolísaniu verejnej mienky. Pokiaľ ide o podnik, takáto informácia sú zvlášť nebezpečné a sú zdrojom nedôvery či obáv verejnosti, čo môže mať na podnik dramatický dopad. Napríklad informácia o kontaminovaných potravinách i keď je nepravdivá, vedie k strate dôvery zákazníkov a prudkému poklesu tržieb. V takých prípadoch môžu situáciu zvrátiť vodcovské osobnosti (je dobré, ak sú na verejnosti známe a majú reputáciu odborníkov v spojení s prostriedkami hromadnej komunikácie). Sústredeným komunikačným úsilím sa formuje nový názor, vzniká nová verejná mienka.

#### Desatoro krízovej komunikácie

1. Podnik sa prezentuje nielen v dobách „normálnych“, ale predovšetkým v dobách konfliktných či krízových a zásadne „jedným jazykom“.
2. Hovorca musí byť schopný presvedčiť publikum o svojej kompetencii.
3. Nečakať, až sa neprijemných skutočností zmocnia hromadné oznamovacie prostriedky z iných zdrojov. Všetky informácie musia byť k dispozícii v „reálnom čase“.
4. Pokiaľ nemôžu byť určité informácie uvoľnené bez rozhodnutia zodpovedných pracovníkov, musí
5. byť jednoznačne povedané prečo.  
Nech je už situácia akokoľvek neprehľadná a zložitá, musí vedenie a hovorca podniku zachovať chladnú hlavu.
6. Dôležité je nielen postupovať podľa plánu (nevyhnutnými operatívnymi opatreniami), ale tiež
7. zaznamenávať priebeh krízy a zodpovedajúce reakcie okolia.
8. Rozhodne je spočiatku vhodnejšie pripustiť radšej horší variant a situáciu nikdy nezľahčovať.
9. Nikdy sa nemá zvalovať vina na iných.
10. Nečakať na prejavy sympatií. Tie sa nedostavia sami, pokiaľ sa nevytvorila záloha skôr. Nehnevať sa v prípade, že „náš“ oznamovací prostriedok píše „proti nám“. Treba veriť vo zvrät k lepšiemu a robiť všetko pre to, aby nastal.

Obr. 24. Desatoro krízovej komunikácie

a rozvrhnutie zisku.<sup>74</sup> Rozdielnosť vyplýva z obr. 25. IM sa zameriava na zhodnotenie plánov vypracovaných skupinami mimo podniku s odhadom dopadu na jeho budúcnosť.

Cielene rozvíja stratégiu plánovania. Kladie dôraz na vypracovanie podnikových plánov budúcej podnikateľskej činnosti v dlhšom časovom horizonte, spravidla 5 a viac rokov. Strate-

<sup>74</sup> Caywood, C. L.: Public Relations. Brno, Computer Press 2003, s. 195.



gické plánovanie sa zameriava na vypracovanie vnútro podnikových podnikateľských plánov a sledovanie konkurenčnej schopnosti. Pri dlhších obdobiach je možné plánovať aj organizačné zmeny s cieľom zužitkovať momentálne možnosti na trhu a rozšíriť podnikanie, alebo cieľene posunúť plánované aktivity do iných oblastí podnikania či odvetvia. Súčasťou krízového plánovania sú dlhodobé ciele a strategické prístupy, prostredníctvom ktorých krízoví manažéri usmerňujú správanie podniku. Prostredníctvom podnikateľských stratégií a taktík eliminujú determinanty podnikových nerovnováh.

IM má predovšetkým zabezpečiť účinnú ochranu podniku proti nepriaznivým dôsledkom akéhokoľvek taktizovania či prípadnej nebezpečnej akcie svojvoľne podniknutej ktorýmkoľvek z mnohých organizovaných subjektov v priebehu utvárania spoločenských faktorov regulujúcich podnikanie. Tým sa zavedie úvodná fáza plánovaného procesu riadenia. Nemali by sa vyskytnúť žiadne veľké prevapenia. V nadväzujúcej fáze IM motivuje k hľadaniu vhodných príležitostí súvisiacich s prebiehajúcim procesom utvárania spoločenských faktorov regulujúcich podnikanie, ktoré otvára nastolením sporných otázok sám podnik alebo iné subjekty. Naopak, strategické plánovanie dáva predovšetkým podnet vyhľadávať ekonomické príležitosti i možnosti, ako ich ekonomicky zužitkovať na základe vnútro podnikových plánov. Strategické plánovanie vyvoláva ešte vedľajší účinok. Prejavuje sa v „plánoch na všetky prípady“, ktoré sa vytvárajú na ochranu pred rizikom z nečakaných zvrátov v konkurenčnom zápase, ekonomickej neistoty a prípadných sociálnych otrasov. Pre podnik nie je jednoduché sledovať vývoj situácie vo verejnom sektore. Pri spomínaných nárokoch na podnikovú angažovanosť a aktívny prístup k spolupráci s úradmi, či miestnou samosprávou, sa organizácia nachádza v nových úlohách a má pred sebou nové výzvy.

IM ulahčuje najst optimalne riešenie aj pre SBU veľkých podnikov v konkurenčnom prostredí, v ktorom sa uzatvárajú podnikateľské dohody.<sup>75</sup> Programovým vyhlásením podniku sa manažérom pôsobiacim v oblasti IM rámcovo vytyčujú kľúčové ciele. Títo manažéri monitorujú, skúmajú a prednostne riešia iba problémy, ktoré by mohli závažnejšie ovplyvniť záujem zainteresovaných osôb aj ďalšiu perspektívu podniku.

Vo verejnom sektore sa odohrávajú zložité procesy sledované médiami reflektujúcimi ašpirácie i nespokojnosť verejnosti, ktorá na podmienky súčasnosti reaguje. Týka sa to aj tvorby zákonov, predpisov a riešenia každodenných závažných problémov.

Issues Management	Strategické plánovanie
<ul style="list-style-type: none"> <li>● plánovanie zamerané na pohľad zvonku</li> <li>● výhľad na budúce päťročné obdobie</li> <li>● operačné (ročné) plány</li> <li>● ochrana alebo príležitosti</li> <li>● maximálny prospech zo zmlúv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● plánovanie zamerané na pohľad zvnútra</li> <li>● výhľad na budúce päťročné i dlhšie obdobie</li> <li>● organizačné plány</li> <li>● ochrana alebo príležitosti</li> <li>● maximálny úžitok zo samofinancovania</li> </ul>

Obr. 25. Rozdielne ponímanie Issues Managementu a strategického plánovania

<sup>75</sup> Môže sa stať, že niektoré SBU majú nízku produktivitu, alebo podnik má záujem SBU premiestniť do inej oblasti, napr. blízko podnikového ústredia. Dôvody sa zdôvodňujú zvýšením produktivity, využitím existujúcich výrobných kapacít pri zvýšení kontinuity výroby a pod. Napríklad príslušná SBU v súčasnosti zamestnáva cca 80 pracovníkov. Premiestnenie SBU by pre nich znamenalo stratu zamestnania a prakticky takmer nemožnosť nájsť si prácu v danom regióne. Pred vrcholovým manažmentom stojí ťažko riešiteľná otázka morálnej zodpovednosti za svojich zamestnancov, aspektov podnikateľskej etiky a spoločenskej morálky. Má 80 pracovníkov stratiť zamestnanie a ocitnúť sa na dlažbe, ak pre podnik dlhé roky vytvárali hodnoty, alebo akceptovať potrebu udržať zamestnanosť v regióne, riskovať stratu konkurenčnej schopnosti bez možnosti zvyšovať produktivitu a presadiť sa na medzinárodných trhoch s vyššími ziskami pre podnik.

Ak sa do problematiky zapoja médiá, podrobnosti sa konkretizujú a zviditeľňujú, problém sa „pretriasa“ pred verejnosťou. Vytvárajú sa rôzne nátlakové skupiny, napr. ochrancovia verejných záujmov, obchodná komora, obchodné združenia, politické strany a pod. Mobilizujú sa politické i spoločenské sily aj mimo vlastnej členskej základne. Vplyvom médií môže vyvolať demonstrácie, dokonca organizované násilie. Média prinášajú kompromitujúce obvinenia, často sa konfrontujú významné osobnosti pred verejnosťou v tlači či iných médiách. Neraz sa ich otázky týkajú aj významných podnikov, napr. pri väčšom prepúšťaní, keď vyvinú veľkú aktivitu odborové zväzy. Nátlakové skupiny sa dožadujú riešenia, ak treba, obracajú sa aj na najvyššie inštanície, aby dosiahli zmenu legislatívy regulačnými opatreniami. IM toto oneskorenie zúročuje, umožňuje manažérom dotvárať koncepciu účinného postupu a efektívnejšie presadzovať akčné plány. Vytvára sledovaciu sústavu všetkých fáz procesu všeobecnej morálky, a tým uľahčuje vymedziť vznikajúce a narastajúce problémy.

Pre podniky je žiadúce, aby sa zamýšľali nad svojou vlastnou pripravenosťou na nečakané a náhle problémy. Vypracovaním stratégie riešenia krízovej situácie a následne analýzou príčin každého nebezpečenstva, ktorému podnik čelí, krízový tím kalkuluje s nákladmi a hodnotením možností ich opakovania. Tento postup je nutný z dôvodu zníženia pravdepodobnosti ich vzniku, dlhodobého prežitia podniku, eliminácie vplyvu krízy na finančné riadenie podniku a pod.

## Globálne a lokálne vzťahy s médiami

Vzťahy s médiami (MR – Media Relations) mali svoj prirodzený vývoj. Odvetvie vzťahov s verejnosťou sa vyvinulo z tlačovej činnosti. Vzťahy s tlačou ako hlavná súčasť vzťahov s verejnosťou existovali mnoho rokov. Začali sa v USA, neskôr v Európe.<sup>76</sup> Okrem dodávania informácií existuje veľa ďalších možností, ako podnik môže dať podnet na prospešné spravodajské námety a programy. Je žiaduce pokúsiť sa vybudovať priateľské vzťahy s novinármi a vydavateľmi významných tlačovín a ďalších médií.

Hlavnou požiadavkou práce s médiami je poskytnúť im potrebné informácie vyhovujúcim spôsobom a v aktuálnom čase. Najbežnejší spôsob spolupráce sa zakladá na priamom kontakte. Vychádza sa z poskytovania správ, usporadúvania tlačových (informačných) konferencií a iných spôsobov prístupňovania informácií o podniku, produktoch alebo určitej situácii, ktorá vyvoláva záujem verejnosti.

Účelom rozvíjania vzťahov s médiami je zabezpečiť rovnováhu verejnej mienky a uplatňovanej stratégie podniku. Vychádza sa zo sledovania spoločenských a politických trendov a rozvíjania interných a externých vzťahov. Veľké nadnárodné podniky očakávajú, že prostredníctvom MR sa zosúladiť vznikajúce trendy a dopyt svetovej verejnosti po správach. Priaznivé správy o podniku prostredníctvom médií majú vysokú sledovateľnosť, čo podniku napomáha v jeho cieľoch. Prítom takéto úsilie nemá atribúty reklamy. Široká publicita vyvoláva ohlasy, čo podnik môže využiť pri formulovaní strategických cieľov. Efektívnosť MR vyplýva z pochopenia zásadných rozdielov v potrebách i prístupoch jednotlivých médií. Treba zásadne odlišiť potreby tlačových a elektronických médií. Napríklad denníky svoj obsah prispôbujú aktuálnym udalostiam. Úplne iný záujem majú týždenníky alebo odborné časopisy. Rozhlas vyniká

<sup>76</sup> Od roku 1946 britský Inštitút pre vzťahy s verejnosťou trvá na všestrannosti činností používaných pri vytváraní vzťahov s verejnosťou. V rannom období však mnohí odborníci v tejto oblasti ponúkali iba servis vzťahov s tlačou. Po vzniku rozhlasu a televízie termín vzťahy s tlačou nahradil termín vzťahy s oznamovacími prostriedkami (vzťahy s médiami) a o tlačových konferenciách sa začalo hovoriť ako o spravodajských konferenciách.

rýchlosťou spracovania informácie a môže priblížiť dôležité udalosti aj výpoveďami aktérov. Podobne televízne spravodajstvo, ktoré navyše zaznamenáva spravidla najvyššiu sledovanosť s vysokou účinnosťou.

Názory na MR sa často líšia, ale väčšina vrcholových manažérov si uvedomuje jeho dosah. Podniky sa usilujú o takú prezentáciu, ktorá verejnosť oboznamuje s významom, zásadami a zdrojmi ich sily. Uvedomujú si, že i nepatrný pokles predaja môže mať za následok podstatne menší zisk. Špecialisti na MR dokážu zvýšiť dôveryhodnosť podniku natoľko, že sa posilnia vzťahy dodávateľov a zákazníkov, zvýši sa dôvera veriteľov aj investorov. To všetko prispieva k tomu, že sa naplní plánovaný predaj produktov podniku. To má osobitný význam pre lokálne pôsobiace afilácie podniku v zahraničí.

## Media Relations tlače a informačných agentúr

Vzťah medzi zástupcami tlače a pracovníkmi PR podniku obyčajne nie je celkom vyvážený. Treba odlíšiť záujem PR v podnikoch a záujem PR alebo informačných agentúr vo vzťahu k novinárom. Hoci si agentúry PR kladú za cieľ slúžiť novinárom ako zdroj informácií, niektorí novinári tvrdia, že sa bez nich zaobídu. V tomto smere sa robili výskumy, ktoré hľadali príčinu nepriaznivého stavu.<sup>77</sup> Práca PR alebo informačnej agentúry by mala tlačovým aj elektronickým médiám slúžiť ako dodatočný zdroj informácií, s ktorým médiá naložia podľa svojho uváženia. Ak to tak má byť, nesmie komunikácia medzi PR agentúrou a novinármi nikoho obťažovať.

Z výskumu možno odvodit' rad poznatkov aj pre podniky a ich prístup k novinárom. Aby sa zabezpečila reprezentatívnosť vzorky novinárov pracujúcich pre najvplyvnejšie tlačené médiá, bolo oslovených so žiadosťou o účasť v prieskume 410 novinárov. Vzhľadom na rozdielny charakter práce vzorky nezahŕňali novinárov z televízií a rozhlasu. Prieskum prebehol prostredníctvom dotazníka na internete, prístupným len vyzvaným respondentom (obr. 26).

Médiá a sektor	N	n	n (% z N)
Denná tlač	293	48	16 %
IT médiá	25	5	20 %
Odborná tlač (médiá PR)	11	2	18 %
SITA	6	2	33 %
Spoločenské týždenníky	32	5	16 %
Ekonomické týždenníky	43	8	19 %
<b>Spolu</b>	<b>410</b>	<b>70</b>	<b>17 %</b>

Legenda: N = celková novinárska populácia, n = vzorka (výsledky výskumu sú zhrnuté v exkurze)

Obr. 26. Záujem PR vo vzťahu k médiám

<sup>77</sup> Výskum vychádzal zo základných otázok: Prečo by vzťahy novinárov a pracovníkov PR nemohli byť korektné? Prečo jeden druhého podozrieva z nečestnosti? Prečo niektorí pracovníci PR predávajú svoj tovar pod pultom a po záverečnej? Prečo niektorí novinári pohľadujú transparentne podanou a overiteľnou informáciou len preto, lebo jej zdrojom je agentúra PR, ktorá sa pod správu podpíše? Prieskum je prvým internetovým prieskumom medzi novinármi na Slovensku, ktorý uskutočnila agentúra Donath-Burson-Marsteller. Súčasne prebehol prieskum medzi novinármi v Českej republike. Prieskum je porovnateľný s prieskumom novinárov vo Veľkej Británii, ktorý pre Donath-Burson-Marsteller vykonala spoločnosť The Survey Shop v roku 2002. Výsledky sú takisto porovnateľné s prieskumom medzi novinármi, ktorý spoločnosť Donath-Burson-Marsteller realizovala paralelne s týmto prieskumom v Českej republike. Prieskum sa vykonal vlastným dotazníkovým internetovým systémom agentúry Donath-Burson-Marsteller, ktorý na zber štatisticky relevantných údajov umožňuje okamžite vytvárať dotazníky a distribuovať personalizované osobné žiadosti o účasť v prieskume. Respondentmi boli novinári, ktorí v období od apríla do júna 2003 publikovali pod svojím menom aspoň jeden článok a majú svoju redakčnú e-mailovú adresu. Prieskum prebiehal od 1.7. do 31.7.2003. Návratnosť (17 %) je vyššia než minimálny požadovaný podiel respondentov pri prieskumoch vykonávaných na internete (podľa TNS 15 %).

## Media Relations rozhlasových a televíznych inštitúcií

MR sa chápe ako proces pomáhajúci médiám zhromažďovať aktuálne, dôležité a zaujímavé informácie, umožňujúce efektívnejšie zhodnotiť mediálne produkty v trhovom prostredí. Výskumy potvrdzujú, že najväčšiu sledovanosť má televízne vysielanie. Preto sa pre PR televízia stala najúčinnnejším nástrojom pri hľadaní porozumenia verejnosti. Pre sledovanosť má význam aj čas vysielania, čo zase uprednostňuje rozhlas, keďže ho možno sledovať v ktorúkoľvek hodinu, napr. na pracovisku alebo v aute. Rozhlas poskytuje vhodný priestor v prijateľnom vysielacom čase aj na komerčné vysielanie v podobe komentárov alebo interview s predstaviteľmi podnikov. Rovnako rozhlas môže reagovať prakticky okamžite a širokému auditoriu sprístupniť aktuálne udalosti, prípadne poskytnúť iné, z hľadiska podniku dôležité informácie. Verejnosť sleduje rozhlasové a televízne vysielanie o reálnom svete. MR rozhlasu a televízie sa podstatne líšia od MR tlačovín.

## Komunikačné databázy

Komunikačné databázy sa bežne označujú ako databazový marketing. Sú zamerané na tvorbu databáz, skladovanie a obnovovanie dát. Ich vhodným triedením sa vytvoria podmienky na používanie dát na tvorbu komunikačných stratégií a komunikáciu s okolím.

Databázy zhromažďujú historické dáta a fakty o osobách alebo subjektoch tak, aby sa dali triediť podľa žiadaných alebo predpokladaných skupín so zhodným správaním a nákupnými požiadavkami. Musia zahŕňať aj základné údaje, aby sa dalo danými osobami alebo subjektmi kontaktovať a odštartovať alebo rozvíjať komunikáciu na zvolenú tému. Účelom má byť naplniť strategický zámer podniku, uspokojiť potreby zákazníkov a vytvoriť hodnoty pre vlastníkov. Ďalej vybudovať zoznam zákazníkov a triedených informácií na presadzovanie cieľov podniku efektívnym a cieľným informovaním. To znamená zostaviť flexibilné databázy, aby sa dali segmentovať podľa formulovaných kritérií a umožňovali vytvárať rôzne cieľené skupiny nielen v prítomnosti, ale aj v budúcnosti.

Komunikačné databázy predstavujú osobitý druh práce s informáciami, čo je veľmi silný nástroj na poznanie svojho okolia, trhov, správania zákazníkov a tým vlastne vytváranie podkladov na stanovenie cieľov podniku a jeho riadenie v konkurenčnom prostredí. Relevantné informácie (databázy) dávajú do rúk manažérov silný nástroj na podporu rozhodovania. Informácie o zákazníkoch či potenciálnych zákazníkoch zvyšujú hodnotu vhodným štruktúrovaním a spôsobom získavania. Kto nevládni informácie je v nevýhode. Vlastník alebo používateľ dát pri poznaní metodiky môže predpokladať budúcu situáciu a vytvárať prognózy. Neznamená to však, že kto má informácie, je vo výhode. Mať informácie je iba predpoklad ich správneho využitia. Na ich správne využívanie je potrebná schopnosť analyzovať situáciu a dávať informácie do súvislostí. Táto požiadavka sa postupne naplňa. *Katzenstein* a *Sachs* tvrdia, že dnes väčšina podnikov má už dosť použiteľných informácií, ale nemajú ich utriedené tak, aby ich mohli využívať na cieľnú komunikáciu so zákazníkom (na priamy marketing).<sup>78</sup> Východiskom akéhokoľvek využitia informácií je identifikovať ich pôvod a posúdiť významnosť v danej situácii. *Tapp* rozlišuje dva zdroje údajov:

1. **Interné informácie** pochádzajú z informácií, ktoré sú nejakým spôsobom evidované v podniku. Sú to informácie o zákazníkoch, objednávkach a informácie z faktúr, ako sú mená, adresy, čísla účtov, dátumy nákupov, spôsoby platenia a pod.

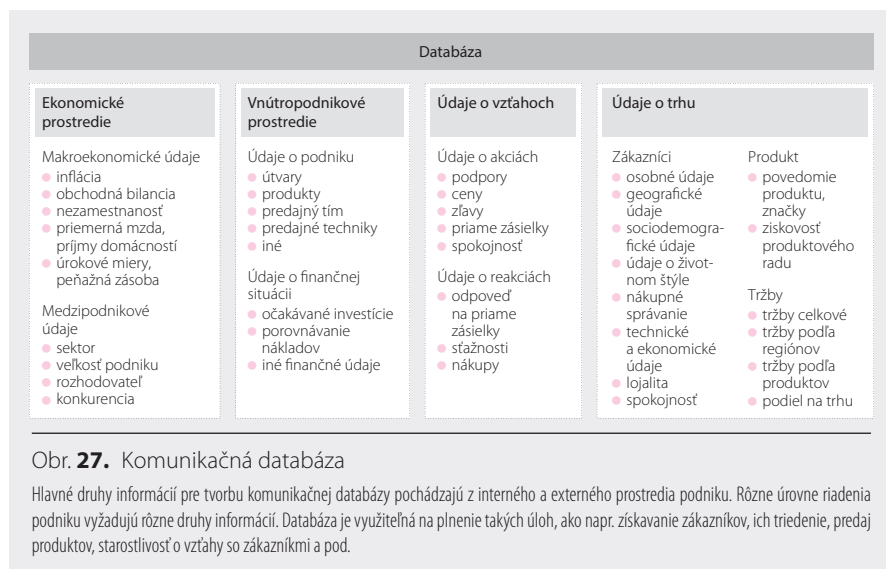
<sup>78</sup> Katzenstein, H. – Sachs, W. S.: *Direct Marketing*. New York, Macmillan 1992.

2. **Externé informácie** sú všetky informácie, ktoré podnik nakupuje, alebo si ich prenajíma, aby poznal svoje okolie. Môže to byť napr. zoznam producentov, konzultantov, špecialistov, predplatiteľov noviní, časopisov, databázy segmentované podľa životného štýlu, spotrebiteľských návykov, skupín nakupovaných produktov a pod.<sup>79</sup>

Podľa cieľov podniku môže ísť o krátkodobé pôsobenie na získanie nového zákazníka, informovanie o novom produkte alebo novom segmente či vstupe na nový trh. Ak podnik potrebuje a plánuje pôsobiť na zvolenom trhu dlhodobo, nevystačí budovať svoje postavenie, rozvíjať a udržiavať vzťah so zákazníkom externými databázami. Používanie externých databáz sa vo väčšine prípadov sústreďuje na niekoľko typov dát:

- dáta o produktoch a ich výrobcoch,
- dáta o životnom štýle,
- demografické dáta,
- údaje o špecifickom produkte,
- poštové objednávky,
- dáta o nákupnom správaní,
- makro a mikroekonomické dáta.

Tapp v súhrne potvrdzuje, že databáza zhromažďuje vnútorne previazané údaje o súčasných a potenciálnych zákazníkoch, ktoré sú podkladom rôznych analýz, individuálnej selekcie, segmentácie, udržiavania zákazníkov, lojality a servisnej podpory (obr. 27).<sup>80</sup>



<sup>79</sup> Tapp, A.: Principles of Direct and Database Marketing. London, Financial Times Management, Pitman Publishing 1998.

<sup>80</sup> Tapp, A.: Principles of Direct and Database Marketing. London, Financial Times Management, Pitman Publishing 1998. Uvedený príklad databázy nie je jediný možný. Databázy sa upravujú podľa potrieb podniku.

Databáza musí byť uložená v bezpečí a musia sa stanoviť pravidlá, ako sa s ňou bude nakladať, pretože zákony na ochranu informácií určujú, ako možno nakladať s dátami, aké dáta možno zhromažďovať bez súhlasu osoby a aké len so súhlasom. Dôležitou oblasťou je bezpečnosť informácií ako predmetu podnikového tajomstva a ochrany pred konkurenciou. Je potrebné poznať a registrovať subjekty, ktoré s dátami prichádzajú do styku. Napríklad kto s dátami pracoval, vkladal a vyberal ich podľa príslušných prístupových kľúčov. Nežiaduci únik informácií o zákazníkoch či porušenie zákonných predpisov o ochrane údajov negatívne vplyva na imidž podniku a môže vyvolať vlnu súdnych sporov s poškodenými osobami a stratu zákazníkov.

Dôležitou podmienkou je kvalita databázy, a to hlavne aktuálnosť a spoľahlivosť dát. Pre potreby priameho predaja sú nevyhnutné pravdivé údaje zodpovedajúce súčasnosti, čo znamená dosiahnuť aby bol minimálny alebo žiadny počet neplatných údajov. V priebehu jedného roku sa podľa skúsenosti počíta, že zastaráva 20 – 30% dát. Menia sa adresy, záujmy a správanie osoby alebo subjektu. Práca s databázou vyžaduje aj jej neustále oživovanie, kontrolu a vyradovanie nesprávnych údajov. Počet nesprávnych údajov predraňuje jednotlivé komunikačné nástroje, pretože náklady vynaložené na kontakty sú rovnaké, ale ich časť je nefunkčná, tak dochádza k zbytočným výdavkom a zároveň klesá percento odpovedí. Výsledkom je, že sa zvyšujú náklady a nedosahuje sa cieľný počet odpovedí. Potom nemôže dôjsť k zacieleniu na vytypovaného prijímateľa alebo zákazníka, čo znižuje účinnosť, ale môže aj negatívne pôsobiť na imidž podniku.

S veľkosťou a komplexnosťou dát rastie aj ich cena. Náklady na zasielanie dotazníkov poštou sú vysoké v porovnaní s hodnotou odpovedí. Narastá význam kvality a spoľahlivosti dát. Nemalo by sa stať, že zásielky idú na nefunkčné miesto alebo na príjemcu orientovaného na iný segment. Úspešnosť rastie pri vlastných zákazníkoch a zákazníkoch, ktorí už podobnú činnosť realizovali alebo produkt kupovali. To znamená, že sa zvyšuje úspešnosť odpovede s kombináciou prekrytia sa viacerých zoznamov<sup>81</sup> ako aj používania dát o zákazníkoch na podobné ciele.

Rastúci význam informácií na cieľnú komunikáciu s konkrétnym zákazníkom „one-to-one“ opisujú *Peppers a Rogers*.<sup>82</sup> Zreteľne sa potvrdzuje skutočnosť, že generovanie a riadenie informácií o zákazníkoch sa mení zo strategickej možnosti na strategickú nevyhnutnosť. Dnes na dosiahnutie úspechu už nestačí zoznam adries a osloviť zákazníka, je nevyhnutné využívať oveľa sofistikovanejšie techniky.<sup>83</sup> Tie sú znázornené na obr. 28.<sup>84</sup>

1. **Nezacielená komunikácia (rozosielenie).** Proces sa začína získaním databázy nových potenciálnych zákazníkov. Vyberajú sa podľa stanovených kritérií tak, aby bol predpoklad, že produkt zakúpia. Týmto potenciálnym zákazníkom sa zasielajú informácie v podobe prospektov alebo iných informačných materiálov.<sup>85</sup>
2. **Mailing podľa produktov.** Pri nepresnom odhade kritérií je mailing málo efektívny. V druhom štádiu sa definuje a na základe skóre sa z databázy vyberá cieľová skupina. Zásielka sa najprv adresuje vybranej vzorke potenciálnych zákazníkov a profil odpovedí sa porovnáva s profilom tých, ktorí nereagovali. Výsledkom je model vlastností zákazníka s odhadnutelnou mierou odozvy.

<sup>81</sup> The Dayton Bird Partnership zistil, že prekrytie dvoch zoznamov na 25 % zvyšuje úspešnosť na 86 % a pri prekrytí na 10 % len na 3 %.

<sup>82</sup> Peppers, D. – Rogers, M.: *One-to-one Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York, Currency/Doubleday 1993.

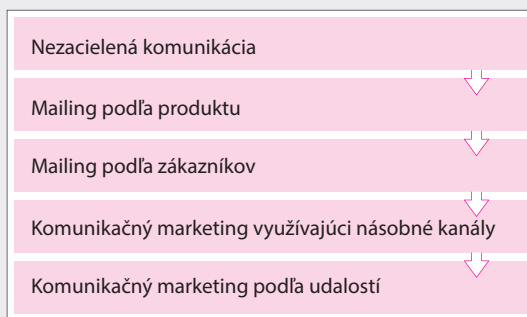
<sup>83</sup> Bügel, M.S.: *Van Direct Mail naar Event-Driver Marketing*. Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie 3/1977, s. 98 – 106.

<sup>84</sup> Tamže, s. 98 – 106.

<sup>85</sup> Nezacielená komunikácia sa javí ako neefektívna a je použiteľná iba pri produktoch každodennej spotreby. Najimani kolportéri prospekty „hádzdu do schránok“ aj vo viacerých expemplároch. Reakcie potenciálnych zákazníkov sú často podráždené a takáto propagácia vyvolá opačný efekt. Mnohí materiály bez prečítania zahadzujú a žiadajú, aby im ich nedoručovali.

Obr. 28. Päť štádií použitia komunikačnej databázy

Podniky, ktoré ako prvé odhalia a reagujú na potreby zákazníka vhodným produktom v správny čas a vhodnou distribučnou cestou, získavajú konkurenčnú výhodu.



3. **Mailing podľa klientov (zákazníkov).** Je nadstavbou druhého štádia a odstraňuje jeho nedostatky. Zohľadňuje vzťahy s individuálnymi zákazníkmi. Rozhodnutie, s kým sa kontaktovať, závisí viac od hodnoty vzťahov, než od zvýšenia ziskovosti jednotlivých akcií. Cieľovými sa stanú zákazníci, ktorí udržiavajú vzťahy s podnikom. *Hughes* to nazýva koncepciou „celoživotnej hodnoty“.<sup>86</sup> Podnik sa zameriava na určitých zákazníkov určitým produktom.
4. **Databázová komunikácia využívajúca viacej kanálov.** Integrujú sa poznatky o citlivosti kanálov a komunikačných aktivít. Niektorí adresáti sú k mailingu prístupnejší ako iní. Preto sa využívajú rôzne cesty (priamy predaj, osobný predaj a pod.). Výsledná kombinácia je závislá od citlivosti jednotlivých zákazníkov a nákladov na každý kanál. Ide o to, odhadnúť ponuku produktu správnemu zákazníkovi vhodným komunikačným kanálom.
5. **Databázová komunikácia podľa udalostí.** Vychádza z poznatku, že potreby zákazníkov sa neustále menia a pravdepodobnosť, ponuky mailingu, že daný produkt práve v momente potreby uspokojí zákazníka je veľmi malá. Preto je potrebné zásielku realizovať v okamihu predpokladanej potreby. Takáto potreba súvisí s určitou nadchádzajúcou udalosťou (svadba, výročie a pod.). Je preto nevyhnutné sledovať potreby zákazníkov, aby im podnik mohol ponúknuť produkt v aktuálnom čase a vhodným komunikačným kanálom. Na to slúžia čipové karty, internet, kontaktné centrá a ďalšie komunikačné formy.

Zhromažďovať informácie a vytvárať databázy na komunikáciu s podnikovým okolím nemôže byť len jednorazovou akciou, ale strategickým prvkom.<sup>87</sup> Pričom už len fakt, že podnik má vhodné informácie, umožňuje vlastníčkovi databáz realizovať obchod s informáciami aj mimo hlavnej podnikateľskej činnosti. Databázy sú aktívom podniku a možno ich zaradiť medzi nehmotný majetok neregistrovaný v účtovníctve, ale prispievajúci k celkovej hodnote podniku. Pri formulovaní databáz je dôležité stanoviť strategický rámec a dlhodobé ciele v zhromažďovaní a práci s databázami, aby ich kvalita a hodnota bola ocenená aj mimo hlavný trh produktov, t. j. na trhu informácií. Vzniká však aj riziko, že informácie budú zneužitú, prípadne budú nekvalitné alebo nesprávne čo by vplývalo na imidž podniku.

<sup>86</sup> Hughes, A. M.: *Strategic Database Marketing*. Chicago, Probus Publishing Company 1994.

<sup>87</sup> Databáza Procter & Gambles obsahovala 44 miliónov položiek.

Existuje niekoľko spôsobov, ako budovať databázy. Budujú sa hlavne cez zákaznicke účty, ale využívajú sa aj ďalšie spôsoby.<sup>88</sup>

Komunikačné databázy slúžia na styk so zákazníkom, a to hlavne s cieľovou skupinou spotrebiteľov, a najčastejšie použitie je nasledujúce:

- zacielenie zákazníka,
- komunikácia so zákazníkom,
- predaj,
- výskum,
- členenie trhu a charakterizovanie segmentov,
- vylepšovanie a skvalitňovanie databáz.<sup>89</sup>

Vhodná databáza s flexibilne štruktúrovanými údajmi a adekvátny triediaci softvér umožňujú vzájomne prepojiť dáta a spojiť ich do vzájomnej väzby tak, že sa získajú a odhalia určité vzťahy a väzby slúžiace na stanovenie marketingovej stratégie na cieľnú skupinu alebo segment. Používaním dát a ich vhodnou kombináciou na základe dostupných štatistických a modelovacích techník sa získavajú informácie o zákazníkoch – dolovanie dát (Data Mining). Výsledkom je poznanie vzťahov, ktoré nie sú viditeľné v bežnom pohľade v správaní sa zákazníkov, ale majú význam pri plánovaní kombinácií komunikačných nástrojov a celení komunikačných aktivít na vybraných zákazníkoch.

Práca s databázou slúži k poznaniu súčasných, ale aj potenciálnych zákazníkov čo najlepšie začleniť vytipovanú skupinu, aby si podnik nielen udržal, ale aj rozvíjal konkurenčnú schopnosť. To znamená, že sústavná práca s dátami pomáha nielen nájsť najlepších zákazníkov, ale aj rozpoznať vývoj správania a potrieb vlastných zákazníkov, ako aj zákazníkov konkurencie, a tým sledovať potenciálnych zákazníkov.

Výsostným produktom sa dnes už stali informácie. Podľa ich kvality podnik má vyššie predpoklady uspieť na trhu, zachovať, ale aj rozvíjať konkurenčnú schopnosť. Vzniklo celé odvetvie zamerané na prácu s databázami. Spracovanie databáz sa často robí formou outsourcingu či spracovania externých databáz. Za účelom uchovávanía dát vznikli dátové domy.

## Event marketing ako podporný komunikačný nástroj

Marketing udalostí (EM – Event Marketing) je podporným komunikačným nástrojom založeným na využití emócií pri ovplyvňovaní cieľovej skupiny. EM si vyžaduje priamu prítomnosť na danej akcii. Je výsledkom prepojenia jednotlivých komunikačných nástrojov podľa stanoveného zámeru. To znamená, že ide o unikátny a neopakovateľný prípad, kde sa na dosiahnutie vysokej účinnosti pripravujú rôzne komunikačné nástroje podľa stanoveného cieľa. Pritom sa využíva synergický efekt jednotlivých komunikačných nástrojov. Ním by sa mali dosiahnuť podnikové ciele v oblasti prezentácie podniku a jeho produktov pri efektívnom využití zdrojov. Na EM vplýva veľké množstvo faktorov od použitých komunikačných nástrojov cez ťažko merateľné psychologické a sociálne faktory až po jedinečnosť a neopakovateľnosť danej akcie.

Šindler uvádza päť základných skupín na triedenie alebo klasifikovanie EM. Možno ich deliť podľa:

<sup>88</sup> Retail Direct Mail and FMCG Direct Mail. A Media Development Study. Direct Mail Information service 2000.

<sup>89</sup> Tamže.



- orientácie na obsah,
- cieľových skupín,
- konceptu alebo zamerania,
- sprievodného zážitku,
- miesta uskutočnenia.<sup>90</sup>

**1. Podľa obsahu akcie** sa EM rozdeľuje na:

- Zábavne orientované akcie. Zmyslom je zabaviť zúčastnených a dosiahnuť čo najväčší emocionálny náboj. Vyžaduje dlhodobé budovanie značky alebo imidžu podniku prostredníctvom kultúrnych a športových podujatí.<sup>91</sup>
- Informatívne akcie. Majú odovzdávať informácie prostredníctvom zábavných akcií, aby zvýšili pozornosť prijímateľov cez emócie.
- Pracovne orientované akcie. Zameriavajú sa na interné cieľové skupiny a obchodných partnerov, či už dodávateľov, alebo odberateľov. Sprostredkujú informácie, skúsenosti a zisťujú reakcie a správanie jednotlivých skupín. Podstatou je výmena informácií a poznatkov na zabezpečenie stanovených cieľov alebo overenie príchodnosti zámerov, hlavne však prezentácia nových produktov a priama odozva tých, ktorí s nimi budú bezprostredne pracovať.

**2. Podľa zamerania na cieľové skupiny** sa EM delí na:

- Verejné akcie. Zamerané na cieľovú skupinu mimo podniku, na súčasných a potenciálnych zákazníkov, médiá, verejnoprospešné a politické skupiny. Účastníkmi týchto akcií býva rôznorodá skupina s rôznorodými záujmami, preto komunikácia sa upravuje podľa druhu akcie (výstavy, veľtrhy a sprievodné akcie).
- Podnikové akcie. Zamerané na interných pracovníkov a cieľové skupiny alebo záujmové skupiny podniku. Počet a cieľové záujmy skupín sú vopred známe, a preto možno dosiahnuť žiaduci výsledok.<sup>92</sup>

**3. Podľa zamerania alebo konceptu akcie** EM sa delí na:

- EM, ktorý využíva príležitosti pri akciách, pravidelne realizovaných a mimoriadnych alebo výročných oslavách a pri významných udalostiach sa pripája komunikácia so zúčastnenými.
- Značkový alebo produktový EM sa zameriava na budovanie alebo upevňovanie značky zvolenou emocionálnou rovinou. Ide o dlhodobý cieľ sprevádzaný sériou akcií oslovujúcich vytipovaného príjemcu.
- Imidžový EM zladuje zvolené miesto alebo náplne akcií so značkou a jej prezentovanými hodnotami, a to pri nových akciách v už existujúcich akciách a miestach.
- EM prezentujúci know-how podniku sa viaže na jedinečnosť podniku v know-how, či už ide o technológiu, techniku, organizačnú štruktúru, riadenie, alebo produkt, ktorý iný podnik nemá, či neprodukuje.
- Kombinovaný EM je výsledkom predchádzajúcich konceptov, kde sa akcia prispôsobuje miestu, času a zameraniu.

<sup>90</sup> Šindler, P.: Event marketing. Jak využit emoce v marketingové komunikaci. Praha, Grada Publishing 2003, s. 36.

<sup>91</sup> Príkladom môže byť gala koncert Nadácie Slovak Gold pri príležitosti odovzdávania cien za kvalitu.

<sup>92</sup> Napríklad, každoročné stretnutie manažérov (vrátane manželiek, manželov) podniku vo vybraných reprezentačných priestoroch s účasťou na kultúrnym programe. Podobne sa pripravujú stretnutia s obchodnými partnermi.

- Podľa sprievodného zážitku jednotlivé akcie možno rozdeliť podľa charakteru vyvolaného zážitku a emócie cieľenej na podporu značky či imidžu (športové, kultúrne a spoločenské aktivity). Ťažko ich klasifikovať, lebo akcie sa odlišujú svojou jedinečnosťou a neopakovateľnosťou.

#### 4. Delenie EM podľa miesta vychádza z klasifikácie priestoru. V podstate sa delí na dve základné skupiny.

- Externé akcie v otvorenom priestore – v prírode alebo v mestskom prostredí. Ide väčšinou o hromadné kultúrne a športové akcie v priestoroch určených na zhromažďovanie. Akcia sa zameriava na širokú cieľovú skupinu.
- Akcie realizované v uzavretých priestoroch a krytých areáloch sa takisto zameriavajú na širokú cieľovú skupinu.

S pribúdajúcim počtom akcií a uplatňovaním EM rastie aj snaha vytvoriť typológiu EM. Zatiaľ sa to deje podľa národnostných zvláštností a ich charakteristika sa odlišuje. V Európe podľa *Bruhna* sa značne presadzuje typológia uplatňujúca v nemecky hovoriacej časti.<sup>93</sup> Amerika, tvrdí *Goldblatt*, takisto má svoju typológiu.<sup>94</sup> Keďže ide o nový fenomén rastie snaha profesionalizovať ho a definovať nástroje na riadenie emocionálnych zážitkov spojených s akciou a podporujúcich komunikáciu podniku so zákazníkmi a záujmovými skupinami. Na obr. 29 uvádza typológiu eventov v USA.<sup>95</sup> Typológia eventov v Európe má znaky uvedené na obr. 30.<sup>96</sup>

Pri EM, tak ako pri všetkých marketingových nástrojoch sa musia uplatniť základné kroky, aby sa vytvoril predpoklad, že sa stanovený cieľ úspešne



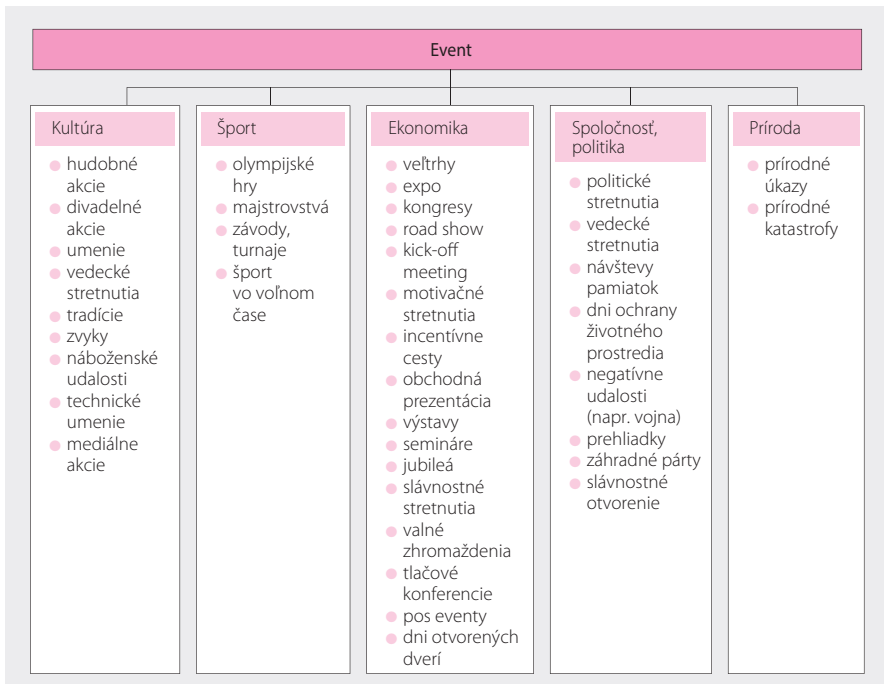
Obr. 29. Typológia eventov rozšírená v USA

<sup>93</sup> Bruhn, M.: Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation, Bedeutung – Strategien – Instrumente. München, Verlag Vahlen 1997.

<sup>94</sup> Goldblatt, J. J.: Dollars and Events. How to succeed in the special event business. New York, John Wiley & Sons 1999.

<sup>95</sup> Goldblatt, J. J.: Dollars and Events. How to succeed in the special event business. New York, John Wiley & Sons 1999.

<sup>96</sup> Bruhn, M.: Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation, Bedeutung- Strategien- Instrumente. München, Verlag Vahlen 1997.



Obr. 30. Typológia event marketingu používaná v Európe

Delenie eventov zaužívané v USA, ale aj v Európe je užitočné, ak ich chápeme ako navzájom sa dopĺňajúce a ilustrujúce rôzne prístupy a aktivity vychádzajúce zo všeobecnejšieho vnímania úlohy komunikácie v podobe eventov.

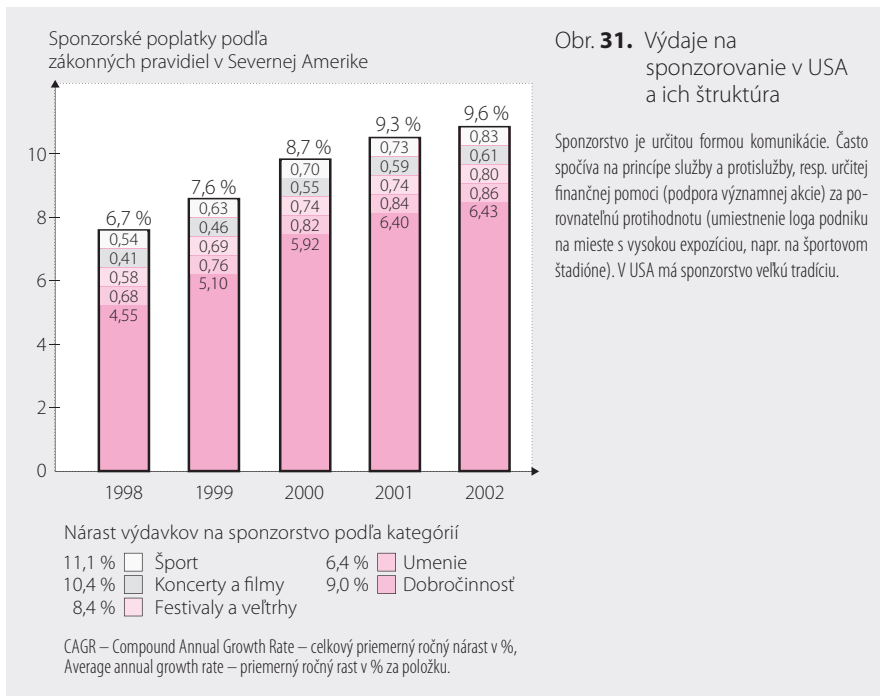
dosiahne. To znamená plánovať, realizovať, hodnotiť a kontrolovať priebeh, ako sa uplatňuje komunikačný nástroj. Postupovať by sa malo nasledujúco:

- analyzovať a zdôvodniť použitie tohto nástroja,
- stanoviť ciele konkrétnej akcie,
- poznať cieľovú skupinu,
- stanoviť stratégiu,
- začleniť podujatie do komunikačného mixu,
- stanoviť príslušný typ akcie,
- napláňovať zdroje (materiálne, personálne a finančné),
- stanoviť rozpočet,
- kontrolovať a vyhodnotiť akciu.

EM svojou povahou patrí medzi najnákladnejšie komunikačné nástroje. Preto je nutné jednotlivé akcie vhodne zakomponovať do celkového komunikačného plánu a začleniť do integrovanej komunikácie podniku, aby sa celkový výsledok umocnil a eliminovali sa vysoké náklady na príslušnú akciu. Vyžaduje si to riadiť príslušné náklady a integrovať EM do podnikových aktivít, aby sa dosiahol čo najlepší efekt.

## Sponzorstvo ako osobitá forma komunikácie

Vo svetovom meradle sa sponzorstvo vníma ako dôležitý nástroj komunikácie podniku s okolím (komunálnym a obecným). Podnik využíva sponzorstvo ako komunikačný nástroj, ak je to pre neho nejakým spôsobom výhodné, alebo ak chce podporiť spoločensky významné záujmy. Ukazuje sa, že výška prostriedkov vyčlenená na sponzorstvo vo veľkej miere závisí od zmien v daňovej oblasti. Napríklad pohnútkou je zložka určená na sponzorovanie odpočítateľná od daňového základu. Vývoj vo vyspelých krajinách preukázal výrazný rast objemu prostriedkov na sponzorovanie. Výdavky na sponzorovanie a ich štruktúru zachytáva obr. 31.



Obr. 31. Výdaje na sponzorovanie v USA a ich štruktúra

Sponzorstvo je určitou formou komunikácie. Často spočíva na princípe služby a protislужby, resp. určitej finančnej pomoci (podpora významnej akcie) za porovnateľnú protihodnotu (umiestnenie loga podniku na mieste s vysokou expozíciou, napr. na športovom štadióne). V USA má sponzorstvo veľkú tradíciu.

Začiatky sponzorovania ako spôsobu komunikácie vychádzali i z toho, že sa kládol zvýšený dôraz na marketing a hľadali sa nové možnosti podporovať trvalé vzťahy so zákazníkmi. Bola to aj cesta, ako zvyšovať trhové podiely a objemy predaja, a efektívnejšie uvádzať nové produkty na trh. Podniky sa snažia pôsobivejšie prezentovať identitu podniku vlastných produktov, a to predovšetkým v spojitosti s niečím pôsobivým, aby sa u zákazníkov vzbudila dôvera najmä v období, keď bol dôležitý rast podniku napríklad zlučováním podnikov alebo ich odkúpením. Rovnako to platí vo vnútri podniku. Zamestnanci sú povzbudzovaní k dobrovoľnej činnosti, poskytujú sa príspevky neziskovým inštitúciám a podniky sa zapájajú do ich akcií, čím sa „zviditeľňujú“. Názory na sponzorstvo sú v zásade navzájom porovnateľné, viacerí autori sa však v ich formuláciách výrazne odlišujú.

## Názory vedeckých autorít na sponzorovanie, pokus o definíciu

Názory na sponzorovanie sa menia a postupne sa vyvíjajú. Sponzorstvo podľa *Meenaghana* sa definuje ako investovanie peňazí alebo iných vkladov do aktivít, ktoré otvárajú prístup ku komerčne využiteľnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou.<sup>97</sup> Je nástrojom tematickej komunikácie, keď sponzorujúci pomáha sponzorovanému uskutočniť jeho projekt a sponzorovaný pomáha sponzorujúcemu uskutočniť jeho komunikačné ciele. Ak sa tak nestane, sponzorovanie je iba darcovstvom zameraným zväčša na spoločenské alebo dobročinné aktivity – charitu.<sup>98</sup> Sponzorstvo podľa *Hastingsa* sleduje dva základné ciele: generovať povedomie a podporovať pozitívne názory o produkte a podniku.<sup>99</sup> Odlišuje sa však od reklamy. Reklama je pod plnou kontrolou toho, kto ju platí, jej informácie sú zreteľné a priame a podnik rozhoduje o tom, kedy a ako bude zverejnená. Sponzorstvo sa menej zameriava na konkrétny produkt, je pod menšou kontrolou sponzora, čo znamená, že informácie nie sú priame, sú skôr implicitné. Aby sponzorstvo bolo efektívne, je nevyhnutné ho sprevádzať ďalšími komunikačnými aktivitami. Ďalej *Meenaghan* dopĺňa, že sponzorstvo možno definovať ako „pokojné, neverbálne médium“ v porovnaní s reklamou, ktorej informácie sú vizuálne, verbálne, s doplňujúcim kontextom.<sup>100</sup> Aj keď všetky tieto skutočnosti sú známe, je nevyhnutné, aby podnik v rámci sponzorstva mal na zreteli predovšetkým svoj zámer, teda, čo chce touto aktivitou dosiahnuť, a aby v dohode zakotvil presne vymedzené podmienky zverejnenia mena, značky podniku pri aktivitách sponzorovaného.

V porovnaní s našimi podmienkami je prekvapujúci názor *Marshalla* a *Cooka*. Podľa nich „sponzorstvo nie je také komprimované a je i finančne atraktívnejšie. Je to akási lacnejšia forma reklamy s tým, že môže byť menej efektívna pri získavaní pozornosti, lebo diváci sú zaujatí predovšetkým sponzorovanou udalosťou a nevenujú toľko pozornosti okoliu udalosti, kde je práve sponzor.“<sup>101</sup> Možnosť vnímať meno a logo sponzora ešte neznamená, že sponzorovanie je efektívne. Iná je situácia, ak je sponzor úzko spojený s populárnou udalosťou či aktivitou, čo môže vyvolať veľmi pozitívny efekt vo vzťahu k imidžu značky a podniku.

Sponzorstvo sa vyznačuje hlavne tým, že sponzor poskytuje finančné alebo vecné prostriedky, a za to dostáva protihodnotu, ktorá mu má pomôcť dosiahnuť komunikačné ciele. Niektoré podniky si vypracovali sponzorské projekty pre oblasti, v ktorých pôsobia. Skúsenosti najmä zo západných krajín potvrdzujú, že v takom prípade možno výhľadovo rátať s dividendami a inými benefitmi v podniku, najmä ak vplyvom sponzoringu vzniká o podniku dobrá mienka. Môže vzniknúť aj situácia, že podniku je veľa ľudí zaviazaných. Preto možno na sponzorstvo nazerať ako na dlhodobú investíciu prinášajúcu účinok blízkeho okoliu a podniku samému. Sponzoringom sa podnik usiluje zlepšiť podmienky najmä v oblastiach, kde pôsobí, čím jednak zabezpečuje zodpovedajúce zdroje miestnych pracovných síl, ale aj vyzdvihuje danú oblasť a prispieva k jej atraktivite pre nových zamestnancov, o ktorých podnik prejaví záujem.<sup>102</sup> Sponzorstvo po-

<sup>97</sup> Meenaghan, T.: The Role of Sponsorship in the Marketing Communication Mix. *International Journal of Advertising* 10/1991, s. 35 – 48.

<sup>98</sup> Také prístupy existujú dlhé storočia. Rímsky Gaius Maecenas bol veľkým podporovateľom umenia a podľa neho sa dodnes používa pojem mecenášstvo. Rozdiel spočíva v tom, že sponzorstvo súčasnosti je súčasťou komunikačných aktivít s definovanými komunikačnými a komerčnými cieľmi.

<sup>99</sup> Hastings, G. B.: Sponsorship Works Differently from Advertising. *International Journal of Advertising* 3/1984, s. 171 – 178.

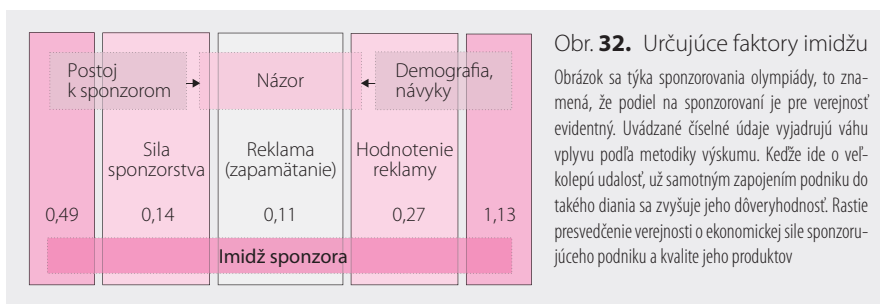
<sup>100</sup> Meenaghan, T.: Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing* 7/1983, s. 5 – 71.

<sup>101</sup> Marshall, D. W. – Cook, G.: The Corporate (Sports) Sponsor. *International Journal of Advertising* 11/1992, s. 307 – 324.

<sup>102</sup> Napríklad v USA je bežné, že podnik sponzoruje miesto vysokoškolského profesora zamestnaného na univerzite. Obvyklá sadzba na väčších univerzitách je od 1 do 2,5 mil. USD. Dotyčný profesor pôsobí spravidla v oblasti vybraných záujmov podniku, nemusí to však byť podmienka. Samozrejme, podnik neočakáva, že sa sponzoring v krátkej dobe nejakým spôsobom vráti, obe strany však konajú v záujme dobrej veci, ktorá sa nejakým spôsobom odrazí v budúcnosti, najmä ak bol sponzorovaný konkrétny vzdelávací zámer.

stupne smeruje k poskytovaniu vecných darov, najčastejšie poskytnutím vlastných produktov. Napríklad potravinársky podnik sponzoruje spoločenské udalosti spojené s prezentáciou produktov. Sponzorovanie sa orientuje zväčša na športovú, zdravotnícku, vzdelávaciu, kultúrnu a sociálnu oblasť, ale aj na expedície, profesionálne ocenenie či charitatívnu činnosť. Všetky tieto aktivity sú triedené podľa miesta (obecný a komunálny sponzor, ale čoraz viac narastá národné a globálne zameranie), aj keď časť sponzorstva v podobe charity je neustále len nerozvinutou formou komunikácie s podnikmi a výrazne zaoštráva za aktivitami jednotlivcov, čo skôr vyplýva z povahy charity, lebo jej protihodnota je veľmi neistá a nízka. Podnikom je táto skutočnosť známa a v takých prípadoch s protihodnotou až tak nepočítajú. Napriek tomu pri formovaní verejnej mienky sponzorská aktivita má vysoký kredit a hodnotenia rôznych inštitúcií (obecné, komunálne, záujmové, sociálne) ju veľmi kladne hodnotia. V poslednom čase sa charita neraz stáva výrazne publikačnou vo všetkých formách médií.

Predmetom sponzorského posolstva je podnik alebo produkt, či značka. Sponzorstvo je závislé od toho, ako často je značka vystavená, čiže od expozície.<sup>103</sup> Značka sa spája s menom sponzora, čím sa stáva známejšou. Pri účinnej expozícii sa značka dostáva do podvedomia zákazníka, ktorý si vplyvom značky dlhodobo udržiava svoje postoje. Je dlhotrvajúca, keďže sa spája s ľahko zapamätateľnou udalosťou (epizodické pôsobenie), a utkvieva v pamäti častou expozíciou (semantická zložka). Pamäť sa tak stimuluje viac ako pri reklame, potvrdzujú *Cornwell a Maignan*.<sup>104</sup> Efektívnosť sponzorstva vysvetľuje teória kongruencie (zhody, súladu). Táto teória je založená na tom, a tvrdí to aj *Srull*, že ľudia si lepšie zapamätajú informácie, ktoré sú v súlade (v kongruencii) s očakávaním.<sup>105</sup> Z toho možno odvodiť, že sponzorstvo týkajúce sa produktu alebo značky, ktoré je v súlade s očakávaniami cieľovej skupiny, sa zapamätáva lepšie. Podobný efekt, píše *Mitchell a Olson*, býva pri reklame a značke.<sup>106</sup> Je takmer isté, že čím viac osôb sa zaujíma o predmet sponzorovania, tým silnejší bude efekt medzi sponzorovanou značkou a udalosťou.<sup>107</sup> Mechanizmus imidžu sponzorov vysvetľuje *Stipp* (obr. 32)<sup>108</sup>.



<sup>103</sup> Zajonc, R. B.: Attitudinal Effects of Mere Exposure. *Journal of Personality and Social Psychology Monographs* 9/1968, s. 1 – 12.

<sup>104</sup> Cornwell, T. B. – Maignan, I.: An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising* 27/1998, s. 1 – 21.

<sup>105</sup> Srull, T. K.: Person Memory: Some Tests of Associative Storage and Retrieval Models. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory* 7/1981, s. 440 – 463.

<sup>106</sup> Mitchell, A. A. – Olson, J. C.: Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitudes? *Journal of Marketing Research* 3/1981, s. 318 – 332.

<sup>107</sup> Hansen, F. – Scotwin, L.: An Experimental Inquiry into Sponsorship: What Effects Can Be Measured? *Marketing and Research Today* 23/1995, s. 173 – 181.

<sup>108</sup> Stipp, H.: The Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image. *International Journal of Advertising* 17/1998, s. 75 – 88.

Sponzorstvo nie je samoúčelná činnosť. Nejde len o zvyšovanie dôveryhodnosti. To by bolo pre podnik nedostačujúce, jednostranné. Dôvera verejnosti je totiž iba predpoklad úspechu na trhu. Je potrebné budovať dôveru verejnosti a zároveň plniť spoločenské poslanie podniku. Sponzorstvom podnik smeruje k zladeniu záujmov verejnosti a podniku. Prírodným dôsledkom je, že na sponzorstvo sa v podniku nazerá ako na prostriedok, ktorý zlepšuje vyhliadky na zisk a konkurenčnú schopnosť a zvyšuje prestíž. Vo vzťahu sponzorstva a ekonomiky podniku možno pozorovať aj určitý paradox. Z jednej strany podnik potrebuje šíriť svoje dobré meno, to znamená, že dôležité sú produkty. Na druhej strane rozhoduje ekonomika podniku. Dôraz sa kladie predovšetkým na kúpnu hodnotu akcií, preto podniky investujú väčšiu časť výnosov do ďalšieho rozvoja, alebo vyplácajú dividendy. Potom ostáva menej prostriedkov na sponzorovanie. Ale prezentácia identity podniku na verejnosti pravidelným sponzorovaním napĺňa jeho spoločenské poslanie. V tom zmysle je sponzorovanie súčasťou integrovanej komunikácie. Vyžaduje sa však vhodne plánovať stratégiu sponzorovania, ako aj zlepšiť imidž u najvýznamnejších zainteresovaných osôb, investorov, verejných činiteľov a zamestnancov.

Spomínané výroky majú skôr pragmatický charakter. V podnikoch sa o účelnosti sponzorstva a jeho efektívnosti veľa diskutuje a nie vždy sa to zhodujú s tvrdeniami teoretikov. Aj medzi nimi sa pohľady na sponzorovanie značne odlišujú. Napríklad, *Galbraith* je presvedčený, že „toto by sa vôbec nemalo dovoľovať, pretože sa takto môžu údajne zmocniť príležitosti uplatňovať neprimeraný vplyv pri rozhodovaní o sociálnych a ekonomických záležitostiach“.<sup>109</sup> *Finn* si naopak ponosoval, že „obchodným spoločnostiam (podnikom – pozn. Š.K.) a ich riadiacim pracovníkom sa často nedostáva zaslúžené uznanie za to, čo pre spoločnosť (podnik – pozn. Š.K.) robia, a dokonca mnohé fakty týkajúce sa ich dobročinnosti, prejavované na lokálnej i celonárodnej úrovni, radšej nezverejňujú, pretože sa obávajú nespravodlivej kritiky“.<sup>110</sup>

Existujú aj početné kritické hlasy zamerané proti sponzorovaniu. Dobročinné akcie považujú za taktické manévrovanie v trhovom prostredí. Namietajú, že prelínanie podnikových cieľov (zisk, zhodnotenie investícií) a filantropie môže vyústiť do manipulácie s citlivejšími ľuďmi, alebo aj k nadbiehaniu spoločenskej elite a nepriamej korupcii významnejších predstaviteľov subjektov, kde sa rozhoduje o „veľkých peniazoch“.

Na účely sponzorstva sa sústreďujú potrebné zdroje v podobe nadácií a podporovaných neziskových inštitúcií, ale aj účelovo zakladaných podnikov. Podniky s rovnomernými ziskami spravidla nezakladajú nadácie, sú schopné svoje sponzorské aktivity zabezpečovať priamo a pravidelne aj niekoľko rokov. Iné podniky sponzorskú činnosť vyčlenili z podniku a založili nadácie, s ktorými úzko spolupracujú. Poslaním takto ustanovených nadácií je podporovať a poskytovať dobrovoľné príspevky jednotlivcom alebo inštitúciám v súlade so záujmami zakladateľa. Prepojenie podnikov s nadáciami má zmysel práve v tom, že môžu účinne vplyvať na presadzovanie svojich strategických zámerov sprostredkovane, cez nadácie. Dokonca členovia vedenia podniku sú často zastúpení aj vo vedení nadácie. Tak možno bezprostredne zladovať ciele nadácie s cieľmi podniku, ktorý nadáciu založil.<sup>111</sup> Známe sú aj nadácie, ktoré založili jednotlivci z vlastných prostriedkov so zámerom podporovať vybranú oblasť spoločenského života<sup>112</sup>.

<sup>109</sup> Citovaný John Kenneth Galbraith v knihe Caywood, C. L.: Public Relations. Brno, Computer Press 2003, s. 162.

<sup>110</sup> Citovaný David Finn v knihe Caywood, C. L.: Public Relations. Brno, Computer Press 2003.

<sup>111</sup> Spôsoby, akým nadácie fungujú sa odlišujú aj v odlišných podmienkach daných legislatívnym rámcem. Napríklad, možnosť odvádzať dve percentá daní podniku na podporu činnosti iných subjektov podnietila zakladanie nadácií a presmerovanie povolenej čiastky dane na činnosť nadácie.

<sup>112</sup> S takým zámerom vznikla aj Nadácia profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania. Jej zakladateľ je zároveň predsedom Dozornej rady I.D.C. Holding, a. s. Nadácia však má širší celospoločenský význam, nielen podnikový. Usporiadáva medzinárodné konferencie k vybraným otázkam vedy, podporuje nadaných študentov, publikačnú činnosť a programy excelencie.

Mnohé podniky si zriaďujú nadáciu a jej náklady sčasti alebo úplne zohľadňujú v podnikovom finančnom pláne a plánované prostriedky postupujú nadácii. V takom prípade nadácia plní úlohu sprostredkovateľa. Nadácia potom prostriedky rozdeľuje priamo ďalším subjektom na základe potrieb podniku a podnikovej stratégie. V skutočnosti sa podnik vyhýba priamemu poskytovaniu príspevkov na dobročinné účely. Často sa stáva, že nadácia rozhoduje samostatne, bez účasti podniku, ktorý finančné prostriedky poskytuje. Podnik sa tak vyhne novej kritike, ale neparticipuje ani na prípadoch priaznivých ohlasov<sup>113</sup>.

Sponzorovanie a poskytovanie dobrovoľných príspevkov nie je to isté čo podpora predaja, propagácia alebo novodobý EM, hoci v istom zmysle s nimi súvisí. Ich spoločným menovateľom je snaha lepšie prezentovať podnik zainteresovaným osobám. Financovanie nadácií a EM sa zahŕňa do prevádzkových nákladov a ráta sa s neskoršími príjmami z predaja. Niekedy sú zdroje prostriedkov zastreté, a to úmerne k prudkému rozmachu sponzorstva a rozvoja EM. Sponzorovanie nemá viesť k priamemu výnosu z vložených finančných prostriedkov. Inak by to bolo nezákonné sebazvýhodňovanie prostredníctvom iných inštitúcií.

Zodpovední manažéri sú zahlcovaní žiadosťami o pomoc alebo finančnú podporu pri osobných problémoch. Sponzorovanie sa tak chápe ako charita. Ak podnik odmietne alebo nereaguje, vzniká názorový nesúlad, až averzia. Treba vidieť aj skutočnosť, že naše podniky ešte nie sú ekonomicky také silné, aby mohli byť „rozmarné“. Prostriedky na sponzorovanie vynakladajú veľmi opatrne.

Súčasnú prax v podnikoch možno považovať skôr za utilitárnu. Nie je to výlučná dobročinnosť, uprednostňuje sa sponzorovanie, ktoré má vyčísliteľné efekty. Podniky často darujú nadáciám svoje produkty, napr. nadnormatívne zásoby potravinárskych produktov. Výrobcovia počítačov dávajú školám používané, ale zánovné počítače a pod.<sup>114</sup> Podniky účinne pomáhajú miestnym spoločnostiam zlepšovať životné podmienky v oblastiach, kde pôsobia. Zabezpečujú si miestne zdroje pracovných síl a prezentujú sa ako úspešný podnik aj pred budúci zamestnancami. Príspevkami na spoločenské podujatia sa zvyšuje dôveryhodnosť podniku a tým aj jeho hodnota z dlhodobého hľadiska. Zlepšujú sa vzťahy s verejnosťou, nastáva aktívna komunikácia podniku s okolím.

## Rozlíšenie sponzorských typov

V zásade sa sponzorstvo člení na dve skupiny. Prvú skupinu možno charakterizovať z hľadiska vzťahu k udalostiam. Ide o pomerne rozsiahle udalosti s veľkým dopadom na utváranie verejnej mienky. Takéto udalosti spravidla multiplikuje tlač, rozhlas, televízia a iné prostriedky komunikácie, čiže môžu mať vysokú efektívnosť. Druhá skupina má vzťah k príčine, ktorou sa dá sponzorstvo zdôvodniť.

Sponzorstvo vo vzťahu k udalostiam je asi najznámejšie. Sponzorujúci alebo viacej sponzorov na rozličných úrovniach (partner, hlavný sponzor, sponzor atď.) sa spájajú so spoločenskou udalosťou v rozličných oblastiach.

<sup>113</sup> Známý je prípad The Exxon Education Foundation, ktorá sa pokladala za modelovú nadáciu toho typu. Zástupcovia nadácie prideliť prostriedky podľa svojho uváženia predovšetkým na vzdelávanie, ale nepodporovali združenie zástancov ochrany životného prostredia. Preto predstavitelia podniku sa nemohli obrátiť na nich ako na spojencov so žiadosťou o okamžitú pomoc, či podporu v roku 1989 pri pohrome Exxon Valdez. Je to príklad dôsledkov, ktoré nastanú ak sa finančné prostriedky určené na dobročinnosť nerozdeľujú podľa strategických zámerov podniku.

<sup>114</sup> Vyskytli sa prípady, keď sponzorská podpora, napr. použité, ale funkčné počítače pre školy, boli odmietnuté, prípadne verejne kritizované. Je preto dôležité vhodnosť sponzorovania vopred prediskutovať, pretože neadekvátna negatívna reakcia poškodzuje meno sponzorujúceho podniku. Došlahne sa opak toho, čo podnik ako sponzor zamýšľal.



Sponzorstvo vo vzťahu k príčine má nasledujúce charakteristiky:

1. **Sponzorstvo na dobrý účel.** Niekedy sa za sponzorstvo označuje mecenášstvo, t. j. dary ako forma podpory jednotlivcov alebo inštitúcií, ktorí takú pomoc potrebujú. Napríklad na pomoc chudobným, pri živelných katastrofách a pod. Účelové sponzorstvo nie je charita, ak je integrované s podnikovou komunikačnou stratégiou. V zahraničí je účelové sponzorstvo známe pod skratkou MUSH (Municipal University Social Hospital). Je to príklad mecenášstva na dobrý účel.
2. **Sponzorstvo založené na transakciách** vyžaduje si investovať prostriedky na dobrý účel vždy, ak si spotrebiteľ nejaký produkt kúpi.
3. **Sponzorstvo založené na hodnotách** (Value Marketing). Možno ho definovať ako stratégiu vzťahov medzi záujmami podniku a spoločenskými záujmami.
4. **Pozorovanie zo zavesenia** (Ambush). Obsahuje plánované aktivity podniku spojené nepriamo s nejakou udalosťou. Cieľom takéhoto sponzoringu je získať nejaké uznanie a prínos z toho, že podnik je oficiálnym sponzorom.<sup>115</sup>

Tak ako zmysel sponzorovania, aj jeho členenie vyvoláva navzájom si odporujúce predstavy a vedecky podložené výroky. Napríklad, *Cornwell a Maignan* sa nazdávajú, že sponzorstvo sa odlišuje od EM, ktorý je určitým typom aktivít PR a býva integrovaný do kampane PR. Svoj názor vysvetľujú na príklade automobilky Opel. Podstata spočíva v tom, že podnik síce sponzoruje veľký hudobný festival, ale ho aj sám organizuje. *Cornwell a Maignan* sa vyjadrujú, zdá sa, protirečivo. Podľa nich podnik rôznymi komunikačnými nástrojmi zameranými na trh vytvára príležitosti na naplnenie svojich komunikačných cieľov.<sup>116</sup> Preto takéto sponzorovanie nemožno považovať za EM. Nie je to jediná pochybnosť o tom, ako chápať sponzorovanie. Aj pri účelovom sponzorstve sú pochybnosti, či ho vôbec ako sponzorstvo možno označiť. Vždy sa nájdu nové argumenty spochybňujúce už zaužívané názory. Napríklad, *Pelsmacker a Roozen* tvrdia, že sponzorstvo sa odlišuje od hodnotového marketingu. To znamená, že základom marketingu je nepriamy vzťah k produktu.<sup>117</sup> Sponzorstvo môže byť súčasťou hodnotového marketingu, ale iba ako jeho nástroj.

Proti sebe stoja názory, ktoré sa v skutočnosti odlišujú iba zorným uhlom nazerania. Ak *Pelsmacker a Roozen* píšu o sponzorstve ako o nástroji marketingu, potom sa nazdávajú, že nástrojom marketingu je komunikácia. Pretože sponzorovať je komunikovať. Zabúdajú pritom na skutočnosť, že komunikácia sa týka nielen marketingu, ale všetkých aktivít podniku i mimo neho. Teda najprv komunikácia a potom marketing. Ak *Cornwell a Maignan* odlišujú sponzorstvo od marketingu udalosť a tento považujú za EM potom všetko iba komplikujú. Pretože EM predstavuje výraznú komunikáciu s verejnosťou a vyžaduje priamu prítomnosť na danej akcii. Ide o bezprostrednú komunikáciu založenú na tom, že na dosiahnutie vysokej účinnosti sa použijú rôzne komunikačné nástroje. Ak sa komunikuje s podporou sponzorujúceho podniku, treba sa opýtať, prečo EM treba z typológie sponzoringu vynechať. To však neznamená, že z hľadiska na určitú novosť a osobitosť nemožno EM opisovať ako špecifický komunikačný

<sup>115</sup> Quester, P.: Awareness as a Measure of Sponsorship Effectiveness: The Adelaide Formula One Grand Prix and Evidence of Incidental Ambush Effects. *Journal of Marketing Communication* 3/1997, s. 1 – 20.

<sup>116</sup> Cornwell, T. B. – Maignan, I.: An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising* 27/1998, s. 1 – 21.

<sup>117</sup> Pelsmacker, de P. – Roozen, I.: Trends in marketingtechnieken van vandaag. In: *No Ideas No Marketing/Stichting Marketing*. Brussel, Congresboek 1993, s. 75 – 88.

nástroj a venovať mu hoci aj samostatnú kapitolu. Vždy ide o komunikáciu. EM komunikuje, sponzorovanie komunikuje. To asi pripustí každý. Pritom každá komunikácia by mala pôsobiť integrovaným spôsobom, vždy v zhode s podnikovou a komunikačnou stratégiou.

Z uvedeného vyplýva, že sponzorstvo je flexibilný komunikačný nástroj so svojimi cieľmi. *De Pelsmacker, Geuens a Bergh* dokonca uvádzajú, že „včleniť sponzorstvo do integrovanej komunikácie podniku je pravdepodobne oveľa dôležitejšie ako v prípadoch ostatných komunikačných nástrojov“.<sup>118</sup> Podľa nich sponzorstvo stále v čoraz viacerých podnikoch získava kľúčové postavenie v komunikačnej stratégii.

### Sponzorské ciele a cieľové skupiny

Na základe skúseností sa sponzorské projekty vyberajú tak, aby čo najlepšie zasiahli cieľovú skupinu. Ciele sponzorstva sumarizuje *Pelsmacker a Bergh* (obr. 33).<sup>119</sup>

Odzova verejnosti na sponzorstvo nie je okamžitá, s čím podnik musí rátať, pretože efekty vo vzťahu k cieľom podniku sa prejavujú až s časovým odstupom. Preto aj z hľadiska prípravy komunikačných plánov, formulovania podnikových cieľov a ich koordinácie sa táto vlastnosť sponzoringu nemôže zanedbať. Pre sponzorstvo sú dôležité komunikačné ciele podniku. Napríklad *Cornwell a Maignan* potvrdzujú, že najdôležitejším komunikačným cieľom sponzorstva je podpora imidžu podniku a jeho dobrého mena u rôznych cieľových skupín.<sup>120</sup> Dôležité sú takisto interné komunikačné a motivačné ciele, najmä vo vzťahu k zamestnancom.<sup>121</sup>

Príťažlivosť sponzorstva sa môže zneužiť aj vo vnútri podniku, keď manažéri, ktorí majú vplyv na rozdeľovanie finančných zdrojov, preferujú v sponzorovanej udalosti svoje osobné záujmy. Napríklad manažér poskytne sponzoring hudobnej skupine či športovému klubu, ktorého je členom. A to bez ohľadu na to, či takto použité prostriedky prinesú požadovaný efekt. Iný manažér môže byť obdivovateľom filmového sveta a niekoľkomiliónovou sumou podporí výrobu filmového seriálu pre deti bez uvažovania, aké to bude mať efekty pre podnik. V celosvetovom rozmere takých prípadov je veľa, a keď sa zistia, stáva sa, že ich zastiera aj vrcholový manažment jednoducho preto, aby sa pri šetrení konkrétnej skutočnosti neobjavili aj iné prípady, kde aktérom bol niekto z vrcholového manažmentu. Z toho vyplýva, že je nevyhnutné neustále zvyšovať profesionálny prístup k sponzoringu a v podniku aj zo strany akcionárov zaviesť spoľahlivé kontrolné mechanizmy.

### Rast dôležitosti a zvyšovanie záujmu podnikov o sponzorstvo

Rozličné výskumy potvrdzujú rast dôležitosti sponzorstva. Prirovnanie sponzorstva k reklame a zastretej propagácii mena a značky podniku sa prejavuje aj v sledovaní údajov o sponzorstve. Napríklad, *Meenaghan* uvádza konkrétne percentá z reklamných rozpočtov a sponzorstva ako percentá z rozpočtu na reklamu v európskych krajinách.<sup>122</sup>

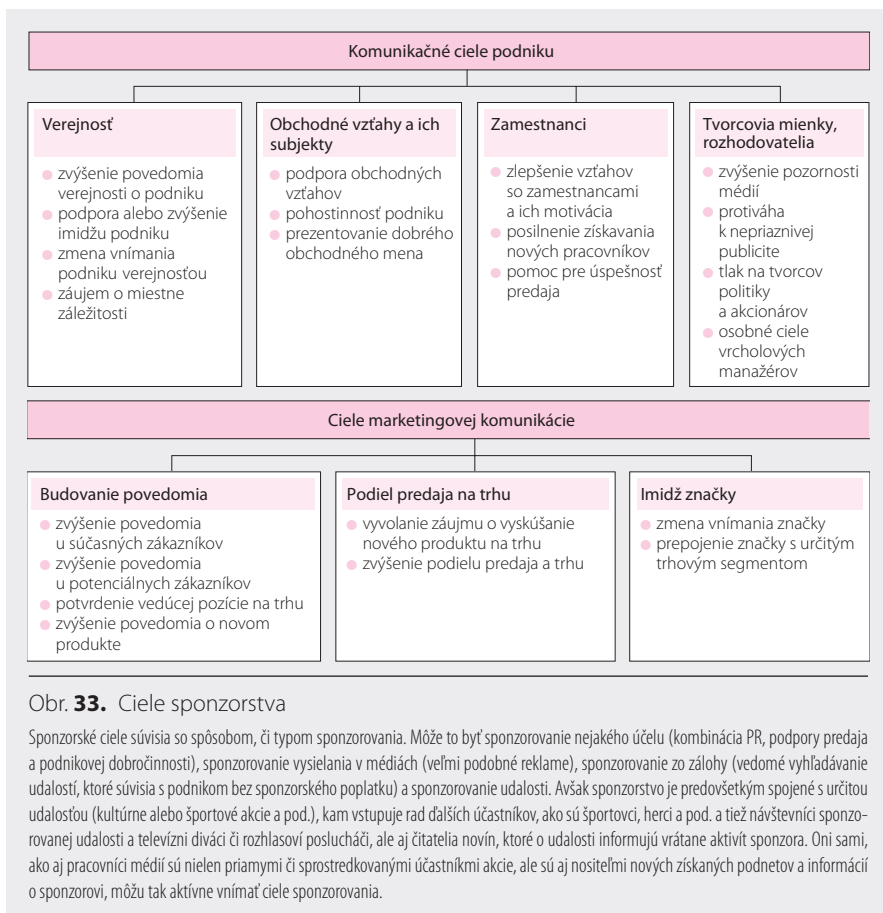
<sup>118</sup> Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 327.

<sup>119</sup> Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 334. Uvedená tabuľka podľa výskumov Pelsmackera vlastne už v spôsobe formulácie cieľov a ich rozlíšení v dvoch zásadných úrovniach potvrdzuje akceptáciu moderného prístupu k rozlíšeniu funkcií podnikovej komunikácie a marketingovej komunikácie.

<sup>120</sup> Cornwell, T. B. – Maignan, I.: An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising* 27/1998, s. 1 – 21.

<sup>121</sup> V I.D.C. Holding, a. s. sa výrazne zvýšila dôvera zamestnancov k podniku po vydaní dlhopisov pre zamestnancov s vyššou úrokovou mierou, ako poskytovali najlepšie banky. Ako motivačná podpora pôsobí aj vydávanie časopisu pre zamestnancov *Naše noviny*, kde sa publikujú sponzorské aktivity smerom k zamestnancom podniku i smerom na okolie. Rovnako sa dáva priestor oceneniam zamestnancov, manažmentu i uznaniam podniku v rozličných anketách a domácich i medzinárodných oceneniach.

<sup>122</sup> Meenaghan, T.: Current Developments and Future Directions in Sponsorship. *International Journal of Advertising* 17/1998.



V tejto súvislosti sa skúmali kľúčové roly manažérov pri rozhodovaní o sponzorstve športu. Ukázalo sa, že viac ako 50 % vrcholových manažérov bolo zapojených do hodnotenia návrhov a hodnotenia sponzorských kampaní a 75 % do nových rozhodnutí. *Thwaites, Aguilar-Manjarrez a Kidd* sa nazdávajú, že to dokazuje dôležitosť sponzorstva nielen pre marketing, ale i pre komunikáciu podniku a jeho imidž.<sup>123</sup> Zapojenie ďalších útvarov podniku závisí predovšetkým od typu sponzorstva. Čiastkové výsledky výskumu, ktorí manažéri sa najviac podieľajú na sponzorovaní športu, zachytáva obr. 34.

Sú to dôvody, prečo podniky kladú čoraz väčší dôraz na sponzoring. Hlavným dôvodom je skutočnosť, že reklama je čoraz drahšia, veľmi frekventovaná a príliš agresívna, čo ľudí znechucuje, vyvoláva odpor, a tým sa efektívnosť reklamy znižuje. Negatívne pôsobia najmä reklamné vstupy do deja vysielaťého filmu v televízii, keď reklama na diváka má opačný účinok.

<sup>123</sup> Thwaites, D. – Aguilar-Manjarrez, R. – Kidd, C.: Sports Sponsorship Development in Leading Canadian Companies: Issues and Trends. *International Journal of Advertising* 17/1998, s. 29 – 50.

V okamihu, keď dej preruší reklama, divák vysielací čas využíva na iné činnosti a program sa sleduje až po odznení reklamy. Naopak, ak sa napr. vysielala kvalitný zábavný program alebo sa odovzdávajú ceny najlepším športovcom, moderátorom, hercom a pod., prezentovaný nenásilný sponzoring sa prijíma veľmi pozitívne ako podpora športu, kultúry alebo iných činností, ku ktorým majú ľudia pozitívny vzťah. Svoju úlohu zohráva aj obmedzovanie reklamy na alkohol a tabakové výrobky, čo núti podniky hľadať iné spôsoby prezentácie. Sponzoring túto požiadavku môže naplniť, pretože sa nepropaguje produkt, ale podnik a jeho účasť na športových alebo kultúrnych podujatiach a pod. Zároveň sa objavujú nové možnosti sponzorovania v súvislosti s využívaním voľného času.

Roly	Žiaden vplyv v %	Vplyv v %	Hlavný vplyv v %
Marketingový manažér	26	20	54
Manažér reklamy	31	25	44
Manažér pre sponzorstvo	49	11	40
Riaditeľ	25	40	35
Manažér pre PR	48	26	26
Vrcholový manažér	54	24	22
Rada riaditeľov	69	23	8
Externí konzultanti	52	43	5

Obr. 34. Výsledky internetového prieskumu vzťahov v rámci PR

## Meranie efektívnosti sponzorstva

Hlavným cieľom sponzorstva je budovať povedomia o mene a značke podniku v špecifickej cieľovej skupine. Rovnako dôležité je zvýšiť imidž značky spojením jej mena so sponzorovanou udalosťou. Sponzorstvo vo svojej povahe prináša výsledky až po dlhšom čase, a preto je žiaduce zamerať sa na dlhodobé aktivity a nie na krátkodobé výsledky prejavujúce sa iba počas trvania sponzorovanej udalosti. To znamená, že sponzorstvo treba začleniť do podnikovej stratégie a integrovať ho do podnikovej komunikácie, aby sa výsledky plánovali na dlhší čas. Tak potom možno zisťovať aj prínos sponzorstva pre podnik a zabezpečiť jeho merateľnosť, aby sa dali porovnávať rôzne alternatívy a bola možnosť rozhodnúť sa pre najefektívnejšie voľby a aktivity.

V praxi sa rozlišujú štyri typy efektivity sponzorstva (obr. 35)<sup>124</sup>.

Príležitosť na vnímanie značky (vystavenie mena značky – expozícia) sa meria jednoduchými kvantitatívnymi metódami. Zisťuje sa počet účastníkov danej udalosti a počet príležitostí na vnímanie značky, ktorá je výsledkom pokrytia udalosti médiami. Na základe počtu účastníkov, analyzovania ich štruktúry, počtu získaných zákazníkov sa odhaduje početnosť príležitostí na vnímanie mena značky. Ak sponzorovanú udalosť prezentujú médiá, možno zrátať, koľko bolo vo všetkých typoch médií publikovaných riadkov alebo stránok, koľkokrát sa spomínalo meno značky alebo aký bol počet sekúnd, keď meno značky bolo v televíznom alebo rozhlasovom vysielaní. Na tomto základe sa odhaduje dosah, frekvencia vnímania prezentácie, ako aj finančná hodnota prezentácie.

Už aj vzhľadom na spôsob merania a možnú nepresnosť vyvolanú únikom niektorých informácií z nezachytených médií je zrejmé, že frekvencia príležitostí na vnímanie mena značky

<sup>124</sup> Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 345.

a vyrátný dosah sú iba indikátormi pravdepodobnosti toho, že bola kontaktovaná časť cieľovej skupiny. Skutočný počet kontaktov, ich kvalitu a účinok týmito meraniami nemožno exaktne potvrdiť.

Meranie efektívnosti sponzorských kampaní je pre podnik dôležité aj z hľadiska prípravy sponzorských aktivít. Je nutné vyberať aktivity, ktoré maximálne zvýšia pozornosť a povedomie zákazníkov o mene podniku a jeho značkách. Najčastejšie sa uplatňuje spôsob veľmi podobný testovaniu reklamných kampaní. Zahŕňa povedomie o značke, dopady na imidž sponzora a sponzorovanej značky. Najdôležitejším cieľom sponzorských kampaní je spojiť podporené povedomie o značke so sponzorovanou udalosťou. Možno zisťovať, koľko percent členov cieľovej skupiny je schopných správne priradiť meno sponzorovanej značky

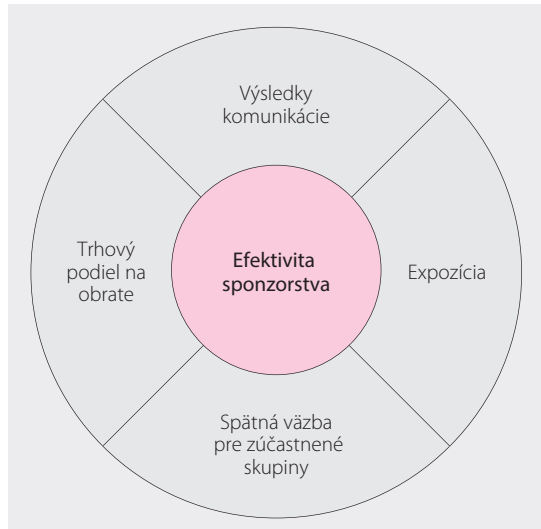
k danej udalosti. V tomto type testovania na náhodne zostavenej skupine zákazníkov sa prezentuje zoznam sponzorovaných udalostí a ich úlohou je priradiť udalosť k značke. Výsledkom je percento správnych priradení v cieľovej skupine, ale aj miera chýb v menách sponzorov. Je správne určenie (pomocou, alebo bez pomoci) veľmi nízke, chybovosť je veľmi vysoká.

Efektivitu sponzorovania podľa metodiky uvádzanej *Pelsmackerom* možno vyjadriť rovnicou presvedčivého dopadu, ktorá integruje dôležité faktory vplyvu sponzorstva na úroveň komunikácie:<sup>125</sup>

$$PD = SSP \times TSP \times (V + PZ)$$

kde:

- PD – presvedčivý dopad,
- SSP – sila spojenia,
- TSP – trvanie spojenia,
- V – vďačnosť sponzorovaného v dôsledku spojenia,
- PZ – pocitovaná zmena v dôsledku spojenia.



Obr. 35. Typy merania efektivity sponzorstva

Efektivita sponzorstva je ťažko merateľná. Vychádza z výsledkov komunikácie podniku s okolím. Samozrejme, že veľký význam má dosiahnutá expozícia (zásah). Práve pri sponzorstve, pokiaľ nejde o masové podujatia sprostredkované napr. televíziou, býva expozícia pomerne malá. Nepriamo možno uvažovať o prospešnosti sponzorstva pri zvýšení trhového podielu.

<sup>125</sup> Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 346.

Vzorec sa uplatňuje v podmienkach západných ekonomík. Podľa neho čím viacej členov cieľovej skupiny si uvedomuje spojenie medzi sponzorom a sponzorovaným, tým spojenie dlhšie trvá a tým má väčší dopad. Čím väčšia vďaka sponzorovaných je pocitovaná ako výsledok sponzorstva, čím väčšie sú pocitované zmeny, pokiaľ ide o imidž sponzora, tým má sponzorstvo väčší vplyv. O týchto záveroch často uvádzaných v odbornej literatúre možno diskutovať. Ide predovšetkým o to, či sú to všeobecne platné závery, alebo sa týkajú západného obchodného sveta, kde sa prejavuje iná psychológia vnímania pôsobením reklamy a sponzorovaných udalostí po mnohé desaťročia.

Sponzoring sa často považuje za dar menej úspešným podnikom alebo jednotlivcom – za akúsi pomoc silnejším slabším. Dostáva až nádych „výpalníctva“ s dôsledkami narúšajúcimi etiku podnikania a medziľudských vzťahov. Subjektom požadujúcim sponzorovanie nemožno vysvetľovať, že podnik má iné ciele a zámery, prípadne že má pohľadávky či dlhy, a preto má inú stratégiu a priority. Ich postoj sa chápe ako nechota a „necharakternosť“ bohatých podnikov alebo ich predstaviteľov.<sup>126</sup> Preto pri skúmaní pôsobenia sponzorovania a jeho účinkov v mechanizmoch merania efektivity podľa uvedenej schémy na obr. 35 iba málokedy možno kalkulovať s vďačnosťou sponzorovaných. Na druhej strane často sa stáva, že prostriedky podniku vyhradené na sponzorovanie sa zneužijú na osobné záujmy niektorých manažérov.

Efektívnosť sponzorstva možno merať na základe spätnej väzby zúčastnených skupín. Podľa charakteru niektorých typov sponzorstva ich efektívnosť spočíva predovšetkým v reakcii účastníkov sponzorovanej akcie na pohostinnosť podniku, v názoroch zamestnancov na sponzorské aktivity. Týka sa to najmä sponzorstva kultúry alebo iných konkrétnych podujatí.

## Lobingové aktivity ako komunikačná disciplína Public Relations

Môcť a vedieť predvídať, pozmeniť či zmeniť rozhodnutia, ktoré sa týkajú podnikania, budúcej legislatívy, získať rýchlo a „bezbolestne“ potrebné povolenia, súhlasy, certifikáty, mať prehľad o pripravovaných zákonoch, poznať osobne významných ľudí – to všetko sa dnes stalo nevyhnutnosťou strategického prístupu vo všetkých sférach moderného života.

Vo všeobecnosti sa takéto možnosti vytvárajú lobingom.<sup>127</sup> Tento pojem je v našich podmienkach pomerne nový, často vyvolávajúci podozrenia späté s korupciou a neetickým konaním. V skutočnosti je lobing komunikačným nástrojom mnohých generácií. V dnešnom pohľade podstata obsahu lobingu spočíva v interpersonálnom spôsobe komunikácie, ktorej výsledok sa opiera o schopnosť jednotlivca alebo skupiny nepriamo kontrolovať a ovplyvňovať správanie iného jednotlivca alebo skupiny v záujme dosiahnuť určitý preferovaný cieľ. Do takého rámca možno zahrnúť aj reprezentáciu spoločensky významných záujmov. Závažnou je možnosť pôsobiť na výsledok legislatívneho alebo regulačného procesu vplyvom na osobnosť vo významnom postavení spravidla v decíznej sfére.<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Sponzoring sa nesmie zamieňať s darom. Za dar sa totiž neočakáva nejaký výnos. Sponzoring by naopak mal naplňovať aj podnikateľský zámer. Paradoxné je, ak podnik prispieje napr. odbornému časopisu z dôvodu, aby sa udržal vzhľadom na spoločenskú významnosť odborných poznatkov a sponzorovaný neuspje u iných oslovených. Nakoniec pri ukončení opakovaných sponzoríngov vzniká konflikt a prerušenie vzťahov zo strany sponzorovaného. Na tých, ktorí časopisu napriek osloveniu nikdy nepomohli, nemajú zlý názor, pretože ešte môžu dúfať v záchranné lano na zachovanie vlastnej existencie v konkurenčnom prostredí médií. V konečnom dôsledku tí, čo nič nedali, sú lepší ako tí, ktorí boli nápomocní viackrát a nevidia perspektívnosť takeho druhu poskytovania darov.

<sup>127</sup> Lobing ako činnosť vychádza z termínu vplyv, čo referuje schopnosť jednotlivca alebo skupiny nepriamo kontrolovať a ovplyvňovať správanie iného jednotlivca alebo skupiny v záujme dosiahnuť určitý preferovaný cieľ.

<sup>128</sup> Dostupné na [www.mzv.sk](http://www.mzv.sk).

Tento názor podporujú viacerí autori. Podľa *Graziana*: „Lobing je špecializovaná a odborná reprezentácia prostredníctvom širokej škály prostriedkov, ktorá v zásade vylučuje korupciu výmenou služieb, vo svojej povahe je veľmi odlišná od všeobecnej nešpecializovanej reprezentácie, ktorú zabezpečujú volení zástupcovia. Lobista ako reprezentant partikulárnych záujmov dodáva informácie a technicko-odborné expertízy, ktoré môžu byť užitočné a niekedy rozhodujúce pri definovaní legislatívnej a správnej regulácie.“<sup>129</sup> Nie náhodou sa na aktivity späté s lobingom používajú pojmy Government Relations a Public Affairs, ale aj lobing komerčných záujmov, lobing sociálnych hnutí, lobing orgánov verejnej správy, lobing profesných združení, lobing na komunálnej úrovni, grassroot kampane<sup>130</sup>, verejný odpočet činností tzv. hearings a ďalšie. Tieto pojmy označujú podnikateľskú alebo nepodnikateľskú činnosť jednotlivcov, súkromných podnikov a mimovládnych organizácií (MVO) v oblasti vonkajšieho vplyvu na proces tvorby verejnej politiky. Z tohoto pohľadu sa problematikou lobingu v Európskej únii zaoberali *Pavlovič, Slováková, Lipková*.<sup>131</sup> Podľa definície sformulovanej Európskou komisiou lobingom<sup>132</sup> sú „všetky činnosti vykonávané s cieľom ovplyvniť proces tvorby politiky a rozhodovania európskych inštitúcií“. Dotýka sa rôznych oblastí – napríklad daňových predpisov, hospodárskych zákonov a i.

Podľa toho lobistami sú osoby, „ktoré vykonávajú tieto činnosti a pracujú v rôznych organizáciách ako konzultanti vo verejných záležitostiach alebo pracovníci právnických podnikov, MVO, think-tankov, lobisti jednotlivých podnikov (interní zástupcovia) alebo obchodných združení“<sup>133</sup>. Pri presvedčovaní zákonodarcov lobisti používajú rôzne metódy, počnúc už vytvorenou sieťou<sup>134</sup> kontaktov a informácií až po presvedčanie jednotlivých poslancov parlamentu a získanie širokej skupiny podporovateľov alternatívneho návrhu. Neraz je to i nátlak verejnej mienky a médií.

Smerovanie komunikačných aktivít v zmysle definovania lobingu sa týka aj najvyšších hierarchií medzinárodných inštitúcií. Charakteristiky neziskových organizácií<sup>135</sup> EÚ sú na obr. 36<sup>136</sup>. Rozpätie lobingových aktivít je široké, zasahuje aj podnikovú sféru. Spôsob, akým sa komunikácia s podnikom a s cieľovými skupinami (zákazníci, investori, zamestnanci, štátna správa) uskutočňuje, môže výrazne vplývať na úspech podniku a zabezpečovať podniku dlhotrvajúce konkurenčné výhody.

<sup>129</sup> Graziano, L.: „Lobbying and the Public Interest“. In: Claeys, P.H. – Gobin, C. – Smets, I. – Winand, T.: Lobbying, Pluralism and European Integration. Brussels, PIE 1998, s. 36–50.

<sup>130</sup> V technike „grassroot“ lobingu sa záujmové skupiny snažia zmeniť vládnú politiku ovplyvňovaním volieb alebo ovplyvňovaním verejnej mienky. Techniky tohto charakteru zahŕňajú aj prispievanie na politické kampane, tvorbu kampaní pre politické strany a pod.

<sup>131</sup> Pavlovič, B. – Slováková, V. – Lipková, D.: Lobing v Európskej únii. Ministerstvo zahraničných vecí SR 2007. Dostupné na [www.mzv.sk](http://www.mzv.sk).

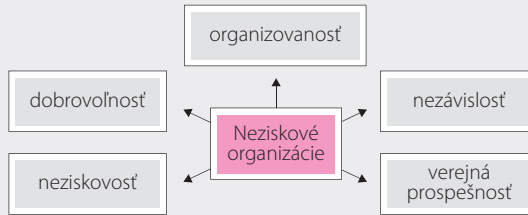
<sup>132</sup> Lobing sa z formálneho hľadiska v rámci inštitúcií EÚ vníma ako legitímna súčasť demokratickeho systému bez ohľadu na to, či ho vykonávajú jednotliví občania, alebo spoločnosti, organizácie občianskej spoločnosti a iné záujmové skupiny či podniky pracujúce v mene tretích strán (odborníci na verejné záležitosti, think-tanky a právnici).

<sup>133</sup> Pre úplnosť treba dodať, že na európskej úrovni existuje omnoho širšia komunita „lobistov“, medzi ktorých patria aj zástupcovia vlád členských a tretích krajín, poslanci Európskeho parlamentu a v niektorých prípadoch aj úradníci Európskej komisie.

<sup>134</sup> Pod pojmom sieť v tomto prípade rozumieme skupinu ľudí a systém informačných zdrojov, ku ktorým má lobista ľahší prístup ako k cudzím osobám.

<sup>135</sup> Často je obtiažné diferencovať medzi občianskym združením a neziskovou organizáciou, preto sa v medzinárodnom chápaní berú na zreteľ rôzne právne formy existujúce v jednotlivých štátoch. Na základe horeuvedeného je ťažké určiť, čo je organizácia fungujúca ako spoločnosť slúžiaca svojim členom (PBO – Public Based Organisation), mimovládna organizácia (NGO – Non-Governmental Organisation), organizácia pôsobiaca ako súčasť občianskej spoločnosti (CSO – Civil Society), organizácia fungujúca na báze dobrovoľnosti (Voluntary Organisation), charitatívna organizácia (obsah tohto pojmu je širší) a dali by sa ďalej menovať typy organizácií označovaných u nás ako občianske/neziskové/mimovládne organizácie. Nejednotné právne vymedzenie spôsobuje časté praktické problémy v činnosti organizácií s pôsobnosťou vo viacerých štátoch Európy. Je totiž veľa takých organizácií ktorých pôsobnosť je celoeurópska, svoje pôsobenie však musia podriaďiť legislatíve niektorého z národných štátov. V rámci EÚ sa na ich registráciu podujala organizácia CEDAG (Comité Européen des Associations d'Intérêt Général), kým v prípade nadácií sa v tejto záležitosti angažuje EFC (European Foundation Center).

<sup>136</sup> Kuviková, H.: Neziskové organizácie v Európskej únii. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB 2004, s. 6.



Obr. 36. Charakteristiky neziskových organizácií podľa Európskej únie

Mimovládne neziskové organizácie patria v EÚ do právomoci členských štátov. Zákaz prerozdelenia zisku: takéto org. nízácie nemôžu vytvárať zisk a nemôžu ho ďalej rozdeľovať: Môžu síce zamestnávať platených spolupracovníkov a môžu mať vlastné príjmy, nemôžu ich však rozdeliť medzi svojich členov ani manažment. Dobrovoľnosť: mimovládne neziskové organizácie vznikajú na báze dobrovoľnosti a ich aktivity zahŕňajú aj dobrovoľnícke činnosti. Inštitucionalizácia: na rozdiel od neformálnych a príležitostných združení mimovládne neziskové organizácie nadobúdajú do určitej miery formálne a inštitucionalizované formy. Vo väčšine prípadov majú stanov, alebo zakladajúcu listinu, alebo iný obdobný dokument, ktorý vymedzuje ich ciele a ohraničuje okruh ich aktivít. Ich činnosť musí byť voči svojim členom a podporovateľom zúčtovateľná. Nezávislosť: mimovládne neziskové organizácie sú nezávislé od vlády a verejných inštitúcií, resp. neviažu sa ani na politické strany a obchodné združenia. Verejnoprospešný účel: mimovládne neziskové organizácie nepôsobia vo svojom vlastnom záujme. Ich cieľom je verejný prospech. Neslúžia obchodným ani odborným záujmom svojich členov.

Záujmy podniku často zastupujú PR agentúry. Aj podľa názoru *Benedigovej* „lobing patrí do portfólia činnosti PR agentúr“<sup>137</sup>. PR agentúry by mali definovať presné ciele komunikačných aktivít a pracovať na ich naplnení. Nesmú sa však zaviazat' k takým garanciam, ktoré by mohli narušiť integritu a etickosť ich konania.<sup>138</sup> PR agentúry musia pracovať s pravdivými faktami a dôsledne sa riadiť morálnymi zásadami.<sup>139</sup> Osobitne citlivou otázkou je odmena za lobingové aktivity.<sup>140</sup>

Nevyhnutnými schopnosťami lobistu<sup>141</sup> je znalosť odbornej problematiky (prehľad v politike, práve a ekonomike), komunikačné a analytické schopnosti, schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty. Lobista by mal vždy pamätať na fakt, že hoci môže rozhodnutia ovplyvňovať, sám o nich nehlasuje. Rozhodovanie je vyhradené pre zákonodarcu či štátneho úradníka. Je nemožné dosiahnuť zakaždým svoje, zato je možné a neraz žiaduce dosiahnuť kompromisné riešenie s oponentom. Z toho vyplýva, že ide predovšetkým o výsledok všetkých osobných a profesionálnych kvalít lobistu, ale nielen o to – schopnosť mať šťastie je vyjadrením celkovej integrity osobnosti lobistu. Azda najlepším záverom sú slová *Linninga* „...menou lobingu sú informácie. Čím viac poznáme a chápeme situáciu, tým máme väčšiu nádej, že uplatníme svoj vplyv.“<sup>142</sup>

<sup>137</sup> Matúšová, J.: Neznáma v slovenskej legislatíve. Dostupné na [www.noveslovo.sk](http://www.noveslovo.sk).

<sup>138</sup> Dostupné na [www.aprsr.sk](http://www.aprsr.sk).

<sup>139</sup> Dostupné na [www.ef.umb.sk](http://www.ef.umb.sk).

<sup>140</sup> Asociácia PR agentúr Slovenskej republiky (APRSR) zverejnila rebríček agentúr zoradených podľa čistých prijatých honorárov za PR služby. Asociácia pre vzťahy s verejnosťou/public relations Slovenskej republiky je občianske združenie založené podľa zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov ako dobrovoľná, nezisková, záujmová organizácia, ktorá združuje právnické a fyzické osoby z oblasti public relations. Poslaním asociácie je prispievať k rozvoju public relations vo vzájomný prospech ľudí, organizácií a celej spoločnosti. Asociácia PR agentúr Slovenskej republiky (APRSR) zverejnila rebríček agentúr zoradených podľa čistých prijatých honorárov za PR služby.

<sup>141</sup> Lobista sa označuje aj ako European Public Affairs Specialists, EU Public Affairs Professional, Government Relations Officers, Business Communications Officers, Corporate Affairs Managers, Specialist Public Affairs Consultants.

<sup>142</sup> Dostupné na [www.hrweb.sk](http://www.hrweb.sk).



Formy lobingových aktivít vo všeobecnosti zahŕňajú priamy a nepriamy lobing. V rámci priameho lobingu sa lobista zameriava na ovplyvnenie konkrétnej osoby v rámci systému decíznej sféry, ktorá priamo rozhoduje o danej záležitosti. Nepriamy lobing sa zameriava na ovplyvnenie okolia lobovaného, ktoré následne vytvorí okolo neho atmosféru presadzovania želaného výsledku a podpory danej myšlienky.<sup>143</sup> V praxi sa väčšinou využíva kombinácia rôznych foriem podľa zvolenej lobingovej stratégie. Súčasťou lobingových aktivít je plánovanie lobingových projektov, ktoré môže obsahovať:

- definovanie cieľov a základnej stratégie projektu,
- prípravu argumentov (kľúčové stanoviská podniku zohľadňujúce špecifiká trhu),
- mapovanie lokálneho prostredia (identifikáciu skupín cieľovej verejnosti),
- definovanie spôsobov oslovenia cieľových skupín.<sup>144</sup>

Lobisti pôsobiaci na európskej úrovni si založili viacero dobrovoľných profesijných združení, asociácií a vzdelávacích organizácií.<sup>145</sup> Okrem samotného poradenstva v oblasti lobingu je zaužívané aj monitorovanie legislatívneho prostredia, získavanie informácií o pripravovaných zákonoch a štádiách ich prípravy, ďalej ide o kontakty s legislatívnu sférou, sprostredkovávanie rozličných stretnutí, oslovovanie cieľových skupín „decisionmakers“.

Zručnosti potrebné pri presadzovaní záujmov uvádza Zoltvány.<sup>146</sup> Medzi najdôležitejšie požiadavky zaraďuje včasné upozornenie na pripravované opatrenie EÚ, schopnosť zabezpečiť dialóg s príslušnými orgánmi, vytváranie výhodných záujmových koalícií na európskej úrovni, ktoré sú schopné presadiť určité zmeny v navrhovaných opatreniach, prípadne účinne zadržiavať ich prijatie, a rad ďalších činností. Lobisti môžu určité obdobie zastupovať svojich klientov na stálej báze, počas ktorého pre nich vykonávajú širokú škálu aktivít – od monitoringu legislatívneho a regulačného prostredia v danom sektore až po lobing pri jeho ovplyvňovaní.<sup>147</sup>

V súvislosti s lobingom verejnosť kladie stále vyššie nároky na transparentnosť inštitúcií a podnikania, čo znamená vyšší dopyt po proaktívnej komunikácii. Lobing je nástroj a každý nástroj sa musí človek naučiť používať, no možno ho aj zneužívať.<sup>148</sup> V podnikateľsko-spoločenských podmienkach hlavným problémom je hranica medzi lobingom a korupciou (anti-lobbying). Podľa Svetovej banky tento nerovnomerný vplyv úplatkárstva ohrozuje rast malých a stredných podnikov. Podniky dávajú na úplatky priemerne stotinu svojich ročných príjmov, pričom pri veľkých podnikoch to môže byť podstatne viac.

Potrebu transparentnosti v lobingových aktivitách zdôrazňuje *Linning*, ktorý lobovanie definuje ako „voľnú komunikáciu názoru a verejnú aj súkromnú podporu tohto názoru“<sup>149</sup>. Podľa analýzy Transparency International<sup>150</sup> uvádza situácie vytvárajúce podmienky na korupcie, ide predovšetkým o zlyhanie trhu, regulačné zásahy verejnej správy, existenciu monopolu, hlavne spojeného so subjektívnym rozhodovaním, prevahu dopytu nad ponukou, vysokú mieru zásahu štátu do ekonomiky, neuskutočnenie, resp. nedokončenie reforiem a rýchle zmeny bez legislatívneho dopracovania, nedokonalosť formálnych pravidiel, úroveň neformálnych

<sup>143</sup> Tamže.

<sup>144</sup> Dostupné na [www.caspermedia.sk](http://www.caspermedia.sk).

<sup>145</sup> Dostupné na [www.mzv.sk](http://www.mzv.sk).

<sup>146</sup> Zoltvány, P.: V EÚ vyhráva ten, kto pozná návod na jej použitie. *Trend* 15. 9. 2005. Dostupné na [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk).

<sup>147</sup> Dostupné na [www.strategie.sk](http://www.strategie.sk).

<sup>148</sup> Dostupné na [www.enoviny.sk](http://www.enoviny.sk).

<sup>149</sup> Dostupné na [www.zary.sk](http://www.zary.sk).

<sup>150</sup> Badžgoň, J.: Pohľad slovenských podnikateľov na lobing na Slovensku. Dostupné na [www.transparency.sk](http://www.transparency.sk).

pravidiel. S tým súvisí aj to, že lobisti sú povinní pri svojich kontaktoch s poslancami, politikmi, úradníkmi a inými zamestnancami štátnych orgánov vždy jasne označiť konkrétne subjekty, ktorých záujmy zastupujú<sup>151</sup>. Netransparentný lobing znamená určitú nevýhodu pre ostatné, možno menej organizované záujmové skupiny.

K základným prvkom kvalitného lobingu patrí aj príprava dopadových analýz jednotlivých alternatív riešenia, ako aj monitorovanie najnovšieho vývoja, či spolupráca s partnermi, ktorí obhajujú podobné záujmy.

Nevyhnutnosťou je dokonalá znalosť prostredia a aktuálneho stavu, na základe čoho sa dá predpokladať ďalší vývoj. Ďalej sú podstatné kontakty s vládou, parlamentom, štátnou správou, politickými stranami na všetkých úrovniach a samozrejme okrem slovenského rámca sú nemenej podstatné kontakty na rozhodovacie miesta v zahraničí či už v oblasti politickej alebo podnikateľskej.

## Medzinárodné vzťahy s verejnosťou

Prepojenosť sveta rastie. Nové poznatky vedy a technológie, zavádzanie moderných systémov kvality a od toho odvodená moderná komunikácia umožňujú zblížovanie krajín a zrýchlené etapy uskutočňovania konkrétnych akcií. Vo vzťahu s verejnosťou možno dosiahnuť súlad a porozumenie a vyhnúť sa konfliktom. Podniky sa usilujú získať dobré meno v zahraničí a zakladajú si na dôveryhodnosti a spoľahlivosti.

PR ako celok korešponduje s podnikovou komunikáciou, možno ju vnímať ako prirodzenú súčasť. Je hlavným nástrojom integrácie ostatných komunikačných nástrojov a využívaných médií. Je v prvej komunikačnej línii, čo sa zreteľne prejavuje predovšetkým pri krízovej komunikácii. Dosahované výsledky PR však nemožno merať samostatne, pretože PR sa uplatňuje v kombinácii s ostatnými komunikačnými nástrojmi, ktorých dopady môžu byť nepriame. V ideálnom prípade by sa dali zmerať zmeny povedomia o produkte a postojov voči nemu, ktoré sú dôsledkom PR kampane. Lenže takýto prístup by si vyžiadal meranie pred kampaňou a po nej, čo nemusí byť efektívne, navyše, na tržby a zisky podniku pôsobí rad iných vplyvov. Najlepším meradlom výsledkov PR je dosahovanie ekonomických výsledkov, ktoré si podnik stanovil v dlhodobých plánoch.

PR predstavuje systematickú, premyslenú a dlhodobú obojsmernú komunikáciu s verejnosťou, diferencovanou zvlhľadom na presne vymedzené externé aj interné cieľové publikum. Cieľom PR je objektívne informovať o podniku, vytvárať vo verejnosti priaznivý obraz, presviedčať, obhajovať a presadzovať špecifické záujmy podniku a budovať pozitívne vzťahy podniku s verejnosťou. Public relations k tomu využívajú širokú škálu komunikačných prostriedkov, metód a postupov od jednoduchého tlačového vyhlásenia, cez multimediálne prezentácie až po sofistikovanú globálnu komunikáciu prostredníctvom internetu a počítačových sietí.

---

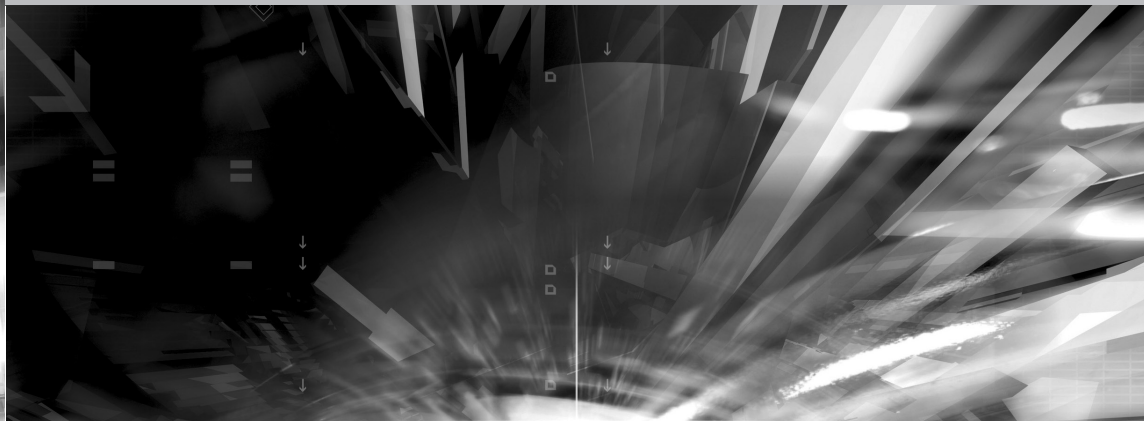
<sup>151</sup> Ide o príkazanie z pomyselného desatora lobingu zakotveného v rokovacom poriadku Európskeho parlamentu. Uvádza to Lesáková, D.: Lobing ako forma ovplyvňovania verejných vecí. Eurobiznis 5/2006, s. 38.





## 2. kapitola

# Produkt v kontexte komunikačnej stratégie



• Produkt je najzávažnejším, konečným výtvorom určeným na prezentáciu a predaj. Vo všeobecnosti panuje predstava, že produkt je hmotnou ponukou, ale produkt môže mať aj inú podobu. Čokoliek, čo môžeme ponúknuť na trhu k uspokojeniu nejakej potreby alebo želania, je produktom. Fyzické predmety, služby, zážitky, akcie, osoby, miesta, nehnuteľnosti, informácie a predstavy, sformalizované myšlienky. Avšak produkt má zmysel, iba ak nájde svojho zákazníka, ak podnik produkt ponúkne a zákazník ho kúpi. V komplexnom konkurenčnom prostredí je však predaj produktu nemysliteľný bez komunikačnej podpory. Využívajú sa na to moderné komunikačné prostriedky, ktoré sú samozrejmom súčasťou ponuky produktu, resp. značky.

Pod pojmom produkt sa rozumie všetko, čo tvorí ponuku podniku na trhu. Sú to hmotné i nehmotné produkty, ktoré sa môžu nakupovať, používať a spotrebovať a ktoré uspokojia potreby a želania zákazníkov. V základnom ponímaní je to produkt, duševný výtvor alebo služba. Produkt má prvoradú dôležitosť a je rozhodujúcim prvkom ponuky na trhu. Produkt je zmyslom produkcie a produkcia je zmyslom uspokojenia potrieb zákazníka. Záujem podniku o uspokojenie týchto potrieb sa prejavuje vo forme ponuky, ktorá sa v praxi označuje ako portfólio produktov (v podniku), resp. ako sortiment (na predajných miestach).

Produkt charakterizujú: vlastnosti (tvar, veľkosť, farba, pevnosť), praktický prínos produktu a emocionálny prínos. Vlastnosti produktu a jeho sprevádzajúce znaky pre zákazníka znamenajú hodnotu, ktorú získa, a schopnosť uspokojovať jeho očakávané potreby.

Miestom ponuky produktu je priestor trhu. Čím väčšie je uspokojenie zákazníka, tým je ponuka úspešnejšia. Zákazníci si vyberajú medzi produktmi, o ktorých sú presvedčení, že im poskytnú najväčšiu hodnotu. Zvýšenie hodnoty sa dosahuje zvýšením nákladov. Na požiadavky zákazníkov v konkurenčnom prostredí podnik zvyšovaním úžitkov produktu, redukciami nákladov, prípadne zmenami pomerov úžitkov, reaguje inováciami produktov, aby dosiahol spokojnosť zákazníkov s produktom. Záverečnou fázou úsilia podniku je predaj produktu, prípadne iné obchodné transakcie. Dôsledkom transakcií je rozvoj vzťahov a vytváranie sietí, to znamená budovanie dlhodobých a vzájomne prospešných vzťahov medzi kľúčovými účastníkmi transakcie, dodávateľmi a distribútorami. Ide o dlhodobé preferencie a obchodné styky. Každý krok od výroby produktu až po jeho výmenu či transakciu sprevádza podniková komunikácia, alebo na nižších riadiacich stupňoch osobná komunikácia. Z obr. 37 je zrejмый vzťah komunikácie, produktu a značky.

Produkt svojou komplexnosťou zvyšuje svoj výraz, stáva sa predmetom komunikácie a sám o sebe komunikuje so zákazníkom. Pôsobí na jeho city, estetické vnímanie, pre zákazníka sa stáva osobnostnou hodnotou. Často takou významnou, že potláča ostatné atribúty produktu vrátane takých podporných nástrojov, ako je cena produktu, prípadne rôzne zvýhodnenia. Vo všeobecnosti rozhodnutie zákazníka sa zakladá na tom, či môže získať určitú výhodu, ktorá sa napokon prejaví ako hodnota pre zákazníka i pre podnik. Komunikácia prostredníctvom produktu má svoj osobitý výraz, t. j. reputáciu, dobré meno či dobrý chýr.

Produkt svojou komplexnosťou zvyšuje svoj výraz, stáva sa predmetom komunikácie a sám o sebe komunikuje so zákazníkom. Pôsobí na jeho city, estetické vnímanie, pre zákazníka sa stáva osobnostnou hodnotou. Často takou významnou, že potláča ostatné atribúty produktu vrátane takých podporných nástrojov, ako je cena produktu, prípadne rôzne zvýhodnenia. Vo všeobecnosti rozhodnutie zákazníka sa zakladá na tom, či môže získať určitú výhodu, ktorá sa napokon prejaví ako hodnota pre zákazníka i pre podnik. Komunikácia prostredníctvom produktu má svoj osobitý výraz, t. j. reputáciu, dobré meno či dobrý chýr.

## Úrovne produktov – hodnota pre zákazníka

Zákazník vníma produkt ako objekt na uspokojenie ním definovaných potrieb.<sup>152</sup> Ponuka produktov na trhu je v určitej kombinácii ich parametrov. Málokedy je to jediný parameter. Úspechom je vyvážená hodnota medzi jednotlivými parametrami a pokrytie požadovanej potreby ponúkaným produktom. Preto treba určiť základné parametre, ktoré slúžia zákazníkovi na definovanie a rozpoznanie toho, či daný produkt je ten, ktorý má predpoklad splniť vytvorené potreby spotrebiteľa. Medzi základné parametre sa zaraďuje:

- hodnota produktu,
- meno/značka,
- obal,



Obr. 37. Späťosť podnikovej a marketingovej komunikácie s produktom a značkou

Zmyslom komunikácie je prezentovať produkt, resp. značku v relevantnom okolí. Produkt sám o sebe je komunikačným nástrojom. Svojimi atribútmi sa zákazníkovi prezentuje už existenciu a prístupnosť na trhu. Vždy ide o komunikáciu a presadzovanie produktu od jeho výroby až po jeho umiestnenie na trhu a jeho predaj. Marketingová komunikácia je zameraná hlavne na komunikáciu s trhom.

<sup>152</sup> Kotler, P. – Wong, V. – Armstrong, G.: Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha, Grada Publishing 2007, s. 615.

- označenie,
- služby podporujúce a spojené s produktom (predajné a popredajné). Hodnota produktu sa definuje ako súbor týchto hľadísk<sup>153</sup>:
- kvalita produktu v podobe vykonávania funkcií na požadovanej úrovni a počas predpokladaného obdobia,
- vlastnosti produktu a jeho parametre umožňujúce odlišiť ho od konkurencie a predstavujúce dôležitú hodnotu,
- vzhľad, módnosť a štýl produktu,
- transformačné vplyvy ako náklady na vývoj, výrobu a umiestnenie na trhu pretavené do ceny.

Hodnota produktu prerastá do hodnoty značky. Podstatou značky je emocionálny a praktický prínos spolu s vlastnosťami vytvorenými podľa jasného konceptu. Tak vzniká podstata (identita a osobnosť) značky (obr. 38).

Hierarchiu hodnoty pre zákazníka tvorí päť úrovní. Každá úroveň pridáva zákazníkom ďalšiu hodnotu. Z obrázku vyplýva ponímanie jednotlivých úrovní. Zákazník oceňuje, ak sa môže na podnik spoľahnúť aj v prípade poruchy, alebo iného problému, ktorý mu produkt môže spôsobiť.<sup>154</sup>

Jednotlivé produkty sú charakteristické svojimi zvláštnosťami a spôsobom ako ich zákazníci vnímajú a kde ich kupujú. Z toho dôvodu je potrebné produkty triediť, aby sa na jednotlivé produkty mohla použiť vhodná komunikačná stratégia.



## Klasifikácia produktov

Klasifikácia produktov je závislá podľa toho, ako sa osloví zákazník, ako sa naplňujú jeho potreby. Vychádza sa z času, miesta, množstva, dostupnosti, ceny a z fyzickej, ale aj celkovej životnosti produktu. Existuje množstvo prístupov k triedeniu produktov, vždy podľa potreby. Dôležité je aj podnikové delenie podľa špecifických potrieb podniku. Niektoré produkty sa objavujú v klasifikácii pre spotrebný a priemyselný trh, a preto pre každý trh treba voľiť iný druh komunikácie. Jednotlivé triedenia nie sú kompatibilné a nemožno ich vzájomne zamieňať a priradovať im zhodné parametre, a teda ani produkty.

<sup>153</sup> Je nutné rozlišovať hodnotu vyjadrenú cenou a hodnotu vnímanú zákazníkom.

<sup>154</sup> Zákazník uvíta opravy a údržbu, ak ide o zložitejší produkt, možnosť využiť služby špecializovanej siete servisov, inštaláciu nového softvéru, zaučenie a vysvetlenie návodu k použitiu, dodávku produktu až do miesta bydliska a mnohoraké možnosti zákazníckej podpory. Okrem toho zákazník často využije možnosť úpravy produktu podľa individuálnych požiadaviek a sprostredkovanie úveru. Výhodou je kompletná viacročná záruka, reklamačná telefónna linka zdarma a odbúranie problémov zabehnutým postupom riešenia zákaznických potrieb.

## Klasifikácia spotrebných produktov

Produkty, ktoré spotrebiteľia nakupujú, možno triediť podľa nákupných návykov. *Kotler* a *Keller* rozlišujú medzi produktmi krátkodobej (dennej) potreby, produktmi dlhodobej spotreby, špeciálnymi produktmi a nehladanými produktmi.<sup>155</sup> Spravidla sa delia na:

1. **Produkty krátkodobej (dennej) potreby** s krátkou životnosťou alebo produkty jednorazovej dennej spotreby nakupované bežne a každodenne, impulzívne a naliehavo potrebné. Majú nízku alebo prijateľnú cenu, veľké objemy predaja a hromadnú výrobu. Vynakladá sa veľa prostriedkov na komunikáciu prostredníctvom reklamy a na predpredajnú propagáciu. Na ich obstaranie sa vytvára veľa dostupných lokalít (predajní), napr. potraviny, drogeria, predajne novin a časopisov. Produkty tohto typu môžu byť:
  - Bežný spotrebiteľský produkt. Je to produkt, ktorý spotrebiteľia kupujú pravidelne.
  - Impulzívny produkt. Spotrebiteľ ho kupuje bez akéhokoľvek plánovania alebo usilovného hľadania.
  - Produkty súrnej potreby. Spotrebiteľ ho kupuje v situáciách urgentnej potreby.

Výrobcovia impulzívneho a nehladaného produktu ho umiestňujú do prevádzkarní, v ktorých je pravdepodobné, že spotrebiteľ pocíti naliehavú potrebu alebo nutkanie kupovať.<sup>156</sup>

2. **Produkty dlhodobej spotreby.** Sú to produkty viacnásobného či dlhodobého používania, alebo produkty, pri ktorých kúpa je výsledkom cieľného rozhodnutia. Produkty dlhodobej spotreby možno ešte ďalej deliť:
  - Homogénny produkt dlhodobej spotreby je podobný kvalitou, ale líši sa cenou. Skúsenosti nasvedčujú tomu, že sa oplatí tieto produkty komparovať.
  - Heterogénny produkt dlhodobej spotreby sa svojím charakterom líši od bežných produktov. Jeho osobitosť môže byť dôležitejšia ako cena. Predajca heterogénneho produktu vedie široký sortiment, aby uspokojil individuálny vkus, a musí mať vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorí dokážu zákazníkom podávať informácie a radiť.

Nákup produktov dlhodobej spotreby nie je častý, cena je vyššia, alebo vysoká, vyrábajú sa vo veľkých sériách či objemoch, ale je menej miest nákupu, napr. oblečenie, biela a čierna technika, autá.

3. **Špeciálne produkty.** Sú niečím výnimočné. Majú jedinečné charakteristiky a spravidla značkovú identifikáciu. Charakterizuje ich cieľené úsilie ponúkať ich v ojedinelých lokalitách a so špeciálnymi a špecifickými vlastnosťami pre úzku skupinu záujemcov. Majú prijateľnú až vysokú cenu. Sú typické pre značky, ktoré zákazník hľadá podľa mena a nie podľa zloženia či vlastností. Príkladom sú automobily, stereosúpravy, fotografické vybavenie a pod. Špeciálny produkt je určený náročnému zákazníkovi, ktorý sa obracia na vytvorenú značku a jej jasne prezentovanú charakteristiku, napr. Rolex, Porsche.

<sup>155</sup> Kotler, P. – Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Praha, Grada Publishing 2007.

<sup>156</sup> Takmer každý druhý Slovák má sklon nakupovať impulzívne. Slováci veľmi senzitívne reagujú na letákové kampane, teda ich nákupné správanie je veľmi ovplyvniteľné. Vyplýva to z výsledkov prieskumu Shopping Monitor Slovakia za roky 2004 až 2005, ktorý robila spoločnosť GfK Slovakia, Inštitút pre prieskum trhu, s.r.o. Prieskum preukázal, že sklon kupovať v obchode aj tovar, ktorého nákup nebol vopred naplánovaný, majú domácnosti s vyšším počtom členov, s priemerným a vyšším príjmom. Je pravdepodobné, že u tejto kategórie zákazníkov budú mať úspech viditeľne označené cenové zľavy, vhodné umiestnené výrobky, prezentácia výrobkov, možnosť vyskúšať produkt priamo na mieste predaja. K impulzívnym, vopred neplánovaným nákupom má sklon polovica Slovákov, ktorí sú zodpovední za nákupy pre domácnosť. Až 51 % zákazníkov v obchode nakupuje aj iný tovar, než ktorý mal v úmysle kúpiť. Druhá polovica, 48 % respondentov, vždy alebo väčšinou nakupuje len ten tovar, ktorý mali v úmysle kúpiť. Iba 1 % opýtaných neodpovedalo na výrok o postoji k nakupovaniu. Dostupné na [www.casovia.sk](http://www.casovia.sk).



**4. Nehľadané (nepoznané) produkty.** Sú to produkty, o ktorých spotrebitelia nevedia a obvykle neuvažujú, že si ich zadovážia. Môžu to byť produkty bez súčasnej potreby, ktoré predstavujú novovytvorené alebo bežne nepoužívané a unikátne produkty, pri ktorých sa u zákazníkov ešte nevytvorila predstava, že môžu splniť jeho požiadavky. Potenciálny zákazník ich nechce, alebo ich nepozná a ani ich nevyhľadáva. Klasickými príkladmi známeho, ale nehľadaného produktu sú životné poisťky. Vyžadujú vysokú úroveň komunikácie, a tým propagácie ich vlastností a hodnoty, aby sa vytvorila potreba. Vyznačujú sa vysokou cenou a málo početnými miestami predaja alebo novými formami predaja a osobnou zainteresovanosťou pri predaji.

Špeciálne a nehľadané produkty sú osobitě predovšetkým z hľadiska výnimočnosti a tým, že sú často vyrobené alebo ponúkané v podobe služieb na základe individuálnej požiadavky.

V rámci klasifikácie produktov sa najčastejšie uvádzajú produkty konečnej spotreby, ktoré možno ďalej triediť podľa prístupu zákazníka (súkromná osoba, inštitúcia alebo podnik) k ich spotrebe a použitiu. Rýchloobrátkové produkty majú krátku expiračnú hodnotu, jednorazovú alebo rýchlu spotrebu a veľký objem predaja. Dlhooobrátkové produkty majú opačné parametre.

Triedenie podľa týchto parametrov je však rôzne pre rôzne odvetia, v ktorých má parameter času inú hodnotu pre expiračnú dobu, dobu spotreby či dobu používania produktu a jeho početnosti spotreby.

## Klasifikácia priemyselných produktov

Priemyselné produkty možno klasifikovať podľa toho, ako vstupujú do výrobného procesu, a podľa ich relatívnej nákladnosti. Rozlišujú sa tri skupiny priemyselného produktu: materiály a diely, kapitálové položky a prevádzkový materiál a po tretie obchodné služby. Najčastejšia klasifikácia býva:

- 1. Materiály a diely** sú časťami určenými na konečný produkt. Rozlišujú sa dve triedy: suroviny a spracované materiály a diely.
- 2. Suroviny** sa delia do dvoch hlavných skupín:
  - poľnohospodárske produkty (pšenica, bavlna, dobytok, ovocie a zelenina),
  - prírodné zdroje (ryby, stavebné drevo, ropa, železná ruda). Ponuka prírodných zdrojov je obmedzená. Obvykle majú veľký objem a nízku jednotkovú hodnotu. Priemyselným zákazníkom suroviny zvyčajne priamo dodáva niekoľko málo väčších výrobcov. Používatelia sú od týchto materiálov závislí, preto sú bežné dlhodobé dodávateľské zmluvy. Homogenita prírodných materiálov obmedzuje množstvo a možnosti aktivít stimulujúcich dopyt. Hlavnými faktormi ovplyvňujúcimi výber dodávateľov sú cena a spoľahlivosť dodávok.
- 3. Spracované materiály a diely** sa delia do dvoch kategórií:
  - Diely (malé motory, odliatky). Diely vstupujú do dokončovaného produktu bez ďalších zmien formy. Príkladom môže byť montáž automobilov, kde sa používajú rôzne diely. Väčšina spracovaných materiálov a dielov sa predáva priamo priemyselným používateľom. Hlavnými komunikačnými hľadiskami sú cena a úroveň služieb, zatiaľ čo značka a reklama nezohrávajú dôležitú rolu.

4. **Kapitálové položky.** Sú produktom dlhodobej trvanlivosti. Pomáhajú pri príprave konečného produktu a ďalšej práci s ním. Pozostávajú z dvoch skupín:
  - Nehnuteľnosti. Zahŕňajú budovy a ťažké vybavenie. K predajnej sile výrobcu patria technickí pracovníci. Výrobcovia musia byť ochotní vyrábať podľa zadaných špecifikácií a poskytovať popredajné služby. Reklama je omnoho menej dôležitá ako osobný predaj.
  - Vybavenie. Pozostáva z premiestniteľných zariadení, nástrojov a kancelárskeho vybavenia. Tieto typy vybavenia sa nestávajú súčasťou konečného produktu.
5. **Prevádzkový materiál a obchodné služby.** Prevádzkový materiál pozostáva z dvoch typov:
  - údržba a opravy (laky, klinec),
  - prevádzkové položky (mazadlá, uhlie, písací papier, ceruzky). Označujú sa skratkou MRO (Maintenance Repairs Operating). Prevádzkové materiály sú ekvivalentom produktu dennej potreby.
 

Dôležitými faktormi prevádzkového materiálu sú cena a služby, pretože dodávatelia sú štandardizovaní a preferencia značiek nie je vysoká.

K obchodným službám patria údržbárske a opravárenské služby (čistenie okien, opravy kopírokov) a poradenské služby (právne, manažment consulting, reklama). Údržbárske a opravárenské služby sú obvyčajne dodávané na základe zmluvy s malými dodávateľmi, alebo ich realizujú výrobcovia pôvodného zariadenia. Poradenské služby sa obvyčajne nakupujú na základe povesti a kvality zamestnancov dodávateľa.

### Klasifikácia služieb ako špecifického druhu produktu

Služby predstavujú špecifický druh produktu. Ich podiel na trhu práce sa neustále zvyšuje. *Kotler a Keller* definujú službu ako „...akýkoľvek akt alebo výkon, ktorý môže jedna strana ponúknuť inej strane a ktorý je svojou podstatou nehmotný a nevedie ku zmene vlastníctva čohokoľvek. Príprava služby môže, ale nemusí, byť spojená s fyzickým produktom“.<sup>157</sup> Výrobcovia, distribútori a maloobchodníci môžu ponúkať zákazníkovi služby prídávajúce hodnotu, alebo služby na výbornej úrovni za účelom odlíšenia. Ich zvláštnosťou je rozmanitosť a priesoznosť. Vyskytujú sa v každom rezorte. Počnúc sociálnymi službami a končiac vysokokvalifikovanými technickými službami a náročnými duševnými produktmi. Takýmto spôsobom sa môže využívať rozsiahle portfólio telekomunikačných služieb. A to rovnako pre podniky, ako aj domácnosti.

Vzhľadom na zložitosť a rôznorodosť služieb ich možno kategorizovať:

1. **Povaha služieb.** Bureau of Labor Statistics (Úrad štatistiky práce) uvádza, že sektor služieb bude aj naďalej dominantným generátorom zamestnanosti a do roku 2010 vytvorí 20,5 milióna nových pracovných miest. Zamestnanosť v sektore služieb sa v období 2000 – 2010 zvýši o 19%, zatiaľ čo sa predpokladá, že zamestnanosť vo výrobnom sektore sa zvýši len o 3%. Očakáva sa tiež, že podiel výroby v celkovom počte pracovných miest klesne z 13% v roku 2000 na 11% v roku 2010. Tieto a iné čísla viedli k narastajúcemu záujmu o zvláštnosti marketingu služieb.

<sup>157</sup> Kotler, P. – Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Praha, Grada Publishing 2007, s. 440.

2. **Rozšírenosť odvetvia služieb.** Súdy, úrady práce, nemocnice, banky, armáda, policajné a hasičské zbory, poštová služba, regulačné úrady a školy patria do odvetvia služieb. V sektore služieb je zastúpený rozsiahly súkromný neziskový sektor, kam možno zaradiť múzea, niektoré univerzity, nadácie a nemocnice. Do sektora služieb sa dnes už môže zaradiť značná časť podnikateľského sektoru, napr. letecké spoločnosti, banky, hotely, poisťovne, právnické inštitúcie, konzultačné a poradenské podniky, zdravotné strediská, produkčné domy na tvorbu filmov, realitné kancelárie, reklamné agentúry a pod., ktoré takisto pôsobia v sektore služieb. Mnohí pracovníci vo výrobnom sektore, napr. počítačoví operátori, účtovníci a podnikoví právnici, v skutočnosti tiež poskytujú služby. Služby poskytujú aj pracovníci v maloobchodnom sektore – pokladníci, úradníci, predavači a predavačky a ľudia pracujúci v zákazníckom servise.
3. **Kategórie kombinácií služieb.** Ponuky podnikov sa často skladajú z niekoľkých služieb. Zložka služieb môže byť viac či menej dôležitou súčasťou celkovej ponuky. Ponuka služieb môže byť:
- Hmotný produkt. Ponuka pozostáva z hmotných produktov, ako je mydlo, zubná pasta alebo soľ. Produkt nesprevádzajú žiadne služby.
  - Hmotný produkt kombinovaný so sprevádzajúcimi službami. Ponuka pozostáva z hmotného produktu sprevádzaného jednou alebo viacerými službami. *Kotler a Keller* citujú *Levitta*, ktorý zistil, že „...čím je základný produkt (napr. automobily a počítače) technologicky sofistikovanejší, tým je jeho predaj závislejší od kvality a dostupnosti sprevádzajúcich zákazníckych služieb (napr. výstavný priestor, dodávky, opravy a údržba, aplikačné pomôcky, prevádzková inštruktáž, rady v inštalácii, záruka). Bez poskytovaných kvalifikovaných služieb by sa predaj podstatne znížil.<sup>158</sup>
  - Hybridné produkty. Ponuka pozostáva v rovnakej miere z hmotných produktov a služieb. Ľudia majú napr. v obľube reštaurácie nielen pre jedlo, ale aj pre obsluhu.
  - Prevažujúca služba sprevádzaná menším hmotným produktom a službami. Ponuka pozostáva z jednej väčšej služby spojenej s ďalšími službami alebo sprevádzajúcim produktom. Napríklad pri cestovaní súčasťou zakúpenej prepravy je aj občerstvenie.
  - Len služba. Ponuka pozostáva primárne zo služby. Napríklad masáž, psychoterapia a pod.
- Kategórie služieb možno ďalej členiť podľa toho, či sú založené na zariadení (automatické umývačky áut, predajné automaty), alebo na ľuďoch (umývanie okien, účtovné služby), podľa procesov, ktorými sa poskytujú služby. Služby založené na ľuďoch sa líšia podľa toho, či ich poskytujú nekvalifikovaní, kvalifikovaní, alebo profesionálni pracovníci, ako aj podľa toho, či spĺňajú osobnú potrebu (osobné služby), alebo podnikovú potrebu (podnikové služby). Poskytovatelia služieb sa líšia podľa svojich cieľov (ziskových alebo neziskových) a podľa vlastníctva (súkromné alebo verejné).

### Stanovenie kritérií vo sfére služieb

Služby sa svojou povahou podstatne odlišujú od hmotných produktov. Pri ich využívaní počiatočnou investíciou je dôvera v očakávanú kvalitu poskytovaných služieb. Vybudovanie dôvery u spotrebiteľov služieb sa dosahuje vysokou komunikačnou aktivitou a naplnením zákazníckych predstáv. Ak je zákazník so službami spokojný, spravidla sa k poskytovateľovi služby vracia.

<sup>158</sup> Tamže, s. 441.

Kým voľba druhu služby sa ponúka na predsegmentáciu, intenzita používania (nákupe) tejto služby získava zvláštny význam vzhľadom na určenie potenciálov segmentu. Poznanie intenzity spotreby služby dáva cenné informácie na uplatnenie výkonových nástrojov, zvlášť na dimenzovanie množstva (kapacity). Tu by sa na opísanie segmentu mali pridať ako doplnkové sociálno-ekonomické kritériá.

Pri kritériách nákupného správania sú vo sfére služieb kritériá prístupnosti segmentu často limitované, lebo nie je možné vždy o nich získať dostatočné informácie. Tieto informácie môžu vylúčiť ďalšie kritériá na segmentáciu trhu. Medzi podstatné kritériá sa zaraďujú:

1. **Kritériá zamerané na komunikáciu.** V tejto súvislosti je v popredí správanie pri vnímaní a sledovaní jednotlivých médií. Ide o to, či zákazník akceptuje posolstvá jednotlivých médií ako komunikačných prostriedkov určených danému segmentu. Tento postup je zaužívaný a osvedčený.

Ako kritérium je potrebné skúmať aj dosiahnuteľnosť daného média. Vo väčšine služieb vnímanie médií nemá silnú väzbu na nákupné správanie zákazníkov. Používajú sa ako sekundárny ukazovateľ pri segmentácii.

2. **Kritériá zamerané na cenu.** Východiskami segmentácie sú cenové skupiny rôznych služieb. Napríklad sklon kúpiť špeciálnu ponuku slúži všeobecnej prognóze správania. Pri cene ako kritériu segmentácie odrážajúcom zákazníkovo nákupné správanie je vhodné zvoliť ako kritérium segmentácie cenové skupiny rôznych služieb.

3. **Kritériá zamerané na miesto nákupu.** Toto kritérium je relevantné len pre niektoré druhy služieb. Jeho analýza sa vzťahuje na miesto frekventovaných obchodov a intenzitu ich využívania na získanie služby. Vzhľadom na územnú dosiahnuteľnosť spotrebiteľmi má miesto nákupu pre segmentáciu zvláštny význam. Takto definované segmenty ponúkajú aj východiská modifikácie prvkov distribučných kombinácií.

Jednota kritérií sledovaného nákupného správania zákazníkov nasleduje vždy súčasne s inými kritériami segmentácie. Je potrebné zistiť, či sa tieto kritériá na ohraničenie príslušného segmentu berú do úvahy ako aktívne premenné alebo ako pasívne premenné, na dodatočné opísanie už definovaných segmentov.

Znaky relevantné pre nákupné správanie sa považujú za aktívne premenné segmentácie. Bližšia charakteristika segmentov zostavených pomocou sociálno-ekonomických (prípadne psychografických) znakov má zabezpečiť dodatkové údaje na špecifické zostavenie marketingových kombinácií segmentov.

Použitie viacerých kritérií segmentácie trhu umožňuje presnejšie charakterizovať a kvantifikovať segment. Napríklad pri službách cestovného ruchu ako kritériá segmentácie možno použiť vek, príjmy, spôsob trávenia času na dovolenke, formu ubytovania a pod.

## Diferenciácia produktov

Diferenciácia vzniká na základe rozšírených produktov. Tie vedú k tomu, aby sa posúdil celkový potrebný systém používateľa: spôsob, akým spotrebiteľia získavajú a používajú produkty a s nimi spojené služby. Píše o tom *Levitt*: „Nová konkurencia sa neodohráva medzi tým, čo podniky vyrábajú, ale medzi tým, čo pridávajú k výstupu svojich podnikov vo forme balenia, služieb, reklamy, rád zákazníkom, financovania, dodacích podmienok, skladovania a všetkého ďalšieho, čo má pre ľudí hodnotu.“<sup>159</sup>

Každé rozšírenie produktu zvyšuje však podniku náklady. Okrem toho dodané rozšírenie sa stane očakávanou výhodou.<sup>160</sup> To znamená, že konkurenti budú musieť hľadať ďalšie prvky a výhody. Z pohľadu podnikovej ekonomiky je nevyhnutné zvyšovať cenu svojich rozšírených produktov. To niekedy využije konkurencia a ponúkne redukovanú verziu za omnoho nižšiu cenu. Tým sa vysvetľuje, že zároveň so zvyšovaním počtu luxusných produktov sa na trhu objavujú lacné produkty, ktoré v skutočnosti obsahujú iba základný produkt.

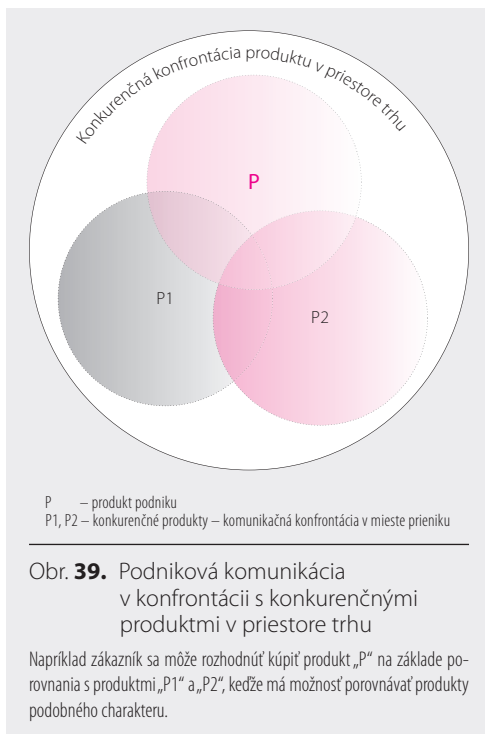
Neustále premeny odohrávajúce sa na trhu zákazníka môžu pomýliť. A to hlavne značným informačným rozptylom, čím sa zmysel diferenciácie produktov vo vzťahu k zákazníkovi nemusí naplniť. Preto podnik by mal korektnou komunikačnou podporou pomôcť zákazníkovi odlišiť konkurenčné produkty a poukázať na výhody ponúkaných vlastných produktov (obr. 39).

Zákazník sa rozhoduje kúpiť produkt „P“ na základe disponibilných informácií, ale aj na základe komunikačnej podpory. Vplyvom nových informácií prehodnocuje súvislosti spojené s používaním produktu.

Z uvedeného vyplýva, že podnik diferencuje svoje produkty s predpokladom, že uspokojí zákazníka, zákazník zase diferencuje produkty podľa skutočných potrieb a záujmov. Ideálne je, ak sa obe hľadiská stretnú.

### Diferenciácia hmotných produktov

Ak má byť podnik schopný konkurencie, musí svoj produkt odlišiť od konkurenčných produktov. Ak odlišnosť je nebadateľná, nie je v silách komunikačných nástrojov prezentovať odlišnosť od konkurenčného produk-



Obr. 39. Podniková komunikácia v konfrontácii s konkurenčnými produktmi v priestore trhu

Napríklad zákazník sa môže rozhodnúť kúpiť produkt „P“ na základe porovnania s produktmi „P1“ a „P2“, keďže má možnosť porovnávať produkty podobného charakteru.

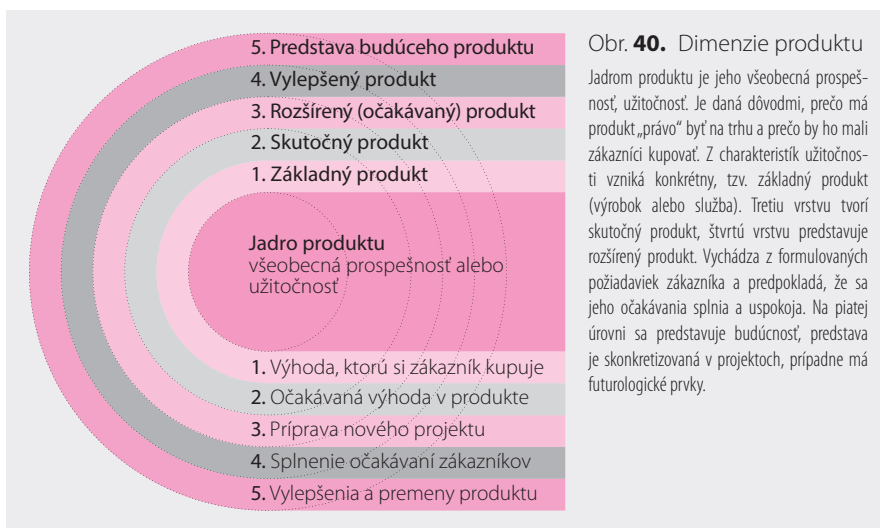
<sup>159</sup> Levitta uvádzajú Kotler, P. – Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Praha, Grada Publishing 2007, s. 416.

<sup>160</sup> Príkladom môžu byť očakávania hostí pri ubytovaní v hoteloch, kde požiadavky neustále narastajú. Samozrejmosťou sa stáva káblová alebo satelitná televízia s diaľkovým ovládaním, prístup k vysokorychlostnému internetu alebo dve telefónne linky.

tu. Tým zaniká dôvod, prečo by si zákazník mal vybrať práve tento produkt. Umocnenie rozlíšiteľnosti spočíva v spôsobe vytvorenia odlišnosti od konkurencie v každom parametre. To všetko musí podporiť komunikačná stratégia, aby to nebola odlišnosť, ktorú zákazník neohodnotí, čím vlastne zaniká odlišnosť od konkurencie a nevytvára sa konkurenčná výhoda. Odlišnosť je vnímaná prostredníctvom značky.

Niektoré produkty sú natoľko nevyrazné, že spotrebiteľ ich nerozlišuje hoci pochádzajú od rozličných výrobcov. Postupne sa v každom odvetví hľadajú osobitosti, spôsob, ako sa odlíšiť od konkurencie. Vytvára sa zreteľná identita.<sup>161</sup> Oproti tomu množstvo produktov je schopných vysokej diferenciacie (automobily, budovy a nábytok). Odlišujú sa dizajnom, vlastnosťami, kvalitou výkonov, kvalitou zhody, trvanlivosťou, spoľahlivosťou, opraviteľnosťou a štýlom. Podniky v úsilí zvýrazniť výhody a excelentnosť svojich produktov neustále hľadajú nové dimenzie diferenciacie (obr. 40). Posudzuje sa:

- **Forma.** Produkty možno diferencovať podľa veľkosti, tvaru, alebo ich fyzickej štruktúry.
- **Vlastnosti.** Podnik môže identifikovať a voliť vhodné nové vlastnosti výskumom medzi zákazníkmi a následným vypočítaním hodnoty pre zákazníka vo vzťahu k nákladom podniku pri každej potenciálnej vlastnosti. Každý podnik sa musí rozhodnúť, či prispôbiť vlastnosti produktu a ponúkať ho za cenu vyšších nákladov, alebo ponúkať niekoľko štandardizovaných balíčkov s nižšími nákladmi.
- **Kvalita výkonu.** Kvalita výkonu určuje primárnu charakteristiku produktu. Výrobca musí navrhnuť takú úroveň výkonu, aby bola vhodná pre cieľový trh a aby bola porovnateľná s úrovňou výkonu konkurentov. Neustále zlepšovanie produktu môže viesť k vyššej návratnosti a vyššiemu trhovému podielu. Kvalita sa stáva čoraz dôležitejším parametrom diferenciacie zároveň s tým, ako podniky prijímajú hodnotový model a poskytujú vyššiu kvalitu za nižšiu cenu.



<sup>161</sup> Procter & Gamble vyrába pracie prášky Tide, Cheer a Gain, každý s vlastnou identitou značky.

- **Kvalita zhody.** Zákazníci očakávajú, že produkty budú mať vysokú zhodu, čo je stupeň, v ktorom sú všetky vyrobené jednotky identické a spĺňajú sľúbenú špecifikáciu. Problém s nízkou kvalitou zhody spočíva v tom, že produkt niektorých zákazníkov sklame.
- **Trvanlivosť.** Chápe sa ako očakávaná miera prevádzkovej životnosti produktu za normálnych alebo sťažených podmienok. Tomu sa prispôsobuje aj cena. Toto pravidlo má však určité obmedzenia. Cena sa nesmie nadmerne zvýšiť. Navyše produkt nesmie rýchlo technologicky zastarať.
- **Spolahlivosť.** Spolahlivejšie produkty obvykle majú vyššiu cenu. Spolahlivosť je miera pravdepodobnosti, že produkt bude v špecifikovanom časovom období plne funkčný.
- **Opravitelnosť.** Je to miera jednoduchosti umožňujúcej produkt v prípade poruchy opraviť. Ideálna opraviteľnosť by spočívala v tom, že by si spotrebiteľia produkt dokázali s malými nákladmi alebo v krátkom čase opraviť sami. Niektoré produkty obsahujú diagnostické prvky umožňujúce servisným pracovníkom opraviť problém po telefóne alebo poradiť používateľovi. Mnohé podniky predávajúce hardvér ponúkajú technickú pomoc prostredníctvom telefónu, faxu alebo e-mailu.<sup>162</sup>
- **Štýl.** Ten určuje vzhľad produktu a pocity zákazníka. Estetika zohráva kľúčovú úlohu pri známych značkách. Štýl má výhodu, že vytvára jedinečnosť, ktorá je ťažko napodobniteľná. Výrazný štýl však neznamená vždy vysoký výkon.
- **Dizajn.** V konkurenčnej konfrontácii predstavuje integračnú silu. Zároveň umožňuje diferenciáciu a pozicionovanie produktu. Dizajn je súhrnom vlastností, ktoré predstavujú estetickú hodnotu a fungovanie produktu v zhode s požiadavkami zákazníkov.<sup>163</sup>

Komunikačná podpora produktu v konkurenčnom prostredí sa zameriava na odlišnosť a výnimočnosť produktu. V skutočnosti dochádza ku komunikačnej reflexii produktu na verejnosti. Súčasťou komunikačných aktivít je včasné sprístupnenie informácií predovšetkým o nových o produktoch.

## Diferenciácia služieb

Hlavnými diferencujúcimi faktormi služieb sú:

- **Jednoduchosť objednania.** Spočíva v uľahčení objednávkového procesu pre zákazníka.<sup>164</sup>
- **Dodanie.** Zahŕňa rýchlosť, presnosť a starostlivosť v priebehu procesu dodávky. Súčasní zákazníci si zvykli očakávať rýchle dodanie: pizzu doručovať do 30 minút, vyvolať film do jednej hodiny, okuliare pripraviť do hodiny, olej v automobile vymeniť do 15 minút.<sup>165</sup>
- **Inštalácia.** Vzťahuje sa na prácu potrebnú na sfunkčnenie produktu. Inštalácia sa očakáva od predajcu. Diferenciácia v tomto bode spotrebného reťazca je dôležitá hlavne pre pod-

<sup>162</sup> Cisco vytvorila na svojich webových stránkach sekciu Knowledge Base of Frequently Asked Questions (FAQs), ktorá podľa jej odhadov odpovie asi na 80 % zo štvrť milióna mesačných žiadostí o poskytnutie informácií. Podnik tak ročne ušetrí až 250 miliónov dolárov. Každý nový telefonát a spôsob, ako sa naň odpovedalo, sa odovzdáva technikovi, ktorý ich pridá do databázy FAQ, čím zníži počet budúcich telefonátov. Úvada to Kotler, P. – Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Praha, Grada Publishing 2007, s. 415.

<sup>163</sup> Niektoré krajiny sú dizajnom prslávené: taliansky dizajn v obliekaní a nábytku, škandinávsky dizajn pre svoju funkčnosť, estetickosť a ohľaduplnosť k životnému prostrediu. Dizajn sa v niektorých podnikoch stavia na rovnakú úroveň ako technické a výrobné hľadiská.

<sup>164</sup> Baxter Healthcare zjednodušila objednávkový proces tým, že nemocniciam dodala počítačové terminály, ich prostredníctvom môžu poslať priame objednávky spoločnosti Baxter. Mnohé banky dnes poskytujú domáce bankové softvéry, aby zjednodušili zákazníkovi prístup k informáciám a efektívnejšiemu prevodu transakcií. Spotrebiteľia môžu objednávať potraviny a nechávať si ich doručiť bez toho, aby chodili do supermarketov.

<sup>165</sup> Podniky Levi Strauss, Benetton a The Limited zaviedli počítačové systémy rýchlej odzvy (QRS – Quick Response System), ktoré prepájajú informačné systémy ich dodávateľov, výrobných závodov, distribučných centier a maloobchodných prevádzkarní. Cemex, mamutia korporácia zaoberajúca sa cementom so sídlom v Mexiku, zmenila toto odvetvie sľubom, že bude dodávať betón rýchlejšie než pizzu. Cemex vybavila všetky svoje automobily technológiou GPS (Global Positioning System), takže možno zistiť ich aktuálnu polohu a riadenie i dispečeri majú k dispozícii všetky informácie. Cemex tiež sľubuje, že ak doručí náklad s väčším než desať minútovým meškaním, zákazník dostane zľavu 20 %.

níky s komplexnými produktmi. Jednoduchosť inštalácie sa stáva skutočnou predajnou výhodou, hlavne ak je cieľový trh technologicky neskúsený.

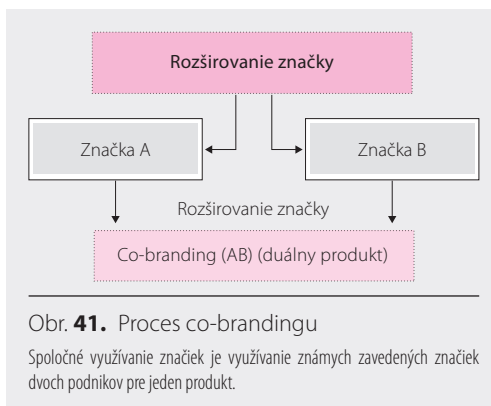
- **Poučenie zákazníkov.** Vztahuje sa na poučenie zákazníka, aby mohol zariadenie používať správne a účinne.<sup>166</sup>
- **Rady zákazníkom.** Rady zákazníkom sa týkajú údajov, informačných systémov a poradenských služieb, ktoré predajcovia ponúkajú kupujúcim.
- **Údržba a opravy.** Určujú servisný program na udržiavanie zakúpených produktov v dobrom funkčnom stave.<sup>167</sup>

Podľa charakteru služieb existuje rad ďalších odlišností, ktoré nemusia mať všeobecný charakter. Ďalšie členenie nemá význam ani z praktického nazerania na ich komunikačnú podporu.

## Duálne značky a značky jednotlivých zložiek

Značka vzniká a vyvíja sa ako dôsledok komunikačného prieniku na všetky úrovne v okolí podniku i v podniku samotnom. Ak je vyvinutá silná, konkurencieschopná značka, možno ju aplikovať aj pri budovaní kooperácie s inými podnikmi či značkami. Jasným cieľom je snaha posilniť konkurencieschopnosť produktu práve partnerským používaním známych značiek a zabezpečenie si na základe takejto spolupráce i nárast hodnoty týchto značiek u jej spotrebiteľov. Na tejto myšlienke sú založené tzv. produkty co-branding, ktoré sa často rôznymi spôsobmi spájajú s produktmi iných podnikov (obr. 41).

Rozrastajúcim sa fenoménom je komunikačná stratégia co-brandingu – nazývaného tiež duálny branding, „brand bundling“ alebo duálne značky – pri ňom sa dve alebo viac dobre známych značiek spoja do spoločného produktu, ktorý sa spoločne uvádza na trh<sup>168</sup>. Jednou podobou co-brandingu je co-branding rovnakým podnikom.<sup>169</sup> Takto kombinovaná podoba značiek oslovuje spotrebiteľov intenzívnejšie a má i vyššiu hodnotu.<sup>170</sup>



Obr. 41. Proces co-brandingu

Spoločné využívanie značiek je využívanie známych zavedených značiek dvoch podnikov pre jeden produkt.

<sup>166</sup> General Electric nielen predáva nemocniciam drahé röntgenové zariadenie spolu s inštaláciou, ale poskytuje používateľom aj rozsiahle školenie. McDonald's vyžaduje, aby noví franšizanti navštevovali dva týždne Hamburger University v Oak Brooks v Illinois, kde sa učí všetko, čo je pri riadení reštaurácií McDonald's nevyhnutné.

<sup>167</sup> Hewlett-Packard ponúka svojim zákazníkom on-line technickú podporu, alebo e-support. V prípade servisného problému zákazníci môžu použiť rôzne on-line nástroje na nájdenie riešenia. Zákazníci, ktorí zistia konkrétny problém, môžu vyhľadať v on-line databáze postup, ako ho odstrániť. Tí, ktorí nevedia, v čom presne problém spočíva, môžu použiť diagnostický softvér, ktorý problém nájde a prehľadá on-line databázu pre automatickú nápravu. Zákazníci môžu využiť on-line pomoc technika.

<sup>168</sup> Chia-Lin, L. – Reinhold, D.: A systematic analysis of the preference change in co-branding. Dostupné na mpra.ub.uni-muenchen.de.

<sup>169</sup> Napríklad, keď General Mills uvádza spoločné reklamy vo svojej cereálii Trix a jogurt YoPlait.

<sup>170</sup> Pozitívnym príkladom co-brandingu je podnik Kellogg Eggo Waffles a výrobca hračiek Lego, ktorí sa spojili a vytvorili mrazené waffle vyrobené s jedinečnou, do seba zapadajúcou textúrou, aká je použitá na lego kockách. Ďalším z úspešných projektov co-brandingu je spolupráca Starbucks coffee a jeho servírovanie počas letov United Airlines, alebo tiež Denny's reštaurácie v niektorých Holiday Inn objektoch. Na druhej strane sú však príkladom negatívne projekty ako Burger King a Haagen-Daz's, spol. Diageo, ktorých spolupráca nevyšla z dôvodov rôznorodosti profilov svojich zákazníkov.



Ešte inou formou je joint venture co-branding.<sup>171</sup> Existuje aj co-branding s viacerými sponzormi.<sup>172</sup> A je tu ešte aj retailový co-branding, v ňom dva maloobchodné podniky, napr. fast-foodové reťazce, používajú spoločnú lokalitu ako spôsob najlepšieho využitia priestoru a zvýšenia ziskov. V maloobchode bude stále viac žiadané balenie produktov štýlom 2 v 1, „dva a viac v jednom“, kde dodávateľ tovaru môže robiť časovo obmedzené kampane bez vyšších nákladov (Co-packing).<sup>173</sup>

- **Branding zložky.** Je to zvláštny prípad co-brandingu. Týka sa vytvorenia značky pri materiále, dieloch a súčiastkach, ktoré sú nutne obsiahnuté v iných značkových produktoch.<sup>174</sup>
- **Budovanie osobnej značky (Selfbranding).** Zaujímavým chápaním zložiek brandingu je tzv. selfbranding, v ňom podniky inzerujú a dokonca označujú značkou súčasť vlastných ponúk.<sup>175</sup> Ak sa takýto prístup osvedčí, má zmysel dávať značky vlastným zložkám, pretože je nad nimi väčšia kontrola a môžu sa nájsť aj vhodnejšie zložky na vlastnú potrebu.
- **Značky zložiek.** Pokúšajú sa vytvoriť svojim produktom dostatočnú známosť preferencie, aby spotrebiteľia nekupovali „hostiteľské“ produkty, ktoré túto značku neobsahujú.<sup>176</sup>
- **Komponentné produkty.** Mnohí výrobcovia vyrábajú komponenty alebo materiály, ktoré vstupujú do konečných značkových produktov, ale ich vlastná identita sa v priebehu výroby stratí.<sup>177</sup> Väčšina výrobcov dielov však zisťuje, že je ťažké vytvoriť úspešnú značku jednotlivých častí produktu. Úspešné využitie brandingu všetkých súčastí produktu sa často rôznymi spôsobmi spája s produktmi iných podnikov. Z uvedeného vyplýva, že značkou môže byť nielen produkt, ale aj jeho diely alebo zložky. V období rozšírenej medzinárodnej kooperácie a subdodávateľských vzťahov sa tento prístup stáva samozrejmosťou. Mení sa totiž samotné ponímanie produktu. Napríklad pre výrobcu áut je produktom auto konkrétnej značky s príslušnými službami. Pre výrobcu motorov sa produktom stáva samotný motor, ktorý môže mať vlastnú značku, a pod touto značkou sa motor dodáva výrobcovi áut. Tento trend sa zrychľuje.

Co-branding však nemusí byť chápaný len ako spolupráca dvoch veľkých podnikov, ale aj napríklad v obchode s dobrým menom, kde sú produkty o ktorých toho veľa nevieme, ale pri návšteve obchodu sa s nimi stretávame (Co-signed Products).

V poslednom období sa do popredia dostávajú reklamné a mediálne partnerstvá (Promotional Partnership) internetových portálov.<sup>178</sup>

<sup>171</sup> Ako v prípade žiaroviek General Electric a Hitachi v Japonsku a kreditných kariet Citybank Advantage.

<sup>172</sup> Ako je to v prípade Taligentu, technologickej aliancie spoločností Apple, IBM a Motorola.

<sup>173</sup> Jedná sa napríklad o 2 šampóny a mydlo zabalené spoločne do stlačenej fólie, pričom celý komplet musí mať kvôli predaju iný EAN (čiarový kód), pretože set v retailovom balení má inú cenu a parametre ako jeho samostatné komponenty. Napr. pokiaľ sa zistí, že set mydlo a šampón zvyšujú celkový objem predaja oboch výrobkov, môže sa v tom pokračovať – pokiaľ nie, môže sa skúsiť iná alternatíva, napr. 2 šampóny v jednom.

<sup>174</sup> K úspešným značkám zložiek patrí napr. redukcia šumu Dolby, vodovzdorné vlákna Gore-Tex a tkaniny Scotchgard. K obľúbeným produktom obsahujúcim značkové zložky patria zmesi na pečenie Betty Crockerovej s čokoládovým sirupom Hershey, varianty hotových jedál Lunchables obsahujúce mexické placky Taco Bell a zemiakové chipsy Lay's barbecue s omáčkou KC Masterpiece.

<sup>175</sup> Napríklad Westin Hotels inzeruje svoju Heavenly Bed a Heavenly Shower. Heavenly Bed mala dokonca taký úspech, že Westin teraz predáva posteľ, posteľnú bielizeň, vankúše prostredníctvom on-line katalógu spoločne s ďalšími „heavenly“ darčekom a kúpeľňovými potrebami.

<sup>176</sup> Du Pont bol úspešný v marketingu svojich produktov ako značiek zložiek.

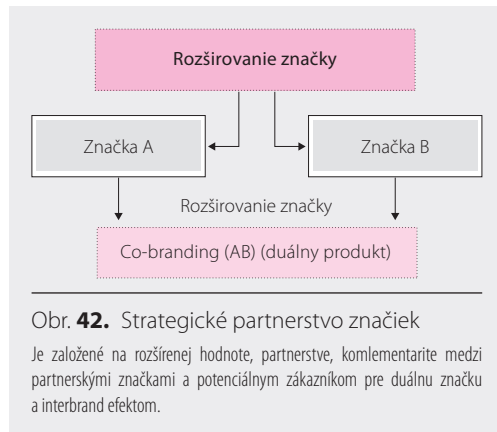
<sup>177</sup> Jedným z mála podnikov brandujúcich vyrábané komponentné produkty, ktorému sa podarilo vybudovať vlastnú identitu, je Intel. Spotrebiteľský orientovaná kampaň Intelu presvedčila mnohých zákazníkov, aby kúpovali len značky počítačov s Intel Inside. V dôsledku toho hlavní výrobcovia osobných počítačov IBM, Dell, Compaq nakupujú radšej svoje čipy od Intelu za vyššie ceny, než aby kúpovali ekvivalentné čipy od neznámych dodávateľov.

<sup>178</sup> Napr. pripravované reklamné partnerstvá na poli internetovej reklamy medzi Google a Yahoo, ktoré kontrolujú asi 80 % amerického trhu s internetovou reklamou.

Strategické partnerstvo značiek je založené na partnerstve a komplementarite medzi partnerskými značkami a potenciálnym zákazníkom pre duálnu značku a interbrand efektom (obr. 42).

Úspešné podniky pochopili, že podstatou ich úspechu je vzbudiť povedomie u zákazníkov o značke. Podľa agentúry Labbrand<sup>179</sup> co-brandingové úsilie zahŕňa lojalitné programy pre zákazníkov<sup>180</sup>, obchodný marketing<sup>181</sup>, rozširovanie značky<sup>182</sup> a sponzorstvo<sup>183</sup>, co-branding medzier na trhu (Market Niche)<sup>184</sup>, komplementaritu značky<sup>185</sup> a globálny co-branding<sup>186</sup>. *Brandenburger* a *Nalebuff*<sup>187</sup> tvrdia, že podniky ktoré chcú dominovať na trhu musia vzájomne spolupracovať a byť konkurenciou jeden pre druhého.<sup>188</sup>

„Spájanie značiek“ nie je ľahkou komunikačnou stratégiou. V skutočnosti viac ako 90 % co-brandingových projektov je neúspešných.



Obr. 42. Strategické partnerstvo značiek

Je založené na rozšírenej hodnote, partnerstve, komplementarite medzi partnerskými značkami a potenciálnym zákazníkom pre duálnu značku a interbrand efektom.

## Výber cobrandingového partnera

Co-branding prinesie značke lepší imidž a nových zákazníkov. Napr. 40 – 50 % kreditných kariet na svete je duálnych. Co-brandingové kreditné karty spájajú vydavateľov kreditných kariet s trhovým segmentom v prepojení so službami inej značky.<sup>189</sup>

Podľa prieskumu Conrads spotrebiteľia zaujímajú k odmenám spojeným s co-brandovými kreditnými kartami veľmi pragmatický postoj. Chcú viacej voľnosti vo forme každodenných

<sup>179</sup> Shanghajská agentúra, ktorá realizuje strategické služby a prieskumy zamerané na zlepšenie hodnoty značky. Viac na [www.labbrand.com](http://www.labbrand.com).

<sup>180</sup> Co-brandová kreditná karta British Airways a Citibank, dovoľuje ich vlastníkovi automaticky sa stať členom spoločnosti British Airways Executive Club. Iným príkladom je GE Money Multiservis, ktorý ponúka v spolupráci s reťazcom Electro World co-brandovanú kreditnú kartu. Zákazníci získavajú prostredníctvom nej zľavu 5 % na prvý nákup prevedený kartou vo všetkých predajniach reťazca Electro World a nižšiu úrokovú sadzbu pre úročenie transakcií prevedených v týchto predajniach.

<sup>181</sup> Danone vyrobil špeciálny jogurt pre európsky fast-food stravovací reťazec Quick.

<sup>182</sup> Vzájomné použitie dvoch značiek demonštroval Bacardi mixers a Coca Cola.

<sup>183</sup> Luxusný mobilný telefón Samsung Armani, v štýle iPhone, s menom prepočítaným od známeho dizajnéra.

<sup>184</sup> Prepojenie športového dizajnu značky pre ženy pod názvom, Adidas by Stella McCartney. Dôraz na svojský prístup každej značky.

<sup>185</sup> Visa a Mastercard sú príkladom komplementárnej aliancie, pretože ponúkajú platobné služby pre zákazníkov a dotvárajú spoľahlivý imidž banky. Danone a Motta, co-brandingový produkt jogurtovej zmrzliny s názvom Yotka, ktorý uspokojuje zákazníkov, ktorý preferujú zdravý životný štýl a zároveň sa vyhýbajú priamej konkurencii v príslušnom portfóliu značiek.

<sup>186</sup> Druhá najväčšia Bank of China a American Express Co. vydali co-brandingovú kreditnú kartu s logom dizajnovu upraveným pre medzinárodný kreditný systém.

<sup>187</sup> Brandenburger, M. A. – Nalebuff, J. B.: Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. New York, Doubleday Business 1996. Dostupné na [www.amazon.com](http://www.amazon.com).

<sup>188</sup> Automobily Toyota Aygo, Peugeot 107, alebo Citroen C1 spoločnosti Peugeot a Citroen sú priamou konkurenciou pre Ford Ka, Volkswagen Lupo alebo Mercedes/Swatch Smart.

<sup>189</sup> MasterCard a Visa majú viacej ako 20 000 co-brandingových projektov. Uvádza to Punch, L.: Loyalty theater: Co-branding 10 years after. Credit Card Management apríl/2001, s. 42 – 50.

položiek a bonusov na spôsob príležitostného darčeka.<sup>190</sup>

Viaceri autori (Leuthesser a kol.<sup>191</sup>, Simonin a Ruth<sup>192</sup>, Park a kol.<sup>193</sup>, Hadjicharalambous<sup>194</sup>) uvádzajú, že co-branding je v mnohých prípadoch efektívnou komunikačnou stratégiou rozširovania značky (obr. 43). Co-brandingové partnerstvo spôsobuje endogénnu konkurenciuschopnosť zákazníckych preferencií (napr. ak zákazníci zmenia svoje preferencie k značke) a umožňuje príležitosť penetrácie na iný trh (obr. 44).



<sup>190</sup> Taneja, M. – Kalyani, J.: Co branding: Beyond Brands. Vertical Marketing. MICA (Mudra Institute of Communications, Ahmedabad). Dostupné na [www.indianmba.com](http://www.indianmba.com).

<sup>191</sup> Leuthesser, L. – Chiranjeev, K. – Rajneesh, S.: „2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage your brand.“ Journal of Brand Management 1/2003. Dostupné na [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com).

<sup>192</sup> Simonin, B. L. – Ruth J. A.: Is A Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. Journal of Marketing Research 1/1998, s. 30 – 42. Dostupné na [mpra.ub.uni-muenchen.de](http://mpra.ub.uni-muenchen.de).

<sup>193</sup> Park, C. W. – Jun, S. Y. – Shocker, A. D.: Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. Journal of Marketing Research 4/1996.

<sup>194</sup> Hadjicharalambous, C.: A Typology of Brand Extensions: Positioning Cobranding As a Sub-Case of Brand Extensions. Journal of American Academy of Business 10(1)/2006.

## Vzťahy medzi produktmi a značkami, balenie, označovanie, záruky

Častým základom nedorozumení sú otázky týkajúce sa produktu a značky. Na jednej strane sa pozornosť sústreďuje na produkt ako na predmet predaja, na druhej strane sa tvrdí, že najdôležitejšia je značka, ktorá so zákazníkom komunikuje a výrazne sa podieľa na zvýšenom predaji. Čo je teda podstatné?

Napriek uznávaniu úlohy značky je nevyhnutné sledovať parametre produktu na základe zákazníckych potrieb a záujmov ho vyvíjať a zdokonaľovať. Zákazník nadobúda v určitom štádiu predaja, po overení produktu presvedčenie, že produkt spĺňa jeho očakávania. Zákazník si začína viacej všimnúť balenie produktu, jeho označovanie, ale aj ponúkané služby a garancie spojené s predajom. Až v štádiu zákazníckej spokojnosti s produktom sa vynára možnosť fiťovať produkt vo vedomí zákazníka akosi pečaťou kvality, ktorú reprezentuje značka.

Z pragmatického hľadiska možno celý problém vzťahu produktu a značky zjednodušiť. A to tak, že o produktoch, životnosti produktov, produktových radoch a pod. sa bude hovoriť až dovtedy, pokiaľ produkt nezaznamená výrazný trhový potenciál. V takom prípade sa produkt postupne stáva značkou, ktorú treba systematicky budovať. Pravda, možno zvoliť aj iný prístup, a to cieľavedome určiť konkurencieschopné parametre budúceho produktu, ktorý sa uvedie na trh už so značkou. Ale – začať celkom od nuly asi nie je možné. Vždy, aj pri načrtnutom postupe existuje predchodca, produkt, ktorý má potenciál stať sa značkou.

Pri technicko-technologickom zmyslení sa javí rozumné investovať do vývoja konkrétnych produktov a do výrobných liniek, čo smeruje nielen k zdokonaľovaniu produktu, ale aj k vyššej produktivite. V takom prípade podnik investuje do niečoho, čo sa viditeľne zdokonaľuje, existuje ako konkrétny myšlienkový a realizačný výstup. Investície do komunikačnej podpory majú úplne iný charakter. Výsledkom investície je myšlienkový produkt, artefakt, ktorého konkrétnym výrazom je značka. Ale aj tá plní svoju komunikačnú funkciu ako pendant kvalitného produktu. Inak povedané – produkt sa vyrába, značka sa vytvára a buduje. Buduje sa hlavne „vlievaním“ investícií do niečoho, čo je nehmateľné, čo sa usádza v podvedomí človeka a vedie k jeho nákupnému rozhodnutiu. Iná je otázka rozhrania etiky, manipulácie so zákazníkom a dosahovaných predajných výsledkov. Často sa totiž stáva, že pre zákazníka jedinou hodnotou je pocit, že sa pri nákupe rozhodol správne.

### Hierarchie produktov

Hierarchia produktov vychádza od základných potrieb zákazníkov až k jednotlivým položkám, ktoré tieto potreby uspokojujú:

1. **Rodina potrieb.** Samostatná potreba ako základ existencie rodiny produktov. Príklad: zabezpečenie.
2. **Rodina produktov.** Všetky triedy produktov, ktoré s primeranou účinnosťou uspokojia samotnú potrebu.
3. **Trieda produktov.** Skupina produktov v rámci rodiny produktov, ktorá má určitú funkčnú spojitost'. Je známa aj ako kategória produktov.
4. **Produktový rad.** Skupina produktov v rámci triedy produktov, ktoré sú úzko spojené, pretože vykonávajú podobnú funkciu, predávajú sa rovnakým skupinám zákazníkov, v rovnakých prevádzkárňach alebo rovnakými distribučnými cestami, pretože spadajú do rovna-

kého cenového rozsahu. Produktový rad môže pozostávať z rôznych značiek, alebo jednej rodiny značiek, alebo individuálnej značky, ktorá bola rozšírená.

5. **Produktový typ.** Skupina položiek v rámci produktového radu, ktoré majú spoločnú jednu z niekoľko možných foriem produktu.
6. **Produktový variant.** Položka, nazývaná tiež SKU (Stock Keeping Unit). Určitá jednotka v rámci značky alebo produktového radu, ktorý sa odlišuje veľkosťou, cenou, vzhľadom alebo nejakým iným atribútom.

Rozlíšenie produktov podľa uvedenej hierarchie má predovšetkým metodologický význam.

### Sprevádzajúce znaky produktu

Produkt určený zákazníkovi nebýva „bez ošatenia“. Aby sa produkt nepoškodil, je zabalený v obale, na ktorom sú napríklad rozličné označenia, popisy zloženia, mimoriadne ingrediencie, termíny spotreby a údaje. Najvýraznejší býva názov produktu a značka. Sprievodnými znakmi produktu sú:

1. **Obal je nositeľom značky.** Vhodné spojenie dizajnu produktu a jeho obalu plní požadované funkcie, a to:
    - vytvára dizajn obalu na uloženie a obalenie produktu,
    - zabezpečuje ochranu uloženého produktu či už pred poveternostnými vplyvmi, alebo pred nežiaducou manipuláciou, alebo aj pred odcudzením,
    - slúži na komunikáciu, ako je identifikovanie a propagovanie produktu pri zabezpečení distribúcie, umiestnení v predajnom mieste, ale hlavne na komunikáciu so zákazníkom.
  2. **Označenie** v podobe štítkov (Label) alebo vytvorených plôch na obale má ľahko sprístupniť a získať údaje. Takéto označenie:
    - identifikuje produkt alebo značku,
    - informuje o ponúkaných vlastnostiach, množstve, zložení, dobe použitia a o komunikačných linkách s príslušnými zodpovednými za produkt,
    - propaguje produkt.
  3. **Servisná podpora** produktu zabezpečuje hodnoty produktu rozšírené o ďalšie služby (ale aj o produkty) venované jednak pred predajom a počas predaja, ale aj počas používania produktu ako popredajná podpora tak, aby zákazník zavedené služby ocenil a hodnotil ako rozširovanú hodnotu produktu. Podnik zavedené služby potrebuje mať ohodnotené, aby boli prínosom aj preň. Okrem toho musí vytvárať neustále služby, ktoré zákazníkovi prinášajú uspokojenie, podporujú uspokojovanie potrieb ponúkaným produktom, zvyšujú hodnotu produktu a vytvárajú pre podnik konkurenčnú výhodu.
- Všetko to možno zhrnúť do jednej spoločnej charakteristiky. Je žiaduce uspokojiť potreby zákazníka podľa jeho očakávania, alebo aspoň sa priblížiť k očakávanému uspokojeniu potrieb. Výrobca má možnosť a v niektorých prípadoch povinnosť uvádzať nové atribúty produktov, ktoré sú všeobecne vnímané pozitívne.

## Ekologické a sociálne dimenzie produktu

Vo všetkých oblastiach základných parametrov produktu je nutné prihliadať na nové dimenzie. Tie vychádzajú z nových súvislostí a vnímania produktov zákazníkmi. Možno ich rozšíriť o tieto parametre:

- **Rozšírená zodpovednosť výrobcu či predajcu.** To znamená prebrať zodpovednosť za produkt aj po jeho predaji. Podnik teda zabezpečí opravu alebo výmenu produktu, ako aj služby pomáhajúce lepšie využiť nadobudnutý produkt. Tieto podmienky sú čoraz častejšie predmetom zákonných predpisov (dvojročná záruka, ochrana spotrebiteľa atď.). Pri neakceptovaní takýchto pravidiel vzniká ujma v podobe poškodenia mena podniku a jeho produktov a strata trhov.
- **Ekologické obstarávanie.** Používajú sa suroviny a vytvárajú sa produkty, ktoré nepoškodzujú životné prostredie. Produkt je súčasne predmetom záujmu zákazníkov. Nevhodné a škodlivé produkty postupne strácajú svoj podiel na trhu a schopnosť akumulovať tržby. Produkt by mal spĺňať sociálne a ekologické štandardy. Aby ich zákazník lepšie vnímal a boli prehľadnejšie, používajú sa rozličné logá a nálepky. Tie sa zahŕňajú do skupiny ekolabelingu.
- **Spravodlivé obchodné praktiky a výmena.** Na každom trhu sa uplatňujú etické a morálne pravidlá. Nevyužíva sa núdza a rôzne nátlaky politických a lokálnych subjektov. Nepoužíva sa detská práca a nedostatočná odmena za odvedený výkon.
- **Prijateľný životný cyklus.** Počas celého životného cyklu produktu, od jeho vyťaženia ako surového materiálu, cez výrobu až po uskladnenie a spracovanie ako odpadu je nutné prihliadať na ochranu prostredia, flóry a fauny a na ochranu ľudí.
- **Princíp recyklácie a spracovania predaných produktov.** Treba prihliadať na prevzatie zodpovednosti za spracovanie vytvorených a použitých produktov či už strojov a zariadení, áut a ich komponentov, elektroniky a jej komponentov, ale aj obalov z potravín a drogistických produktov.
- **Nulový odpad.** Treba vyvinúť snahu o bezodpadové technológie a na minimálnu hodnotu znižovať odpad, ktorý pri spracovaní produktov poškodzuje prostredie. Treba vytvárať produkty vhodnými postupmi umožňujúcimi znižovať alebo eliminovať ohrozenie životného prostredia.

Ekologické a sociálne dimenzie čoraz väčšmi zvyšujú hodnotu produktov. Ignorovanie týchto dimenzií môže podnik pripraviť o postavenie, znížiť podiel na trhu a v budúcnosti znamená aj stratu (dobrého) mena, a tým podmienok na podnikanie na danom trhu.

## Produktové rady, produktové kombinácie

Význam termínu produktový rad veľmi poklesol nárastom významu značiek (vrátane maloobchodných značiek). Tvorba produktového radu vychádza zo zákazníckych potrieb a z profilov značiek (monobrandy a brandy). Donedávna sa tvrdilo, že jednotlivé produkty sa majú združovať do produktových radov. Pod produktovým radom sa rozumela skupina produktov, ktoré sú si veľmi blízke, majú podobné úžitkové vlastnosti, sú určené rovnakej cieľovej skupine zákazníkov a k zákazníkovi sa dostávajú rovnakými distribučnými cestami, prípadne patria do rovnakej cenovej kategórie. Nemožno tvrdiť, že produktové rady neexistujú, ale k riadeniu portfólia cez produktové rady sa už nepristupuje v žiadnom podniku. Rozlišuje sa:

- **Dĺžka produktového radu.** Predstavuje počet jednotlivých produktov vytvárajúcich tento rad.
- **Hĺbka produktového radu.** Spája sa s dĺžkou produktového radu, alebo sa tak označuje jeho rozsah, a ide o modifikácie alebo druhy jedného produktu.
- **Produktové portfólio.** Vzniká z rozličných produktov podniku a rozličných značiek. Z hľadiska komunikácie produktu je dôležité vybrať produkty s atraktívnymi značkami, ktoré získavajú zákazníkov a navodia príťažlivosť značiek. Hodnotí sa výkonnosť portfólia cez jednotlivé značky (výrobné skupiny, subbrandy, brandy a umbrelly) v kontexte finančných zdrojov venovaných na podporu značiek.

Je potrebné riešiť problém optimálneho produktového radu. Skúma sa, či možno zvýšiť zisk z produktového radu pridaním položiek. Rovnako je namieste otázka, či produktový rad nie je príliš dlhý a či nemožno zvýšiť zisk podniku skracovaním produktového radu. Dĺžka produktového radu súvisí s cieľmi podniku. Pokiaľ sa podnik snaží získať väčší podiel na trhu, má dlhší produktový rad. Ak podnik kladie väčší dôraz na ziskovosť, využíva kratšie produktové rady so starostlivo vybranými položkami.

Vo výrobných podnikoch najväčším problémom je prijať rozhodnutie o vyradení produktu. Názory manažérov výroby a produktových manažérov nie sú vždy zhodné. Ani ekonomické prehodnotenie sa nemusí zhodovať so všeobecne prijatou predstavou o užitočnosti produktu. Rokmi rastie počet produktov v produktovom rade a spravidla chýba odvaha niektoré produkty vyradiť. Naopak, o väčšine produktov sa tvrdí, že sú unikátne. Takto však rastú náklady na konštrukciu a vývoj produktu, na technickú prípravu výroby, na skladovanie, na zmeny produktov, na vybavovanie objednávok, ale aj náklady na dopravu a prezentovanie nového produktu produktového radu. Predlžovanie produktového radu môže zastaviť vrcholový manažment, pretože podnik nemusí mať dostatočné finančné zdroje alebo výrobné kapacity.

## Analýza produktov a produktových radov, cyklus ich životnosti

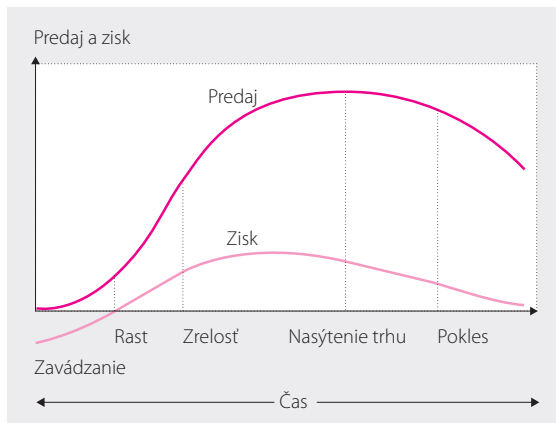
Analýza produktu a produktového radu ukáže, ktoré produkty sú efektívne. Podnik identifikuje takéto skutočnosti, musí vytvoriť súbor kritérií, na základe ktorých sa treba rozhodnúť o budúcnosti niektorých produktov, ale aj o vytváraní a zaradovaní nového produktu do podnikového portfólia. Potreba vytvoriť nástroje na rozhodovanie o zaradení či vyradení produktov z produktového radu si zároveň vyžaduje stanoviť kritéria, ktoré sú prehľadné a môžu byť podkladmi na rozhodovanie o produktovom rade a jeho jednotlivých produktoch, či sú efektívne a či sú v rámci podnikových cieľov. Otázkou definitívneho vyradovania produktu z portfólia možno kombinovať so sledovaním úspešnosti príslušnej značky. Ak značka neprosperuje, po jej vyradení dôjde k strate investícií vkladanych do budovania značky. Ak by sa však pokračovalo v užívaní neprosperujúcej značky, straty sa ešte zvyšujú hromadiacimi sa zásobami. Napriek tomu rozhodnutia o budúcnosti značky nebývajú ľahké. Vzhľadom na tradíciu značky a jej dlhodobú exploatáciu je potrebné dôkladne zvážiť, či značka má potenciál na svoju revitalizáciu.<sup>195</sup>

### Strategická analýza životného cyklu produktu

Každý produkt má konečnú životnosť. Iná je životnosť moderného prístroja podliehajúceho rýchlej morálnej amortizácii, a iná je životnosť (nie trvanlivosť) potravín, ktorých vývoj je pomalší. Pri rýchlo sa rozvíjajúcej konkurencii je nevyhnutné sledovať životný cyklus produktov (PLC – Product Life Cycle) a mať prehľad o tom, ktorý produkt je ziskový a ktorý stratový. Životný cyklus možno sledovať vývojom predaja a zisku. Na základe poznania príslušného cyklu životnosti produktu možno analyzovať produkt a jeho ekonomický dopad na podnik.

Na životný cyklus produktu platí charakteristika:

- produkty majú obmedzený život,
- zisky sa menia od životného cyklu produktu,
- produkty prechádzajú rozličnými etapami životného cyklu,
- produkt si vyžaduje v rozličných etapách svojho životného cyklu rozdielne komunikačné, nákupné, predajné a personálne stratégie.



Obr. 45. Životný cyklus produktu znázornený krivkami predaja a zisku

Je typický pre dlhodobu stabilnú ekonomiku, v ktorých sa makroekonomické ukazovatele menia postupne. V súčasnej globálnej a turbulentnej ekonomike sa bežne pozorujú nespojitosti na oboch krivkách vyvolané vonkajšími faktormi.

<sup>195</sup> V prípade služieb sa neúspešnosť značky prejaví bezprostredne, pretože absentujú požiadavky na daný produkt v podobe služby.





komunikáciu a ďalšie sledovateľné náklady na daný produkt. Z hľadiska ziskovosti podniku je potrebná určitá vyváženosť, aby zisk nebol závislý iba od niekoľkých málo úspešných produktov. Predajný úspech a dosiahnutý zisk majú rozličný priebeh, nemusia byť na sebe závislé. Podobné problémy vznikajú pri produktoch, ktoré majú sezónny charakter. Predlžovanie ich životnosti vo väčšine prípadov nemá predpoklady na úspech za rámec sezóny, ale ich vývoj musí prihliadať na možnosti ich opätovného zavedenia v nasledujúcej sezóne s minimálnymi zmenami.

Na potrebný rast zisku podnik musí v pravidelných intervaloch vyvíjať nové produkty tak, aby sa predĺžil ich životný cyklus, alebo sa spomalilo ich zastarávanie. Závislosť tržieb a ziskov jednotlivých produktov rozhodujúceho portfólia znázorňuje obr. 47.<sup>198</sup>

Portfólio produktov predstavuje živý, neustále sa meniaci obraz. Môže dôjsť aj k strate vyváženosti portfólia a potrebe rýchlej reakcie smerujúcej k predĺženiu životnosti vybraných produktov. Predĺžiť životný cyklus produktu možno spôsobom, ktorý je znázornený na obr. 48.<sup>199</sup>

Z obrázku je zrejmé, čo znamená predĺženie životného cyklu produktu. V časoch „T1“, „T2“ a „T3“ sa určitými spôsobmi predlžuje krivka životnosti z polohy „A“ do polôh „B“ a „C“.

Životný cyklus produktov možno predĺžiť tak, že:

- produkt dostane novú podobu a nové vlastnosti,
- zmení balenie,
- zvýši úroveň a frekvenciu komunikácie,
- nájde nové uplatnenie na existujúcom trhu,
- nájdu sa pre produkt nové trhy,
- produkt dostane novú úžitkovú hodnotu,
- budú sa presadzovať osobitné komunikačné kampane.

Predlžovanie cyklu životnosti produktu predpokladá zabezpečenie návratnosti vložených zdrojov. Ale aj tu existuje výnimka, keď produkt je súčasťou produktového radu a jeho efekt v rámci celého radu je kladný, aj keď sám nie je ziskový. Rastom konkurencie sa stáva pravidlom skracujúci, krátky a rýchlo sa meniaci produktový cyklus. Ten si vyžaduje modifikovanú komunikačnú stratégiu v dynamickom prostredí a celý prístup k zavádzaniu produktu sa mení.

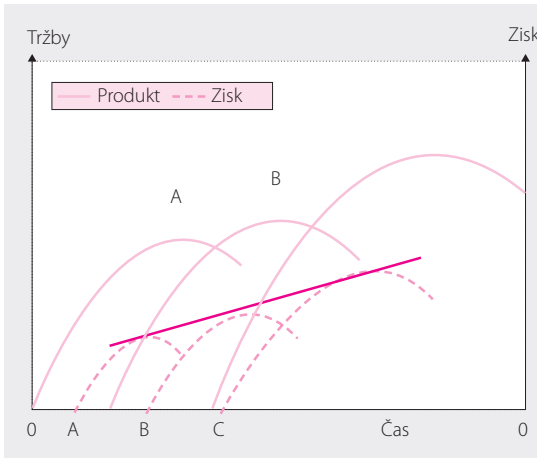
## PLC plánovacie modely

Na zlepšenie stanovenia životného cyklu a odhadovanie jeho dĺžky a priebehu sa uplatňujú plánovacie modely PLC na predpovedanie predajnej sily produktu v určovaní faktorov, ktoré ovplyvňujú tvar a amplitúdu rozsahu plánu. Prvé modely PLC boli vytvorené pre krátkodobé a dlhodobé plánovanie, pre veľkoobchody, podniky zaoberajúce sa elektronikou a spotrebiteľskými produktmi. Pokrok v oblasti modelovania sa javí ako užitočný na predikovanie PLC už existujúcich produktov. Príklad aplikácie tohto modelu spočíva v odhadnutí načasovania a rozmeru zlomového bodu úspešného uvedenia produktu na trh. Model PLC určuje objem predaja združením odhadu prvotného predaja a náhrady produktu. Podstatou modelov je pomôcť vytvárať predpoklady stratégie podniku v oblasti produktov pomáhajúcich zlepšiť vypovedacie schopnosti analýz produktov. Ide o:

- určenie dĺžky a miery zmeny životného cyklu produktu,
- identifikáciu súčasného štádia PLC a výber produktovej stratégie, ktorá korešponduje s daným štádiom,
- predvídanie možnej hrozby a nájdenie možností na alternatívu a rozšírenie PLC.

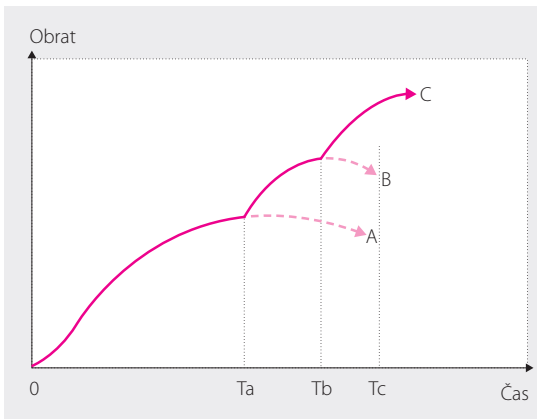
<sup>198</sup> Tamže, s. 96.

<sup>199</sup> Tamže, s. 101.



Obr. 47. Funkcia tržieb a zisku zabezpečujúcich ziskovosť podniku

V trhových ekonomikách transformujúcich sa krajin strednej Európy možno považovať znázornenú situáciu za cieľovú. Obrázok zvyrazňuje úlohu cieľavedomej stratégie prípravy nových produktov vyjadrenú cez časovú nadväznosť tržieb a zisku. Pretože ich reálne hodnoty nemožno presne predpovedať, je nevyhnutné udržať v podniku dostatočný rozsah a tempo inovácie.



Obr. 48. Predĺženie životného cyklu produktu

Treba si uvedomiť, že predlžovanie životného cyklu produktov nie je vždy efektívne a nevedie vždy k zníženiu rentability tržieb. Ak náklady na oživenie predaja sú vyššie ako nárast zisku spôsobený oživením, možno predĺženie životného cyklu akceptovať v prípade priorit orientovaných na udržanie trhovej pozície.

Pri zavedených produktoch a ich predaji nie je vždy zjavné, kde je produkt umiestnený (pozicionovaný) počas svojho PLC v danom čase. Analýza miery rastu, trendy predaja, čas od uvedenia produktu na trhu, intenzita konkurencie, cenové praktiky a konkurenčné vstupné a výstupné informácie sú veľmi dôležité na analýzu umiestnenia na trhu. Pri už existujúcich produktoch to znamená potvrdenie danej a stanovenej pozície, alebo zistenie nových možností a presunutie do pozície, ktorá je výhodnejšia a zvyšuje predaj produktu a zákazníkovi zlepšuje alebo zachováva úroveň uspokojenia jeho potrieb. Tieto analýzy sú dôležité preto, lebo určiť pozíciu kedy sa produkt posunul z rastovej fázy do fázy zrelosti, je zložitejšie, ako určiť ostatné fázy životného cyklu produktov. Potrebné je mať aj analýzu štruktúry odvetvia, konkurencie a trhu. Táto analýza je dôležitá pri odhade toho, kedy produkt dosiahol zrelosť a hlavne na to, aby sa dal utvoriť pravdivý obraz a mohli sa uskutočniť kvalifikované rozhodnutia.

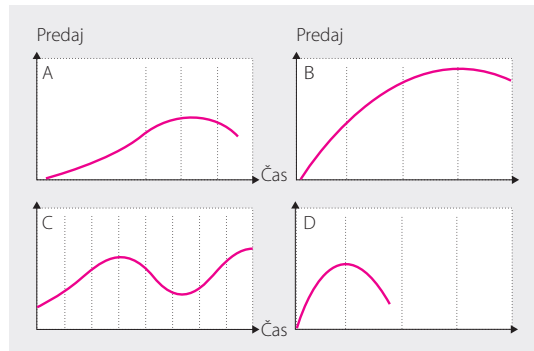
## Miera zmeny PLC

Dĺžka životného cyklu produktu sa pri mnohých produktoch kráti. Samozrejme, existuje rôznorodosť v dĺžke štádií PLC jednotlivých produktov. Pri určovaní miery zmeny PLC je dôležité, aby manažment rešpektoval meniace sa podmienky na trhu. Výskumy uvádzajú až 17 rozličných tvarov kriviek PLC. Najčastejšie sa vyskytujú krivky:

1. tvar rast – depresia – zrelosť,
2. tvar cyklus – recykus,
3. tvar vlna,
4. tvar štýl.<sup>200</sup>

Odišne sa vyvíja PLC pri kategóriách štýlu, módy a módnych noviniek.

- **Štýl** totiž predstavuje základné a odlišujúce sa spôsoby prejavu človeka, a to v každej oblasti. Odišuje sa spôsob bývania, obliekania, odlišný je vkus a estetické cítenie vo vzťahu k umeleckým artefaktom. Napríklad vo výtvarnom umení sú bežne známe štýly: realistický, surrealistický, abstraktný atď. Určitý štýl môže pretrvávajúť celé generácie pri striedaní jeho obľúbenosti.
- **Móda** predstavuje prijatý štýl a je premenlivá. Jej zmyslom je odlišenie sa, súťaž, masová móda, až nastáva pokles záujmu a hľadá sa niečo nové. Dĺžka životného cyklu módy je nevypočítateľná a takmer sa nedá odhadnúť. Ak sa móda napr. v obliekaní stáva „uniformou“, vzniká potreba premeny a dochádza k prudkému poklesu predaja.
- **Módna novinka** je móda, ktorú si verejnosť rýchlo obľúbi a prijíma ju s veľkým nadšením. Preto rýchle dosahuje svoj vrchol, po ktorom nasleduje prudký pokles. Keďže cyklus prijatia módnej novinky je krátky, má iba obmedzený počet nasledovateľov. Ale aj tí, čo módnu novinku prijali, sa chcú od seba odlišovať. Módne novinky sú vlastne krátkodobé, pretože väčšinou neuspokoja silnú potrebu jedincov odlišovať sa od ostatných. Tieto skutočnosti znázorňuje obr. 49.



Obr. 49. Alternatívne životné cykly

Životný cyklus štýlu, módy a módnych noviniek. Krivka životného cyklu produktu sa mení pri rôznych typoch produktu rozlične.

Krátky a rýchly sa meniaci produktový cyklus v celom rozsahu produktov si vyžaduje modifikovanú komunikačnú stratégiu v dynamickom prostredí. Ako príklad možno uviesť krátky životný cyklus osobných počítačov, pri ktorých sa produkt v priebehu niekoľkých rokov dostane z fázy predstavenia na trhu do fázy rastu a zrelosti. Rýchly pohyb cez štádiá životného cyklu vytvára potrebu cyklus alternovať a prinášať nové produkty na trh.

<sup>200</sup> Kotler, P.: Marketing Management. Analýza, plánovanie, realizácia a kontrola. Praha, Victoria Publishing 1992, s. 376.

## Technika PLC

Zavedenie nového produktu, ktorý preberá tržby a trhovú priestor existujúcemu produktu, smeruje k produktovému kanibalizmu.<sup>201</sup>

Podnik sa snaží využiť celý PLC tak, aby dosiahol čo najlepšiu návratnosť vložených zdrojov. Preto dožívajúci produkt sa normálne vymieňa za nový vtedy, keď zavedený produkt je vo fáze cyklu poklesu alebo úpadku. To znamená, že dožíva, a jeho skladové zásoby sa vypredali a zároveň nastupuje nový produkt, ktorý ho do vypredania zásob nahradí. Stanovia sa cenové rozdiely charakterizujúce hodnotu medzi týmito produktmi alebo stratégiu presadenia nového produktu tak, aby prebehla plynulá výmena.

Na meranie a plánovanie očakávaného kanibalizmu existujúceho produktu novým produktom sa používa index kanibalizácie. Index sa udáva v percentách straty tržieb alebo fyzických jednotiek z existujúceho produktu pohlcovaním novým produktom. Predpokladaná strata predaja existujúceho produktu v dôsledku nahradenia starého – existujúceho produktu, slúži na meranie efektívnosti a správnosti zavádzania nového produktu pre zistenie vplyvu tejto zmeny na ekonomiku podniku.

## Kritika koncepcie PLC

Koncepcia PLC sa v podnikoch chápe ako „poučka“ potrebná na plánovanie vývoja nových produktov. Zdôvodňuje sa ňou produktová a trhovú dynamika. Na samotný priebeh PLC sa nazerá ako na stále rovnako sa opakujúci proces. Je pravda, že PLC umožňuje manažérom určovať alternatívne stratégie v jednotlivých etapách PLC, je určitým kontrolným nástrojom umožňujúcim podniku merať charakteristické vlastnosti produktov pri porovnaní s podobným produktom z minulého obdobia. Menej sa už PLC využíva na prognózovanie trhu, pretože sleduje predaj na širších vzorkách a počas rozličnej doby trvania predaja.

Proti teórii PLC je aj dosť námietok. Odvolávajú sa na to, že krivky PLC sú príliš premenlivé. Na rozdiel od každého organizmu nemajú pevnú postupnosť jednotlivých etáp a pevný čas ich trvania. Nemožno ani spoľahlivo určiť, v ktorej etape PLC sa podnik nachádza. Môže sa javiť, že produkt je v etape zrelosti pritom to môže byť iba dočasné zvýšenie predaja pred ďalším prudkým poklesom. Dokonca sa tvrdí, že tvar krivky PLC je prevažne výsledkom vplyvu komunikácie a uplatnenia kampaní a nie dôsledkom nevyhnutného procesu, ktorým produkt musí prejsť. Každopádne zatiaľ nie sú známe spoľahlivejšie metódy posudzovania úspešnosti produktu smerom do budúcnosti. Dôležité je si uvedomiť, že pri hodnotení úspešnosti produktu zvýšiť spoľahlivosť uplatnením metódy PLC pomáha kombinovanie s ďalšími analytickými metódami. Eliminuje sa tým riziko chyby z nedostatku údajov či nepresnosti predikcie vývoja do budúcnosti.

## Analýza portfólia produktov a značiek

Pri analýze portfólia sa používa komparatívna analýza produktov a značiek. Portfóliová mriežka odкрýva rozdiely medzi produktmi alebo značkami. Po identifikácii príležitostí môžu byť vhodnejšie konkurenčnejšie analýzy faktorov špecifického výkonu, ktoré zahŕňajú:

---

<sup>201</sup> Pozri prílohu 1 Produktový kanibalizmus.

- prínos zisku,
- citlivosť predaja vzhľadom na cenu, podporné aktivity, vstupné služby a iné vplyvy,
- prekážky vstupu,
- kolísanie predaja,
- mieru využitia kapacity,
- pôvod technológie (vypelost', nestálosť a komplexnosť),
- alternatívnu výrobu a procesné možnosti,
- zváženie vplyvu na životné prostredie.

Na účely analýzy portfólia produktov sa používa viacero metód, z nich sú najznámejšie:

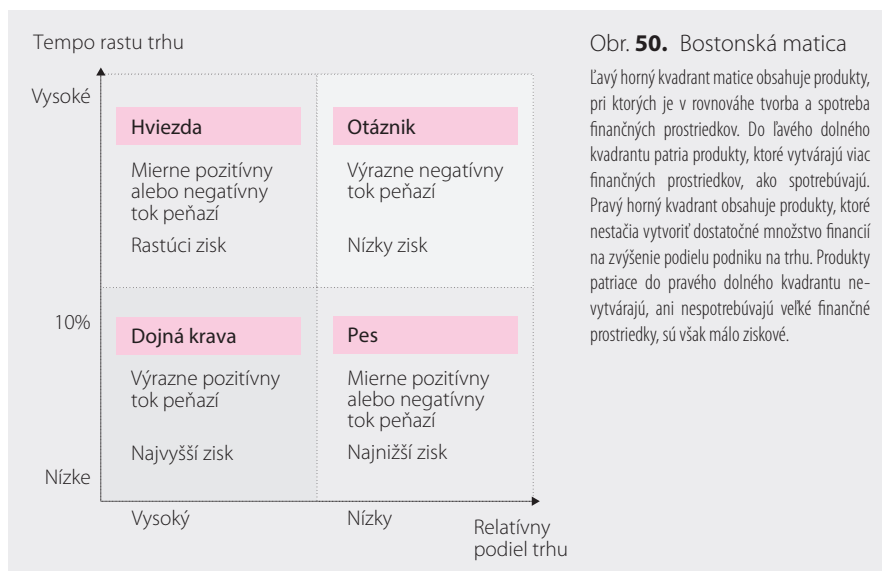
- BCG matica (Boston Consulting Group Matrix),
- GE matica (General Electric Matrix).<sup>202</sup>

Ale pribúdajú aj potreby sledovať hodnoty a efektivitu portfólia v čase, podľa meniacich sa podmienok na trhu. Na tento účel boli vyvinuté multifaktorové matice a to:

- Hofferova matica,
- Littleova matica životného cyklu.

1. **Matica BCG** sa zakladá na využití myšlienky, že zisk z predaja produktu závisí od podielu podniku na trhu a od tempa rastu trhu. Podiel podniku na trhu sa vyjadruje podielom jeho tržieb k celkovým tržbám v danom segmente. Tempo rastu trhu sa meria medziročným nárastom tržieb. Bostonská matica je znázornená na obr. 50.

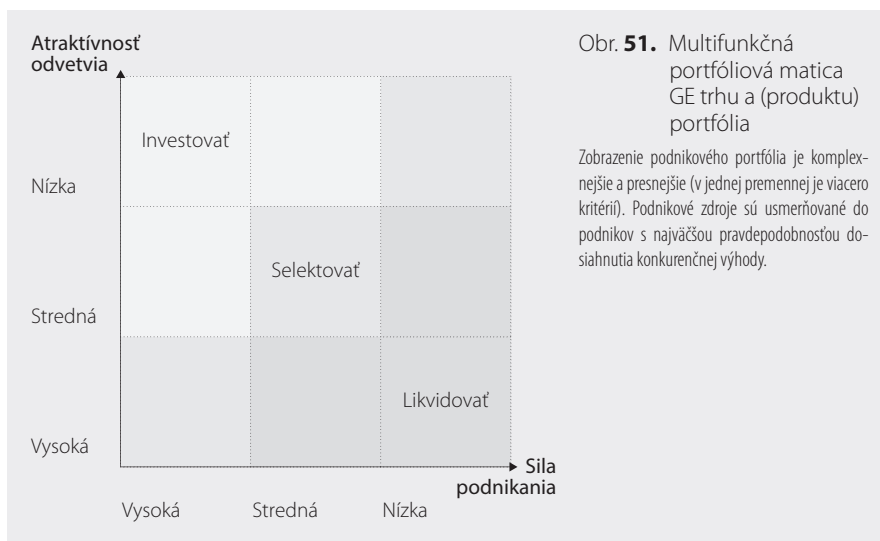
Matica BCG je štvormiestna a používa dve premenné, aj keď na komplexnosť potreby sa vytvárajú viaceré matice, aby sa vzájomným prepojením dvojíc premenných dosiahla väčšia komplexnosť. Použitie dvoch premenných sa považuje za slabinu tejto matice, ako aj skutočnosť, že je stavaná na rastové a rozvíjajúce sa trhy a pri stagnujúcich a zmenšujúcich sa trhoch je nutné použiť iné spôsoby analýzy.



<sup>202</sup> Prístup vyvinutý v General Electric a poradenskou agentúrou McKinsey.

2. **Atraktivnosť trhu a konkurenčná pozícia portfólia podniku** sú parametre, ktoré tvoria základ matice GE ktorá predstavuje typ multifaktorovej portfóliovej matice. Každý z týchto faktorov odráža veľký počet parciálnych vplyvov. Atraktivnosť trhu závisí od veľkosti trhu, od tempa jeho rastu, od cyklickosti a sezónnosti, od povahy konkurencie, štátnych zásahov, priemernej ziskovosti a citlivosti na ekologické vplyvy. Konkurenčná pozícia podniku sa vyjadruje podielom podniku na trhu, ročným tempom rastu tržieb, lojalitou zákazníkov, úrovňou výskumu a marketingu, štruktúrou finančných zdrojov a nákladovosťou. Je to komplexný prístup k hodnoteniu portfólia produktov, ako aj základ voľby stratégie rastu tržieb. Klasifikácia stratégie rastu tržieb podľa charakteru produktu a trhu je na obr. 51. Matica GE je rozdelená do troch sektorov podľa výhodnosti postavenia:

- Najvýhodnejšie postavenie predstavuje umiestnenie do ľavého horného sektora na rastový a perspektívny priestor na ďalšie investovanie do produktov portfólia.
- Vysoké riziko a nejasnosť orientácie či na útlm, alebo na rast sú charakteristické pre stredný sektor v uhlopriečke cez maticu. Služi na dôsledné a neustále hodnotenie a analyzovanie pozície produktov v tomto sektore, aby sa včas dalo rozhodnúť o útlme, alebo rozvoji.
- Útlmový sektor v pravom dolnom rohu predstavuje nevhodnú pozíciu, neperspektívnu a hlavne stratovú pre podnik, určenú na opustenie.



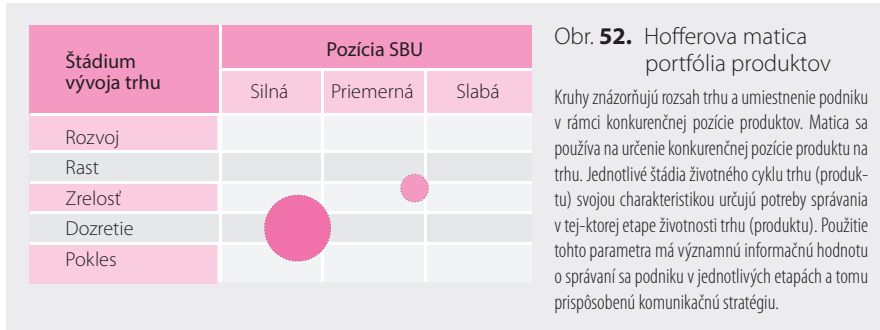
3. **Hofferova matica** odstraňuje nedostatky predchádzajúcich matíc, ktoré nezahŕňali vývojové štádium produktu na obr. 52.<sup>203</sup>

Matica v pozitívnej časti formuluje niekoľko variantov portfólií:

- rastové portfólio,
- ziskové portfólio,
- vyvážené portfólio.

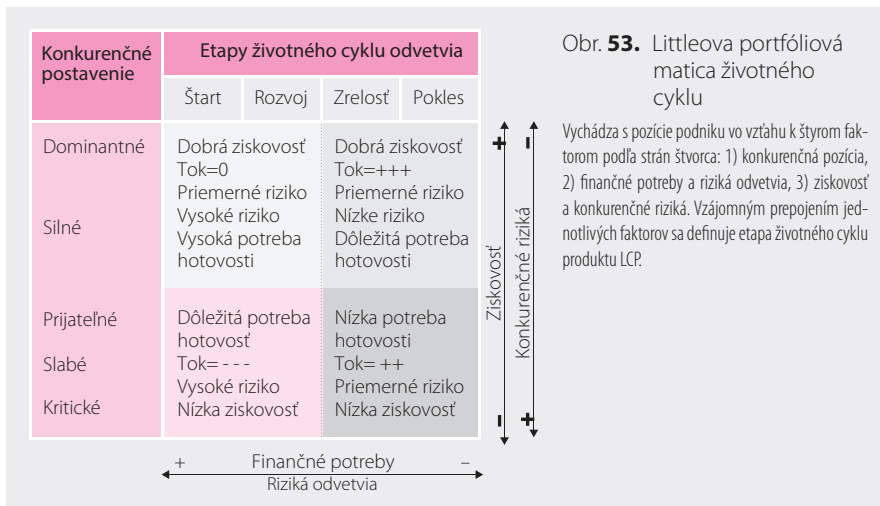
<sup>203</sup> Lesáková, D.: Strategický marketingový manažment. Bratislava, Sprint 2001, s. 185.

Pre podnik je výstrahou a nevyhnutnosťou uskutočniť okamžitú zmenu, ak portfólio má negatívnu formu, to znamená, že je útlmové, stratové či nevyvážené, pretože s takýmto portfóliom nemôže úspešne konkurovať na vytýčenom trhovom priestore.



4. **Littleova portfóliová matica životného cyklu** (ADL – Arthur D. Little Matrix) vychádza z analýzy životného cyklu odvetvia. Rozdeľuje ho na štyri etapy (obr. 53)<sup>204</sup> a na konkurenčnú pozíciu podniku v piatich úrovniach určujúcich postavenie podniku, portfólia, produktu s relatívnym trhovým podielom v odvetví. To znamená kombináciu produktu a príslušného trhu. Výsledkom nie je len súčasná pozícia podniku prostredníctvom svojho portfólia, ale aj vplyv silných a slabých stránok, na ktoré vplyva konkurencia a jej pozícia v odvetví.

Na základe hodnotenia jednotlivých produktov a následne celého produktového portfólia sa podnik rozhoduje o stratégii. Podnik musí konfrontovať možnosti, ktoré sa ponúkajú na trhu s jeho zdrojmi. Na zabezpečenie dlhodobej perspektívy musí mať podnik dostatočný počet produktov patriacich do skupín kvadrantov určujúcich atraktivnosť trhu.



<sup>204</sup> Lesáková, D.: Strategický marketingový manažment. Bratislava, Sprint 2001, s. 186. Zakladateľ agentúry Arthur D. Little International Inc. a distančnej školy Arthur D. Little School of Management.



## Vyradovanie produktov z portfólia

Podnik musí neustále sledovať pozície jednotlivých produktov v portfóliu a zabezpečovať rovnováhu týchto produktov podľa zodpovedajúcej stratégie (rast, ziskovosť alebo vyváženosť). Preto dôležitým nástrojom sa stáva poznanie výnosnosti jednotlivých produktov v portfóliu a ich podielu na portfóliu, ako aj včasné rozhodnutie o vyradení neefektívneho produktu z portfólia. Niektoré produkty majú veľmi vysokú životnosť a ostávajú na trhu. Napriek tomu starnú. Iné produkty môžu mať životnosť veľmi krátku. Preto je nevyhnutné po dôkladnom zvážení niektoré produkty vyradiť zo sortimentu. Produkty sa musia vyradovať plánovane a podľa troch kritérií:

- schopnosti prinášať podniku zisk,
- komunikačnej podpory, akú sú schopné poskytovať zvyšku portfólia,
- množstva kapacít alebo zdrojov, ktoré na seba viažu.

Na konečné rozhodnutie o vyradení produktov je nevyhnutné analyzovať náklady a prínosy. Musí sa zaradiť aj manažérsky čas, ktorý treba vynaložiť na presadzovanie zastaraných produktov na trhu.

Analýzy sa zameriavajú najmä na:

- zistenie, či krycí príspevok zodpovedá predstavám podniku,
- odporúčania produktových manažérov na základe vývoja dopytu trhu,
- sledovanie vývoja trhových segmentov pre prípad, že sa zaznamená výrazný pokles predaja,
- porovnávanie výrobných a predajných nákladov na sledovaný produkt (neustále narastajú),
- prehodnocovanie doterajších distribučných ciest (pre príslušný produkt z hľadiska nákladovosti alebo z iných dôvodov už nie sú vhodné),
- vyhodnocovanie životného cyklu a jednotlivých etáp produktu, aby bolo možné plánovať vyradenie produktu z portfólia,

- sledovanie celkového potenciálneho rozvoja trhu a miesta jednotlivých produktov na súčasných alebo perspektívnych trhoch (zastaraný produkt môže byť úspešný na nových trhoch).

Po prijatí rozhodnutia o vyradení produktu z portfólia je nevyhnutné:

- informovať sprostredkovateľov predaja a zákazníkov,
- prediskutovať túto otázku s pracovníkmi podniku,
- naplávať zníženie zásob,
- prerokovať načasovanie ukončenia dodávok,
- zabezpečiť po určitú dobu minimálne zásoby vyradených produktov,
- stanoviť spôsob likvidácie produktu,
- udržať imidž a meno podniku.

Hodnotenie výkonnosti produktového portfólia poskytuje manažmentu diagnostické informácie, ktoré slúžia na riadenie stratégií nových produktov, produktových modifikácií a produktových eliminácií. Stratégia produktového portfólia by mala obsahovať:

- vývoj plánov na nové produkty,
- program udržiavania životného cyklu úspešných produktov,
- stratégiu rozhodovania o riešení problémových produktov,
- stanovenie rozsahu portfólia a počtu produktov s dôrazom na ich vzájomné väzby,
- udržiavanie úspešného portfólia.

Plány na udržiavanie optimálneho portfólia vychádzajú zo zamerania sa na individuálne produkty, ktoré musia byť v súlade s celkovou stratégiou produktového portfólia. Plány na jednotlivé produkty musia určovať jednotlivé komunikačné aktivity, zodpovednosť, termíny, náklady a prínosy. To všetko musí prihliadať na celok – na portfólio a jeho synergický efekt z vytvárania optimálneho portfólia. Existuje mnoho príkladov ako použiť rôzne stratégie na efektívnu komunikáciu so zákazníkmi.

## Stratégia produktu, produktových radov a produktových kombinácií

Pri formulovaní produktovej stratégie významným atribútom produktového radu je značka produktu. Je to symbol priradený k produktu a slúži na jeho identifikáciu a odlíšenie od konkurenčných produktov. Produktové kombinácie ako celok príslušného produktového radu, ako aj individuálne produkty sa môžu definovať na rozličných podnikových úrovniach. V rámci strategického rozhodovania ide vždy o celopodnikovú úroveň, v ktorej je zahrnutá aj úroveň samostatných podnikateľských jednotiek.

V rámci stratégie produktu je potrebné riešiť tri základné úlohy:

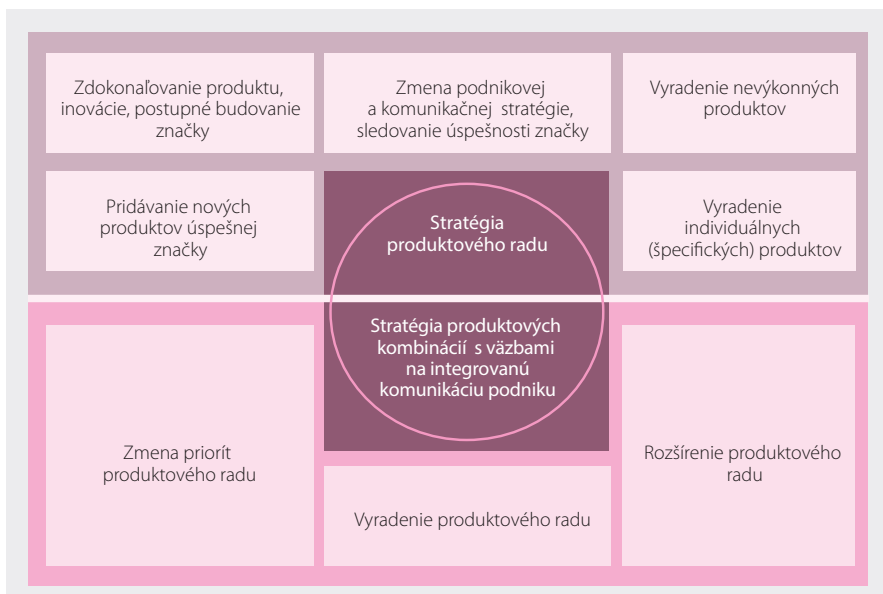
1. **Produktová analýza.** Je nevyhnutná pri všetkých štádiách plánovania produktov. Analýza poskytuje informácie o sklbení myšlienok týkajúcich sa nových produktov a potrieb i požiadaviek zákazníka. Hodnotia sa produkty vo fázach ich vývoja a uvedenia na trh a monitoruje sa stav a vývoj produktov už existujúcich na trhu.
2. **Produktová špecifikácia.** Jej zmyslom je stanovenie charakteristík a vlastností produktov. Podnikový výskum a vývoj sa usmernia tak, aby sa zistilo, ako zamerať úsilie pri vytváraní nových produktov.
3. **Rozhodnutie o cieľovom trhu a program stratégie umiestnenia produktu na trhu (Positioning).** Vychádza z potrieb zákazníka, preto umiestnenie produktu na trhu býva často kritické pre úspech nového aj existujúceho produktu. Keďže výber produktových špecifikácií a umiestnenie produktu sú úzko prepojené, analýzu umiestnenia produktu treba začleniť do začiatkových fáz plánovacieho procesu. Rozhodnutie o umiestnení sa môže týkať jedného produktu, značky, produktového radu alebo kombinácií produktových radov. Nové produkty môžu vytvárať aj sprostredkovatelia, napríklad finančné inštitúcie. Podobne sa nazerá aj na služby disponujúce rozličnými produktmi nehmotnej povahy.

Keďže úspešné produkty v hmotnej, či nehmotnej podobe postupne získavajú štatút konkrétnej značky, je potrebné hodnotiť inovačnú stratégiu z hľadiska pozície značky. Zároveň však manažment musí dosiahnuť, aby výroba bola zladená s potrebami trhu a vytvoriť podnikovú a komunikačnú stratégiu, ktorá sa stretne s potrebami a očakávaniami, na ktoré sa podnik zamerá.

### Stratégia produktového radu

Stratégia produktového radu sa zameriava na dosiahnutie optimálneho počtu produktov v danom produktovom rade pri zohľadnení požiadaviek na efektívnosť jednotlivých produktov a synergického efektu celého radu.

V stratégii produktového radu sa zvažuje, či rozširovať, alebo zužovať produktové rady, prípadne sa volia stratégie kombinované pri rozširovaní produktového radu s určitými parametrami pri súčasnom znižovaní produktového radu s inými parametrami. Stratégia dopĺňania novými produktmi smeruje ku skvalitneniu produktových radov na miestach, kde sa pociťovala určitá medzera v kontinuite kvalitatívnych parametrov. Podniky musia skúmať produktové rady aj z hľadiska možného vyradovania produktov, ktoré zastarali a nie sú už na trhu úspešné. Udržiavať ich na trhu by znamenalo podstatne znížiť cenu, alebo neúnosne zvyšovať náklady na komunikáciu. Stratégia produktových radov vyžaduje komplexný pohľad na produkt, vrátane súvislostí s porovnateľnými vlastnými, alebo konkurenčnými produktmi. Musí sa pripraviť inovačná stratégia produktu a produktových radov, vrátane produktov služieb a duševných produktov. Kombináciu produktov, vytvárajúcich produktový rad vyjadruje obr. 54.



Obr. 54. Stratégia produktového radu

Produktové stratégie sú dôležité pri akoľvek druhu podnikania alebo inštitúcií zahŕňajúcej potreby a požiadavky ľudí (veľkoobchodníci, distribútori aj maloobchodníci). Tak ako výrobcovia, aj títo sprostredkovatelia sa musia zaoberať rozhodnutiami o nových produktoch, ako napr. rozhodnutím o rozšírení pôsobnosti do novej produktovej oblasti a identifikovaním produktov, ktoré by sa mali odstrániť.

Uplatnenie jednotlivých stratégií musí vychádzať z dôkladnej analýzy prostredia podniku a podnikovej stratégie tak, aby podnik i zákazník získali hodnoty. Z pohľadu podniku sa musí zabezpečovať jeho rozvoj a posilňovať konkurenčnú výhodu a z pohľadu zákazníka musia byť uspokojené jeho potreby.

Dnes sa už takýto pohľad javí ako nedostačujúci. Totiž, pokiaľ by sme stanovovali stratégiu produktu nezávisle na stratégii budovania značiek, došlo by k rozporu medzi „vstupom“ (produkcia) a „výstupom“ (realizácia produktu na trhu). Avšak produkcia i realizácia produktu sú zároveň procesom rozvinutia značky produktu, ktorý ešte nemá štatút značky. Postupne sa produkt zdokonaľuje a u zvlášť úspešných produktov sa stáva značkou.

### Stratégia produktových kombinácií

Pri uplatňovaní produktových kombinácií sa prihliada na celý produktový rad a jeho postavenie v portfóliu podniku. Tieto rozhodnutia zasahujú do dlhodobého fungovania podniku a majú strategický význam, pretože ich zmenou sa menia celé produktové rady. Stratégia produktových kombinácií sa zameriava na to, aby sa doplnil prípadne skrátil produktový rad. Stratégiu kombinácií produktov a produktového radu väčšinou charakterizuje šírka a konzistencia. Šírka sa vzťahuje na počet produktových radov v produktovom mixe. Konzistencia vychádza z príbuznosti radov v produktových kombináciách. Produktový rad zväčša charakterizuje jeho dĺžka, t. j. počet produktov v rade. Stratégie produktových kombinácií vznikajú umocňovaním

rozhodnutia na strategickej úrovni vo väčšom rozsahu, ktoré potom vplývajú na presadzovanie podnikovej stratégie. Na tejto úrovni ide o významné rozhodnutia. Zásahom do portfólia produktov podniku v zásadnom rozsahu sa v mnohých prípadoch mení aj smerovanie podniku. Zmenou predností produktového radu sa daný produktový rad presúva do iného segmentu, alebo oslovuje inú skupinu zákazníkov. Môže sa tiež snažiť využiť trhovou medzeru (niky). Pri vyradení produktového radu podnik opúšťa určité trhy a mení svoju orientáciu na iného (nového) zákazníka.

## Stratégia individuálnych alebo špecializovaných produktov

Nie každý podnik sa zaoberá stratégiou produktu. Skôr sa zakladá na inovácii: niektorého prvku produktu (značka, obal<sup>205</sup>, označenie, distribúcia, predaj, predajný a popredajný servis). Významné miesto zohráva značka produktu, ktorá plní komunikačnú funkciu a výrazným spôsobom upozorňuje na odlišnosť produktu od konkurencie.

V rámci stratégie produktov, produktových radov, značiek a portfólia sa používajú prídavné stratégie produktov nezapadajúce, či nepatriace do žiadneho produktového radu. Vychádza sa z ich postavenia a vplyvu na ostatné produkty podniku. Dôvody sú:

- Vytvorené nové produkty sa nezahŕňajú, ani nezaraďujú do žiadneho produktového radu. Tvoria ich väčšinou úspešné produkty slúžiace ako podklad na vytvorenie značky či samostatného produktového radu. Pre svoje neurčité postavenie, vysokú neistotu, že v budúcnosti môžu stratiť svoju úspešnosť v dôsledku módnosti, či v skrátenom životnom cykle.
- Existujúce špecifické a individuálne produkty nezapadajú do žiadnej skupiny alebo produktového radu. Je to výsledok nových tendencií a vývoja nových trhov a trhových segmentov, kde sa umiestňujú produkty s odlišnými vlastnosťami, uspokojujúce nové a špecifické skupiny zákazníkov. Slúžia na testovanie nových možností, potrieb, nových trhov, ale aj zabraňujú konkurencii obsadiť trh alebo vstupovať naň.
- Produkty sa vyberajú z produktového radu preto, aby sa posúdili ich možnosti. Po otestovaní na trhu je zrejmé, či sa výroba utlmí, alebo sa zastaví ponuka, resp. sa produkty vyradia z portfólia.
- Produkty sa po svojom zavedení stávajú smerodajnými v nových produktových radoch a otvárajú nové trhové možnosti.

Nové produkty vznikajúce v dôsledku neustálej inovácie a hľadania vhodných kombinácií umožňujúcich uspokojovať potreby zákazníkov nie sú súčasťou žiadnych produktových radov a ich úlohou je testovať a reálne skúšať schopnosti trhu a jednotlivých segmentov. Ak sa na trhu uplatnia, rozhodne sa o tom, či ich zoskupovať, alebo im vytvárať ďalšie podskupiny a zaviesť úspešný produktový rad.

<sup>205</sup> Obal je nielen súčasťou produktu (napr. pri spotrebných produktoch), ale možno ho súčasne považovať za spôsob komunikácie s okolím, pretože je nositeľom dôležitých informácií vplyvajúcich na zákazníka. Okrem informácií o samom produkte (hmotnosť, zloženie, dátum výroby) zohráva významnú komunikačnú rolu estetické stvárnenie, ktoré súčasne tvorí dizajn a prezentuje značku.

## Riadenie procesu vývoja nových produktov a značiek

Nové, konkurencie schopné produkty sú kľúčom k napredovaniu každého podniku. Avšak je veľa nových produktov, ktoré sa na trhu "stratia", nezaznamenajú úspech. Príčinou neúspechu môže byť nevhodná voľba stratégie vývoja nových produktov, alebo chyby pri jej realizácii.

Daný stav možno definovať ako jednoduchú výslednú kalkuláciu v podobe prebytku získaných zdrojov po odrátaní nákladov na vývoj a výrobu od tržieb za jednotlivé produkty a v rámci celého podniku. Jej základom je vzorec:

$$T - N > 0$$

kde:

T – tržby za jednotlivé produkty podniku akumulované do celku,

N – náklady na jednotlivé produkty akumulované do celku, ktoré sa skladajú z nákladov na výskum a vývoj, výrobu, zavedenie do predaja a náklady na získaný investičný kapitál.

V praxi je dôležitý ukazovateľ za celý podnik, lebo mnoho produktov nie je úspešných a nie sú schopné generovať zisk. Zväčša menej úspešných produktov je väčšina. Zhruba predstavuje *Paretovú* rovnicu, t. j. 80:20 v prospech neúspešných, ale podstatou je, aby úspešné produkty vytvorili taký zisk, ktorý je kladný za celý podnik.

Základné pravidlo potom je: počet neúspešných produktov môže byť vyšší ako úspešných, ak hodnotové vyjadrenie úspešných produktov uhradí vzniknuté náklady neúspešných a vygeneruje dostatočné zdroje na ďalší rozvoj.

Možno klasifikovať niekoľko základných spôsobov, ako sa nové produkty zavádzajú:

- akvizíciou, t. j. (prípadne celého podniku) na výrobu produktov iného podniku,
  - odkúpením a získaním patentov,
  - odkúpením licencií,
  - vývojom nových produktov vo vlastnom podniku,
  - modifikáciou existujúceho produktu,
  - zdokonalením alebo inováciou existujúceho produktu,
  - zavedením novej značky.
- Nový produkt je charakteristický svojou jedinečnosťou, novými parametrami a neexistenciou rovnakého produktu na trhu, alebo tým, že od zavedenia produktu na trh po určité obdobie sa produkt chápe ešte ako nový.<sup>206</sup> Nový produkt je spravidla definovaný šiestimi kategóriami:
1. **Svetovo nové produkty** tvoriace skutočne nové trhy.
  2. **Nové produktové rady** vznikajúce zaradením nových produktov umožňujúcich podniku vstúpiť na existujúce trhy.
  3. **Prídavky** k existujúcim produktovým radom dopĺňajúcim zavedené produktové rady novými produktmi.

<sup>206</sup> V USA podľa Federal Trade Commission je produkt nový len počas 6 mesiacov. Po tomto období musí byť produkt celkom nový, alebo zásadne zmenený.

4. **Vylepšenia a revízie** existujúcich produktov novými produktmi zabezpečujúcimi zvýšenie výkonnosti alebo zvýšenie pridanej hodnoty a nahrádzajúce existujúce produkty.
5. **Umiestňovanie na nové pozície** existujúcimi produktmi cieľenými do nových segmentov trhu.
6. **Zníženie ceny** umožnené novými produktmi dosahujúcimi podobnú výkonnosť pri nižšej cene.

Plán nových produktov podniku spravidla obsahuje produkty, ktoré sa môžu zaradiť do všetkých vyššie uvedených položiek. Úplne nové produkty obyčajne tvoria približne 10% produktov novo zavádzaných na trh. Trh signalizuje nové požiadavky, novo vyvíjajúce sa potreby, správanie zákazníkov, technológie, distribučné siete, konkurenciu a ďalšie faktory. Podniky sa preto musia pokúšať predvídať vývoj trhu a zároveň odhadovať, ktoré vlastnosti produktov budú rozhodujúce. Nový produkt možno klasifikovať nasledujúcimi hľadiskami:<sup>207</sup>

- novosť pre trh,
- novosť pre podnik.

Z takého pohľadu sa potom odvodzuje správanie podniku vychádzajúce zo stanovenej podnikovej stratégie a na jej základe formulovanej komunikačnej stratégie.

## Plánovanie nových produktov

Analýza zákaznických potrieb poskytuje dôležité informácie o určení spôsobu vytvorenia konkurenčnej výhody vývojom nového produktu. Mali by sa analyzovať všetky trhy produktov zaujímavé pre podnik. Analýza by mala obsahovať identifikáciu segmentov, ktoré podniku ponúkajú nové príležitosti, a samozrejme analýzu životnosti existujúcich produktov. Analýzou sa zisťuje, ktoré produkty majú komerčnú perspektívu a ktoré produkty sú neefektívne. Podľa toho sa inovujú existujúce produkty, plánuje sa vývoj nových produktov a určuje sa dĺžka a hĺbka produktových radov. Inovácia šírky produktových radov, ako aj inovácia dĺžky a hĺbky produktového radu z pohľadu zmeny veľkého počtu individuálnych produktov je finančne náročná. Preto väčšina podnikov modernizuje vybrané produkty z produktového radu postupne podľa stanovenej stratégie. Vychádza sa zo zmien v okolí podniku v oblasti technológií a techniky, materiálov, ale hlavne správania zákazníkov. Zároveň sa sledujú reakcie zákazníkov na nové produkty a značky. Tomu sa prispôsobuje vývoj ďalších produktov z produktového radu.

## Konfrontácia tvorivosti a plánovania

Pri komunikácii s výskumníkmi – tvorcami nových produktov dochádza k rozpornému nazeraniu na úlohu plánu. Potom je diskutabilné, či vývoj nových produktov si vyžaduje detailné plánovanie. Aj keď pragmatický prístup uprednostňujúci skôr kreativitu a spontánnosť, tvorivý zápal a odhodlanie bez zväzovania mysle plánmi sa môže javiť neadekvátnym oproti známym zabehnutým postupom. Prax totiž disponuje dostatkom skúseností, že plány „prikazujúce tvorivosť“ boli skôr kontraproduktívne, nevyvolali žiadnu invenciu, ani kreativitu zúčastnených. Preto plány by mali byť iba orientačné, v podobe akýchysi myšlienkových klastrov.

Iná je situácia v štádiu, keď je už známy „kreatívny výstup“. Vtedy je nevyhnutné koordinované úsilie prierezovo cez všetky zložky podniku. Cieľom je udržať invenčné prostredie a koordinovať príležitosti na nový produkt. Individuálny výtvor sa stáva „majetkom“ tvorivej skupiny,

<sup>207</sup> Booz, E. – Allen, J. – Hamilton, C.: *New Products Management for the 1980s*. New York, Booz-Allen & Hamilton Inc. 1982, s. 8.

jednotlivcov vstupuje do interaktívnej komunikácie s odbornou komunitou. A to v okamihu, keď vznikla konkretizovaná predstava o tom, ako by mal nový produkt vyzeráť, aké by mali byť jeho atribúty, teda ak sa predstava posunula do polohy konceptu, či predbežného projektu, prípadne je vizualizovaná a oponovaná. Tvorivý dialóg nenahradí žiadny plán. Ale aby nenastal chaos, hlavné organizačné aktivity sa postupne orientujú na individuálnu aktivitu odborných pracovníkov. Prehľad a skúsenosť vo výskume a vývoji, inžinierstve, v marketingu majú zvyčajne produktoví manažéri. Avšak výskum a vývoj nových produktov nemôže byť užitočný, ak sa vyvíja „produkt pre produkt“ a nie pre trh, pre zákazníka. Taký luxus si nemôže dovoliť žiadny podnik, ktorý je účastníkom trhu. Dokonca celosvetovo originálne nápady na nový produkt majú určitý vzťah k zákazníckym potrebám, najmä ak existujúce produkty nespokojujú tieto potreby.

### Identifikácia príležitostí na uspokojenie potrieb zákazníka

Skúmanie trhu smeruje k identifikácii príležitostí na uspokojenie zákazníka. Cieľom je zistiť nedostatky v uspokojovaní potrieb ponúkajúce možnosti na inováciu produktov. Tieto medzery sa určujú porovnávaním očakávaní zákazníkov vo vzťahu k produktu s aktuálnou výkonnosťou produktu vrátane podporných služieb. Analýza uspokojovania zákazníkov identifikuje príležitosti na:

- nové produkty,
- zlepšenie existujúcich produktov,
- zlepšenia vo výrobnom procese,
- zlepšenie podporných služieb.

Prípravu nových produktov môže usmerniť predstava o zlepšeníach produktov, procesov a podporných služieb, vrátane komunikácie. Mnohé aktivity týkajúce sa nových produktov nezahŕňajú úplne nové produkty. Dôležité je, že trhovo orientovaný prístup k plánovaniu nových produktov vylučuje rozpor medzi technológiami (resp. výrobnými kapacitami) a zákazníckymi potrebami.

Úroveň uspokojovania zákazníckych potrieb možno hodnotiť na jednotlivých úrovniach trhu produktov. Na určenie špecifických potrieb a konkurenčných príležitostí sú vhodné analýzy trhových segmentov. Usokojenie zákazníckych potrieb existujúcimi produktmi a značkami sa vyhodnocuje rôznymi atribútmi týkajúcimi sa nákupných preferencií a porovnaním konkurenčných značiek. Analýza môže obsahovať mapovanie preferencií a podobné techniky. Všetko sa to robí preto, aby sa identifikovali dôležité preferencie zákazníkov na trhu produktov a na špecifických segmentoch trhu. Príležitosti na nové a existujúce produkty sú určené hlavnými dominujúcimi medzerami pre atribúty, ktoré sú dôležité pre zákazníkov v kategórii produktov zaujímavých pre podnik.

### Rozvinutie funkcie kvality

Pravdepodobnosť úspechu produktu na trhu sa zvyšuje, ak produkt je kvalitný a spoľahlivo plní úlohu, na ktorú je určený.<sup>208</sup> Rozvinutie funkcie kvality (QFD – Quality Function Deployment) je manažérsky systém plánovania nových produktov, ktorý garantuje, že zákaznícke potreby riadia návrh produktu a výrobný proces.<sup>209</sup>

<sup>208</sup> V súvislosti s pochybnosťami o účelosti plánovania inovácií, či vývoja nových produktov možno poukázať na skúsenosti z Japonska.

<sup>209</sup> Sullivan, L. P.: Quality Function Deployment. American Society of Quality Control. Quality Progress Magazine jún/1986, s. 39 – 50.

Rozvinutie funkcie kvality zabezpečuje viaceré potenciálne prínosy:

- prínosy produktu založené na zákazníckych potrebách nie sú dezinterpretované pri nasledujúcich krokoch,
- čiastkové komunikačné stratégie sa nezahmlievajú počas transformačného procesu od vývoja – prípravy cez plánovanie až po realizáciu,
- neprehliadajú sa dôležité riadiace miesta vo výrobe, všetko potrebné na dosiahnutie uvažovaných výstupov sa jasne formuluje priamo na mieste,
- dosahujú sa výnimočná efektívnosť, pretože sa minimalizujú dezinterpretácie programových cieľov, použitia komunikačných stratégií a kritických kontrolných miest.

Dôležitou časťou QFD je vytvoriť prierezový tím z pracovníkov podnikovej komunikácie, marketingu, pracovníkov prvej línie, inžinierov konštruktérov, resp. pracovníkov v príprave výroby a výrobných pracovníkov.<sup>210</sup> Celý proces sa zameriava na uspokojenie zákazníckej potreby. QFD je obsažná, podrobná analýza a plánovací proces. Cieľom je pretransformovať zákaznícke požiadavky do dôležitých charakteristík finálneho produktu.

Vysoká kvalita produktu s výraznými znakmi kvality smeruje k chápaniu „predstaviteľa“ kvalitného produktu, produktu „puncovaného“ značkou. Taký produkt má spravidla výnimočné balenie i atraktívny obal, pri priemyselných produktoch vyniká dizajnom a technickými parametrami. Samozrejmosťou je zaučiť zákazníka na obsluhu a poskytnúť mu servis aj po zakúpení produktu, prípadne po celé obdobie jeho životnosti. Produkt s výrazne odlišiteľnou pridanou hodnotou sa tak stáva nositeľom značky.

### Kritériá úspešnosti nového produktu

Nový produkt tvorí potenciál úspechu, nie však istotu. Zvýšiť pravdepodobnosť úspechu možno komparáciou kritérií úspešnosti a analýzou ekonomických parametrov vzniknutých zavedením nového produktu. Získané informácie o postavení produktu pri zavedení na trh s prihliadnutím na konkurenciu a zákazníka mapujú opodstatnenosť zavedenia produktu a jeho efektívnosť počas životného cyklu.

Faktory prispievajúce k úspechu nového produktu znázorňuje obr. 55. Výskum sa zakladá na odpovediach viac ako 700 výrobcov a údajov o viac ako 13 000 produktoch.<sup>211</sup>

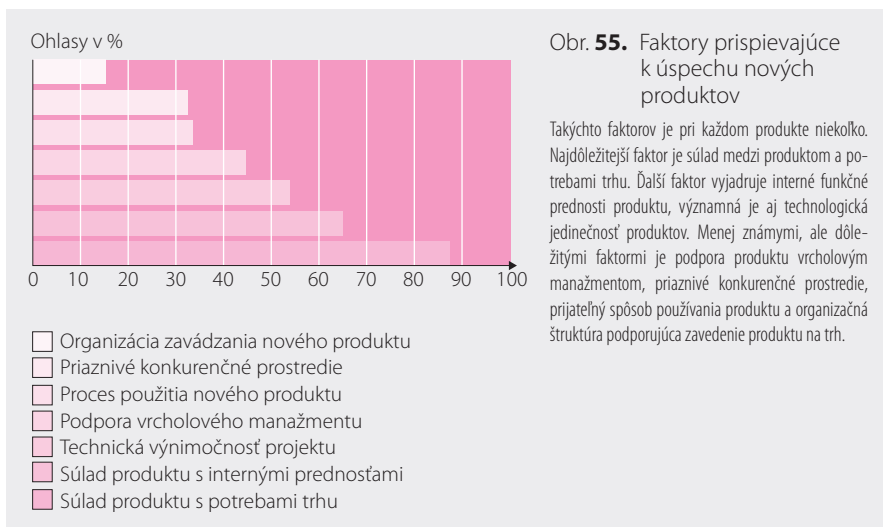
Štúdie zistili určité rozdiely medzi zákazníkmi priemyselných a spotrebných produktov, ako aj medzi rôznymi odvetvami. Technická úroveň sa považuje za zvlášť dôležitú v podnikoch vyrábajúcich priemyselné produkty. Podniky úspešné s novými produktmi možno charakterizovať nasledujúcim spôsobom:

1. **Formálne plánovanie.** Opiera sa o praktické prístupy v procese generovania nových invencií.
2. **Organizačná štruktúra.** Umožňuje vývoj nových produktov. Výskum a vývoj v podniku predstavuje organický celok, ktorý kooperuje s ostatnými organizačnými zložkami podniku.
3. **Efekt skúseností.** S narastajúcou skúsenosťou pri vývoji nových produktov podnik zvyšuje ziskovosť a to aj redukciami nákladov súvisiacich s organizáciou výskumu a zavedením nového produktu.
4. **Štýl riadenia.** Je efektívne previazaný s potrebami vývoja nových produktov.

<sup>210</sup> Tento systém používajú podniky ako Ford a General Motors, v oblasti informatiky zase Hewlett-Packard, AT&T a Digital Equipment.

<sup>211</sup> Booz, E. – Allen, J. – Hamilton, C.: *New Products Management for the 1980s*. New York, Booz-Allen & Hamilton Inc. 1982, s. 16.





Úspešnosť nového produktu nie je závislá iba na používanej technológii. Dokonca ani nové technológie svetovej úrovne nezaručujú očakávaný výsledok.<sup>212</sup> Produkt musí predovšetkým zabezpečiť vysokú úroveň uspokojenia zákazníckych potrieb. Zavádzať produkt je vždy rizikom podnikania. Aby podnik bol úspešný, musí akceptovať faktory vplyvajúce na úspech zavádzania produktu, pričom to ešte nie je záruka úspechu. Okrem toho musí:

- čo najlepšie zhodnotiť trh a neurobiť chybu s nadhodnotením veľkosti trhu,
- eliminovať problémy pri tvorbe produktu stanovením pravidiel na tvorbu produktu,
- vylúčiť nesprávne určenie pozície produktu na trhu, jeho ceny a komunikačnej podpory,
- neuponáhľať sa pri zavádzaní produktu na trh pre nedokončené alebo vynechané jednotlivé kroky na jeho zavedenie,
- precízne kalkulovať náklady na vývoj, a tak zamedziť prekročenie ceny za vývoj,
- byť pripravený variantným riešením na urýchlené akcie konkurencie a na obsadenie jej priestoru na trhu,
- vytvoriť vhodnú komunikáciu so zákazníkom na stanovenie a poznanie hodnoty produktu,
- poznať požiadavky a nákupné správanie zákazníkov.
- vylúčiť nejasnosti, mnohoznačnosti a nesplniteľné prísluby na uspokojenie potrieb zákazníka,
- presne stanoviť vlastnosti produktu požadované cieľným trhom a na požadovanú alebo pridanú hodnotu,

<sup>212</sup> Taká situácia nastala, keď výrobca zvlášť úspešného exportného produktu nestačil plniť dodávky, pretože výrobná technológia bola veľmi zastaraná, produktivita výrobnéj linky nízka. Preto podnik zakúpil vysoko automatizovanú linku s investičným nákladom 60 mil. Sk. Inštalácia si vyžiadala dva mesiace, ďalšie mesiace prebiehali experimenty, vzniklo obrovské množstvo nepodarkov. Napokon v období, keď sa výroba na modernej linke rozbiehala, podnik stratil rozhodujúcich zákazníkov, ktorí si medzitým zaviedli vlastnú výrobu, prípadne si našli iných dodávateľov. Stratou zákazníkov sa vysokovýkonná linka využíva približne na 10 % svojej kapacity. Pritom kvalita produktov sa nezlepšila, zvýšila sa iba produktivita práce. Konečná bilancia pre podnik znamenala stratu trhov a nevyužitú výrobnú zariadenie.

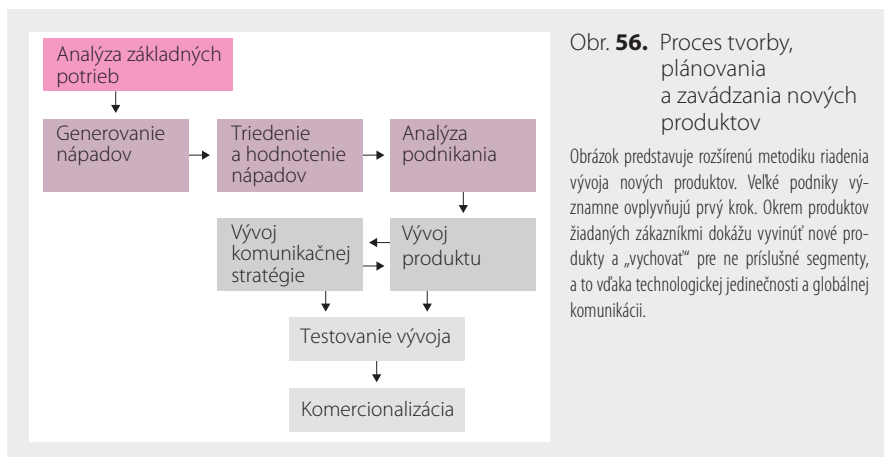
Pri zavádzaní nových produktov v podnikoch sa vyskytujú určité chyby, ktoré spôsobujú neúspech. Môže sa napr. nadhodnotiť veľkosť trhu, realizácia produktu nezodpovedá požiadavkám, produkt je nesprávne umiestnený alebo načasovaný. Treba byť opatrný pri stanovení ceny, aby nebola príliš vysoká. Stáva sa tiež, že náklady na výskum presahujú očakávania a podnik ich „neutiahne“. Oproti tomu konkurencia môže byť tvrdšia a úspešnejšia, ako sa predpokladalo. Nové produkty preto musia byť v centre pozornosti podnikov predovšetkým z hľadiska dôležitosti na prežitie podniku a dosiahnutie prosperity.

## Špecifickosť organizovania výskumu a vývoja

Vzhľadom na špecifický charakter výskumu a vývoja bolo vyvinutých a zavedených veľa systémov. Prax ukazuje, že žiadny systém nie je pre tento druh tvorivej práce vyhovujúci. Avšak napriek často vyslovovaným pochybnostiam o účelosti dôsledného plánovania výskumu a vývoja existuje zhoda medzi manažermi úspešných podnikov, podľa ktorých plánovanie a organizácia nových produktov vyžaduje koordinované úsilie prierezovo cez všetky zložky podniku. Cieľom je plánovanie a koordinácia príležitostí pre nový produkt. Hlavné organizačné aktivity sú:

1. **Komisía pre nové produkty.** Táto organizačná forma (často nazývaná inovačná komisia) je široko používaný spôsob integrujúci odborníkov viacerých špecializácií, ktorí sú zainteresovaní do procesu a to bez vytvorenia samostatnej organizačnej zložky. Je to flexibilný prístup a môže byť využitý ako koordinačný mechanizmus pre čiastkové projekty alebo existuje na trvalej báze. Komisia môže byť vytvorená na úrovni vrcholového manažmentu pre účely strategických rozhodnutí, alebo na operatívnej úrovni pre koordináciu špeciálnych činností v procese a to napr. pri výbere inovačných nápadov.
2. **Manažéri nových produktov.** Sú zodpovední za plánovanie a koordináciu viacerých podnikateľských funkcií týkajúcich sa nových produktov. Nemajú zodpovednosť za celý proces inovačných aktivít, ale môžu koordinovať aktivity na viacerých úrovniach plánovacieho procesu. Produktoví manažéri majú zvyčajne prehľad a skúsenosť vo výskume a vývoji, inžinierstve, v marketingu a sú bežne priradení k niektorému z týchto útvarov.
3. **Útvar (oddelenie) nových produktov.** Organizačná forma tohoto typu sa vyskytuje v dvoch modifikáciách: 1. separátne oddelenie, ktoré pripravuje návrhy nových produktov, presadzuje ich a riadi proces až do okamihu kedy produkt preberú výkonné zložky podniku, 2. zoskupenie pracovníkov, ktoré sa skladá z vedúceho a jemu podriadenej skupiny produktových manažérov. Špeciálne oddelenie zabezpečuje silnú bázu na plánovanie nových produktov, ale separátne oddelenie môže viesť aj k roztržke s ostatnými zainteresovanými útvarmi z iných funkčných oblastí.
4. **Prípadové tímy.** Tento prístup si vyžaduje vytvoriť organizačnú zložku, ktorá vykonáva niektoré, alebo aj všetky funkcie pri tvorbe nových produktov. Tieto tímy ponúkajú veľa výhod, medzi iným flexibilitu a rýchlu odozvu. Zabezpečujú neustále riadenie a monitorovanie tvorivého procesu a zabezpečenie všetkých funkcií.

Podnik uskutočňuje mnohé rozhodujúce opatrenia, aby úspešne prebehol celý proces od vývoja produktu až po jeho zavedenie. Základom je pokúsiť sa čo najlepšie prepracovať postupy jednotlivých krokov, aby sa dosiahol výsledný efekt – úspešný produkt. Fázy vývoja nového produktu sú znázornené na obr. 56.



Realizovanie jednotlivých fáz však nezaručuje úspešnosť produktu na trhu. Predstavuje iba nevyhnutný predpoklad na uvedenie produktu na trh a minimalizuje príčiny neúspechu a prehľadnutia niektorých dôležitých signálov pri jeho zavádzaní. Ich nerešpektovanie je však príčinou neúspechov.

### Zhromažďovanie nápadov a námietov

Nápady (invencie) sú produktom kreatívneho myslenia. Okrem prirodzenej kreativity človeka sa dajú využívať algoritmy posilňovania, prípadne počítačovej podpory kreativity. Invenčnosť však závisí od:

**1. Zdrojov nápadov.** Nápady na nové produkty pochádzajú z rôznych zdrojov. Nemožno sa obmedzovať iba na vnútropodnikový výskum. Takýto prístup je veľmi zúžený a v praxi sa neosvedčuje. Zdrojmi nových nápadov by mali byť pracovníci podniku, zákazníci, konkurencia, externí spolupracovníci, akvizície a pracovníci pôsobiaci na distribučných cestách. Pre podnikový manažment je podstatné, aby sa vytvoril program na generovanie a vyhodnocovanie nápadov schopných pokryť zákaznicke potreby.

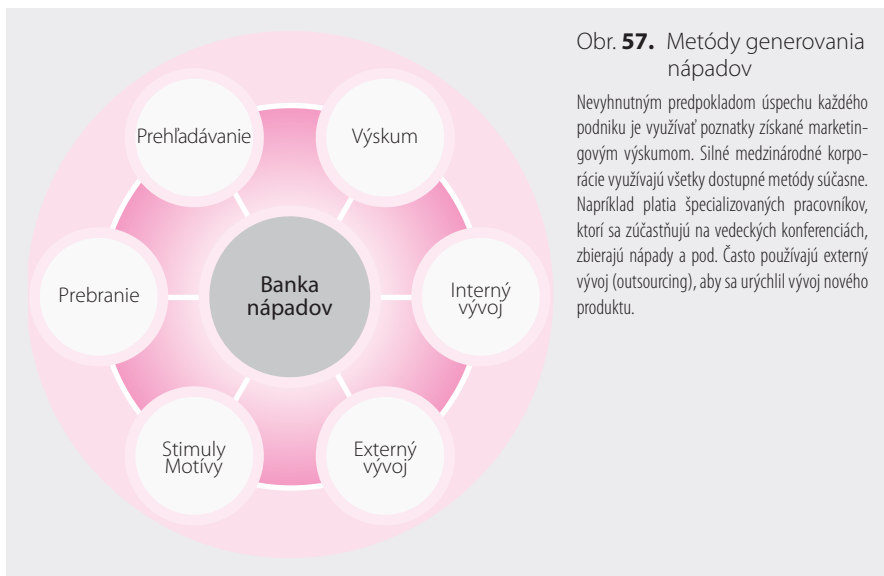
Pri zostavovaní programu generovania nápadov treba odpovedať na nasledujúce otázky:

- Malo by sa vyhľadávanie nových nápadov obmedziť na myšlienky korešpondujúce s poslaním podniku, podnikateľským segmentom a stratégiou strategickej podnikateľskej jednotky?
- V akom rozsahu a ako agresívne by mali byť podnikové aktivity pri vyhľadávaní nových nápadov?
- Aké špecifické zdroje sú najlepšie na generovanie a pravidelný prísun nových nápadov na produkty?
- Ako sa budú aktivity spojené s novými produktmi riadiť a koordinovať?
- Pre väčšinu podnikov sú programy vyhľadávania nápadov ohraničené trhom a sortimentným druhom a mali by byť v súlade s poslaním podniku, nie iba predstáv jednotlivých podnikov. Niektoré nápady môžu príležitostne významne ovplyvniť budúcnosť podniku, ale omnoho častejšie nové a často aj otvorené myšlienky disponujú podnikovými zdrojmi a rozdeľujú vynakladané úsilie.

Nie je jednoduché generalizovať odpovede na vyššie položené otázky. Závajú totiž od tých faktorov, ako sú veľkosť a typ podniku, používané technológie, preferencie manažmentu a schopnosti podniku. Dôležité je, aby sa manažment týmito otázkami zaoberal a vyvinul plán na generovanie nápadov, ktorý pokryje požiadavky podniku.

**2. Metódy generovania nápadov.** Viaceré alternatívy generovania nápadov sú uvedené na obr. 57.

- Vyhľadávanie. Systematický monitoring rôznych informačných zdrojov môže napomôcť identifikovať nové nápady. Publikácie poskytujúce informácie o potenciálne nových informačných zdrojoch sú dostupné od podnikov, ktoré chcú predať nové produkty alebo licencie. Ich zmyslom je komerčné využitie. Nové technologické informácie sú dostupné cez informačné služby. Informácie o inovačných aktivitách konkurencie môžu poskytovať aj novinové správy. Mnohé obchodné publikácie obsahujú oznámenia týkajúce sa nových výrobkov. Manažment musí definovať relevantné oblasti, ktoré treba sledovať, a stanoviť zodpovednosť za túto úlohu.
- Preberanie. Na základe získaných informácií sa preberajú už hotové patenty, zlepšovacie návrhy a celé podniky v rámci prevzatia a fúzie so zámerom získať prístup k hotovým produktom, k nápadom vlastneným v podobe registrovaných patentov, zlepšení, inovácií a nových myšlienok.
- Výskum trhu. Prehľady o koncových používateľoch produktov sú užitočné na identifikáciu potrieb, ktoré môžu nové produkty uspokojiť. Jedna čiastočne úspešná technika na určenie a vyhodnotenie sa môže použiť na vyhodnotenie spotrebiteľov i priemyselných zákazníkov. Generovanie nápadov sa môže začať diskusiou o požiadavkách na produkt s určitým konkrétnym použitím. Následne sa môže venovať pozornosť vyhodnoteniu konceptu produktu, ktorý spĺňa potreby určené pri predošlom kroku. Viac ako jedna cieľová skupina sa môže využiť pri každom kroku. Tieto skupiny sa môžu skladať z pracovníkov distribučných ciest, pracovníkov podniku a zákazníkov.



- Interný a externý vývoj. Podnikový výskum a vývoj produkuje často veľa nových nápadov. Ale nové nápady môžu vzniknúť aj mimo podniku. Zdrojmi sú vynálezy, patenty, súkromné laboratória a malé podniky zaoberajúce sa novými technológiami.
- Ostatné metódy generovania nápadov. Ďalšími možnými zdrojmi nápadov sú špecializované fondy. Je to spôsob, ktorý zabezpečuje návratnosť investícií do vývoja nového produktu, nakoľko prístup k novým produktom cez vnútropodnikový vývoj je často veľmi nákladný. Hlavná námietka proti fondom je, že malé, neskúsené podniky nedokážu úspešne uviesť nový produkt na trh. Ďalšou námietkou je, že dvaja alebo aj viacerí noví investori sa budú pokúšať súťažiť o prístup k sľubnému produktu, a tým sa jeho cena zvýši.

Inou cestou, ako získať nové zdroje nápadov na nové produkty, je akvizícia podniku. Táto cesta môže byť veľmi efektívna z nákladového hľadiska a môže významne skrátiť čas potrebný na vývoj nového produktu.

### Triedenie a vyhodnotenie nápadov

Nápad na nový produkt sa v prvom rade vyhodnocuje z hľadiska súladu s podnikovou stratégiou, alebo stratégiou samostatnej podnikateľskej jednotky. Následne sa hodnotia dôležité dimenzie: **1.** strategická kompatibilita a **2.** komerčná uskutočniteľnosť. Priebežne sa posudzuje **3.** komunikačná stratégia so zámerom uviesť nový produkt na trh zodpovedajúcou komunikačnou kampaňou.

Atraktívny nápad (invenčia) sa musí rozvinúť do konceptu produktu, čo je vlastne zamýšľaný produkt spĺňajúci očakávania z hľadiska kvality, výkonnosti a úžitkových vlastností, ktorý by podnik mohol na trhu ponúkať. Konceptia produktu predstavuje prepracovanú verziu daného produktu vyjadrenú zmysluplnými spotrebiteľskými požiadavkami. Imidž produktu je predstava, ktorú o produkte majú spotrebiteľia.

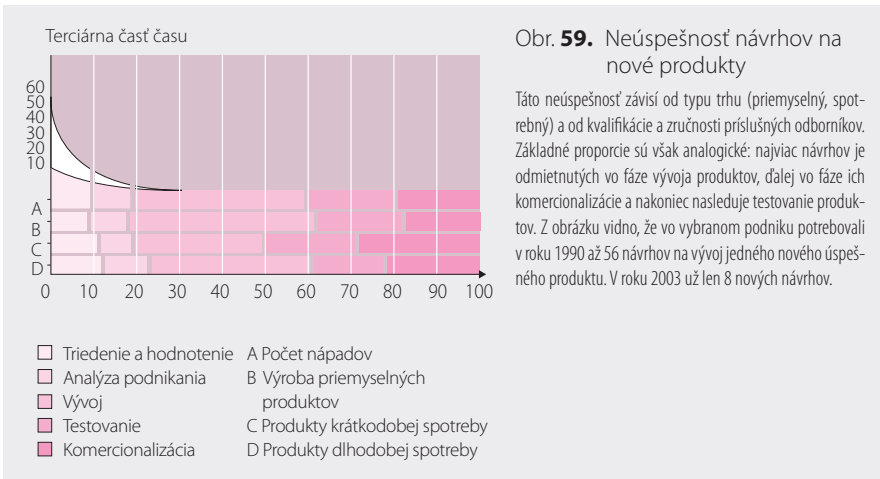
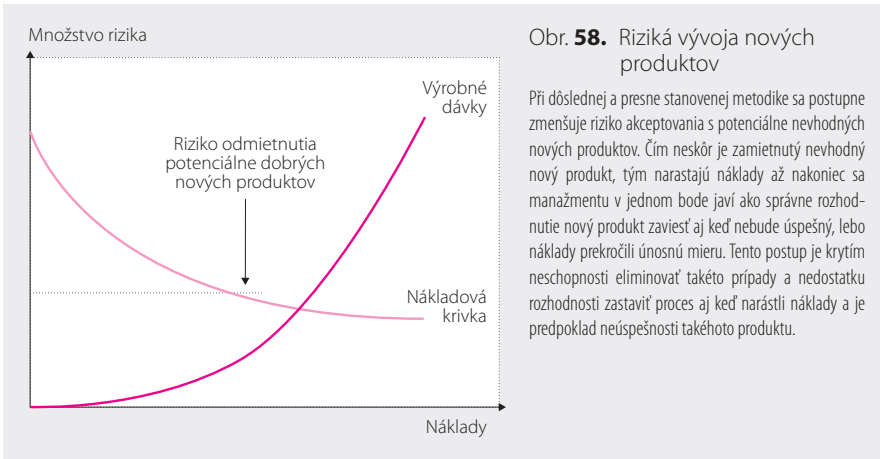
Aby bolo triedenie nápadov efektívne, je potrebné vyhodnotenie nápadu a testovanie konceptu. Cieľom je získať reakcie na koncept nového produktu zo vzorky kupujúcich ešte predtým, než sa produkt vyvinie. Proces testovania vedie k upresneniu predstavy o koncepcii potenciálneho produktu, prípadne vznikne i viac koncepcií, na základe ktorých sa navrhne nový produkt. Komerčnou analýzou sa robí odhad komerčnej výkonnosti navrhnutého produktu. Prvé posúdenie sa vykoná ešte predtým, ako sa dostane koncept produktu do vývojového štádia. Posudzuje sa aj riziko vývoja neúspešného nového produktu.

Procedúra triedenia a vyhodnocovania zároveň eliminuje neperspektívne nápady, pričom sa pravdepodobne nevyhne riziku, že sa odmietnu aj dobré myšlienky. Zároveň sa musí určiť úroveň akceptovateľného rizika jednotlivých situácií. Vhodný rámec na vyhodnotenie nových nápadov je znázornený na obr. 58.

Dôležité je nastaviť správnu úroveň prijatia, alebo odmietnutia nového nápadu. Ak úroveň rizika odmietnutia nápadu je veľmi nízka, v procese hodnotenia sa stanú úspešnými viaceré nápady, ktoré sa odmietnu neskôr. Je to dané invenčno-realizačnou kapacitou. Treba mať na zreteli aj možnú úmrtnosť zrealizovaných nových produktov (obr. 59). Znázornený je percentuálny podiel času venovaného každému kroku v procese plánovania nových produktov.

Finančné predpovede sa robia aj pri nasledujúcich krokoch:

- Prognóza výnosov. Novosť produktu, veľkosť trhu a konkurenčné produkty vplyvajú na presnosť projekcie výnosov. V prípade existujúcich trhov akými sú napr. trhy potravín, možno celkovú veľkosť trhu určiť z odvetvových informácií, napr. správ rôznych združení a vládnych organizácií. Omnoho ťažšie je určiť trhový podiel pre nový produkt. Rozsah možného podielu na trhu môže byť určený na stupni konceptu a použitý pre ďalšie výpočty. Presnej-



šie prognózy trhového podielu vyžadujú testy akceptácie produktu trhom. Je veľmi ťažké predpovedať predaj celosvetovo predávaných produktov. Jeden z možných prístupov spočíva v tom, že sa odhadne veľkosť cieľového trhu a rýchlosť penetrácie produktu.

- Odhad nákladov. Do procesu plánovania je započítaný celý rad nákladov. Na kategorizáciu nákladov sa používa ich odhad pre každý krok procesu výskumu, vývoja a realizácie. Náklady rastú rapídne, keď sa koncept produktu mení počas procesu. Náklady každého kroku môžu byť potom rozdelené do funkčných kategórií (výskum a vývoj, výroba, distribúcia, propagácia) alebo presnejšie podľa jednotlivých procesov a činností. Na odhad nákladov na nový produkt je nutná skúsenosť manažmentu.
- Projekcia zisku. Na meranie finančnej výkonnosti nových produktov môžu byť použité rôzne metódy. Jedná sa predovšetkým o výpočet bodu zvratu, cash flow, rentabilitu investícií a podobne. Manažment musí určiť vhodnú časovú periódu pre projektovanie predaja, nákladov a zisku.

Na rýchle sa meniacich trhoch modernizácia v podnikoch je priebežná, je predmetom konkurenčnej súťaže. Preto podniky musia brať do úvahy aj možné presuny zákazníkov ku konkurenčným podnikom, ktoré sú v inováciách produktov daného druhu úspešnejšie. Hlavným problémom býva načasovanie uvedenia nových produktov na trh. Nesmú prísť na trh prískoro, ale nesmú sa ani oneskorovať za konkurenčnými produktmi.

### Analýza podnikania – hodnotenie ekonomickej situácie podniku

Súčasťou koncepcie nového produktu by malo byť hodnotenie budúcej ekonomickej situácie, ktorá vznikne zavedením nového produktu. Výsledkom hodnotenia sa zistí návratnosť investície, čo v tomto prípade znamená návratnosť vložených zdrojov vyplývajúca zo zavedenia produktu. Zaratávajú sa všetky náklady vzniknuté pri vývoji a zavádzaní produktu na trh akceptované v príslušnom odvetví. Predpokladom sú individuálne parametre zavádzaného produktu. Treba predpokladať, ako bude nový produkt vplyvať na ekonomickú situáciu podniku, ako aj v súvislosti s ostatnými produktmi. Pretože produkt sa nebude zavádzať ani vyrábať vo vákuu, ale je súčasťou celého portfólia produktov podniku. Preto je nevyhnutné produkt vnímať a hodnotiť v kontexte celého podniku.

Na analýzu slúžia štandardizované ukazovatele používané v podniku. Na základe získaných informácií sa určí, či daný produkt bude prínosom, alebo nie. Z ekonomickeho pohľadu nie je prijateľné zavádzať produkt, ktorý by len odčerpával zdroje podniku a bol stratový počas celej svojej životnosti. To znamená, že je nutné analyzovať dôsledky zavedenia nového produktu nielen na krátke obdobie zavedenia, ale počas celej jeho životnosti. Keďže podkladom sú odhady a prognózy budúcnosti, je nevyhnutné rátať aj s rizikami, a tak vytvoriť niekoľko variantov. Mal by sa stanoviť horný, čiže optimistický variant a dolný, t. j. pesimistický variant, aby bolo možné odhadnúť rozsah odchýlok, a tak predpokladať, aké vysoké riziko ten-ktorý produkt svojím zavedením prináša. Vývoj nových produktov je veľmi riskantný. Potvrdzujú to svetové skúsenosti. Napríklad štúdia z konferencie 148 stredných a veľkých amerických výrobcov, ktorí uviedli za posledných päť rokov na trh svoje nové produkty, zistila, že miera neúspechu býva v pomere jeden produkt z troch, alebo ako uvádza 90%. Za jednu z najdôležitejších príčin neúspechu nových produktov sa považuje nedostatočný výskum trhu. Medzi ďalšie dôležité príčiny neúspechu sa rátajú technické problémy, chyby v naplánovaní uvedenia produktu na trh a v samej prezentácii produktu na trhu. Ukazuje sa, že úspech nových produktov záleží na vývoji jedinečného, kvalitnejšieho produktu, ktorý má nové vlastnosti a vysokú úžitkovú hodnotu. Ďalším kľúčovým faktorom je dobre definovaná koncepcia produktu ešte pred jeho vývojom.<sup>213</sup>

S rizikom súvisí miera efektivity zavádzania produktu na trh. Tá si vyžaduje mať stanovenú hranicu na prijatie alebo zamietnutie zámeru zaviesť ten-ktorý produkt. Na to slúžia ekonomické ukazovatele a určenie ich limitov, ktoré budú rozhodovať o efektivite a pokračovaní v krokoch zavádzania nového produktu. Analýzou predpokladaných ekonomických výsledkov pri zavedení nového produktu sa posudzuje:

- predaj – tržby za produkt,
- náklady na produkt (na výrobu, komunikáciu, výskum),

<sup>213</sup> Podniky sa preto snažia identifikovať úspešné nové produkty a ich spoločné vlastnosti, a tak zvýšiť pravdepodobnosť úspešnosti nových produktov. Rovnako je dôležité venovať sa štúdiu neúspešných produktov a poučiť sa z chýb. Podnik starostlivo definuje cieľový trh, požiadavky na produkt a jeho výhody. Ďalej je dôležité, aby vedenie podniku bolo odhodlané presadiť nový produkt na trhu, venoval sa neustálej inovácii a hladko fungoval proces vývoja nových produktov.

- zisk za produkt,
  - predpokladaný vývoj tržieb za dobu životnosti produktu,
  - predpokladaná návratnosť vložených zdrojov,
  - podiel na tvorbe tržieb, nákladov a zisku na celkovej produkcii podniku.
- Získané informácie o postavení produktu pri zavedení na trh s prihliadnutím na konkurenciu a zákazníka mapujú opodstatnenosť zavedenia produktu a jeho efektívnosť počas životného cyklu. To znamená, pri zavádzaní produktov podnik musí okrem ziskovosti produktov hodnotiť v rámci jednotlivých produktov aj návratnosť vložených zdrojov, aby sa spomedzi predpokladaných zavádzaných produktov vybrali tie najefektívnejšie.

### Vývoj a koncepcia nového produktu (prototypu)

Po ekonomickej analýze sa proces prípravy nového produktu dostáva do fázy vývoja a testovania. V tejto fáze sa koncept transformuje do jedného alebo viacerých prototypov. Prototyp je skutočný produkt, ale vyrobený v rámci výskumu a vývoja ešte pred započatím hromadnej výroby. Dôležité je využitie efektívnych metód transferu zákaznických preferencií do interných pravidiel plánovania nového produktu. Predovšetkým technicky orientovaní ľudia prijímajú so samozrejmosťou, že návrh nového produktu by sa mal orientovať podľa zákaznických preferencií a podľa známych predností a slabých stránok konkurencie. Vývoj nového produktu preto znamená, že sa vytvorí príslušný plánovací a riadiaci tím, ktorý koordinuje úsilie zamerané na:

- Vývoj produktu. Súčasne znamená obmedzenia a pravidlá pôsobiace na návrh produktu. Aj keď vývoj produktu je z veľkej časti technická aktivita, treba sa orientovať na vstupnú marketingovú informáciu. Výstupom vývoja je testovanie produktu.
- Špecifikácia produktu. Výskum a vývoj musia mať stanovené pravidlá vývoja produktu. Tieto pravidlá sa musia zamerať na to, čo má produkt plniť, a nie na to, ako sa má navrhnuť. Čiže musia jasne definovať prínos nového produktu. Špecifikácia produktu by mala určiť očakávania týkajúce sa nového produktu, teda prínosov, vrátane fyzikálnych a operačných charakteristík. To dovoľuje výskumu a vývoju určiť najlepšie riešenie, ako dosiahnuť očakávané prínosy.
- Prototyp. Výskum a vývoj používa špecifikáciu produktu na vytvorenie jedného alebo viacerých fyzických produktov. V tomto štádiu je produkt nazývaný prototyp, lebo nie je pripravený na komerčnú výrobu a marketing. Je to zákaznická verzia. Viaceré časti boli zhotovené podľa požiadaviek zákazníka, materiál, obal a ďalšie detaily sa môžu časom líšiť. Prototyp však musí poskytovať úžitok opísaný v špecifikácii.
- Testy používania. Prototyp by sa mal testovať v užívateľskej situácii. Ak je toto testovanie uskutočniteľné, môžu podniky získať dôležitú spätnú väzbu od spotrebiteľa o tom, ako produkt spĺňa požiadavky opísané v špecifikácii. Návrh na nové priemyselné produkty môže obsahovať aktívne zapojenie spotrebiteľov do testovania a vývoja, a to na rôznych stupňoch procesu. Relatívne malá skupina spotrebiteľov v porovnaní s celkovým trhom robí zvyčajne testy používania ľahko uskutočniteľnými, ale s cenovými prínosmi.
- Vývoj výroby. Podnik musí vyvinúť proces na výrobu nového produktu v komerčne zaujímavých množstvách. Výroba musí zabezpečovať akceptovateľnú úroveň nákladov, aby sa dosiahla projektovaná ziskovosť. Sľubný produkt môže byť ľahko vyrobiteľný laboratórne, ale nie vo výrobnom závode, a to pre náklady, výrobnú kapacitu alebo z iných dôvodov. Ak sa začatie výroby oneskorí, môže sa zničiť úspech nového pro-



duktu. Úspech Japoncov pri obsadzovaní amerického a európskeho trhu kvalitnými produktmi, s vysokou hodnotou a primeranou cenou spôsobilo zvyšovanie kvality ako najvyššej priority v americkom a európskom priemysle. Dôležitým dôsledkom zvyšovania kvality produkcie je pokles výrobných nákladov. Ak sa vezme do úvahy požiadavka na vysokú kvalitu produktu už vo fáze návrhu produktu a výrobných postupov, potom možno očakávať pokles nákladov na nepodarky a prerábanie. Úzky vzájomný vzťah medzi komerčnými funkciami je významný pri výrobe vysokokvalitných produktov.

Postupnosť naplnenia uvedených požiadaviek je predpokladom neustáleho generovania nových invencií orientovaných na nový produkt. Je to neustále napredujúci proces, ktorý sa opakuje vždy na vyššom stupni znalostí o produkte i jeho užívateľoch.

### Tvorba komunikačného programu, testovanie vstupu nového produktu na trh

Keď produkt prejde funkčnými a spotrebiteľskými testami, prichádza na rad marketingový test. Tvorí ho postupy a metódy používané na testovanie nového produktu, komunikačného programu a jeho nástrojov v podmienkach, ktoré sa čo najviac podobajú skutočnej situácii na trhu. Marketingový test umožní získať skúsenosti s aplikáciou komunikačnej stratégie daného produktu ešte pred investovaním veľkých finančných čiastok do jeho uvedenia na trh. Podnik tak má možnosť vyskúšať produkt a celý komunikačný program a overiť si komunikačnú stratégiu – stratégiu umiestnenia na trhu, reklamu, distribúciu, stanovenie ceny, značku, balenie a rozpočet.

Úplne nový produkt si vyžaduje kompletne zacielenie a umiestňovanie. Modifikácia produktu môže potrebovať iba revidovanú stratégiu komunikácie poskytujúcej zákazníkom informácie o tom, aký nový úžitok prináša zlepšený produkt. Podľa toho, aký má byť nový produkt, sa posudzuje stratégia vstupu produktu na trh, aby sa vylúčili možné problémy a identifikovali príležitosti. Pozornosť sa orientuje na:

1. **Rozhodnutia o komunikačnej stratégii.** Testy použitia a hodnotenie úsilia, vypracované predtým ako je produkt vyvinutý, zabezpečujú dôležité informácie pre návrh na novú stratégiu produktov. Potrebné informácie by mali obsahovať také údaje, ako sú charakteristiky užívateľov, črty produktu, prednosti oproti konkurenčným produktom, užívateľské situácie, akceptovateľné cenové rozpätie a potreby komunikácie.
2. **Analýza podnikovej stratégie a jej čiastkových stratégií a včlenenie do celku – komplexné plánovanie.** Tieto úkony sa musia iniciovať počas vývoja produktu. Koordinačné aktivity, ako je balenie, informácie o produkte, farby, materiály, bezpečnosť produktu, sa takisto musia ukončiť v rámci projekcie, výroby a prípravy komunikačnej stratégie a pridelenia zodpovedných nástrojov.
3. **Zacieľovanie na trhy.** Výber cieľových trhov prechádza od ponuky nového produktu k existujúcim cieľovým trhom s cieľom určiť novú skupinu potenciálnych užívateľov. Prehľad všetkých marketingových prieskumov môže ovplyvniť názor na príležitosti zacieľovania. Môže sa ukázať, že treba testovať trh produktov, aby sa mohla finalizovať stratégia cieľových trhov.
4. **Stratégia umiestňovania.** Rozličné aspekty umiestňovania sa musia riešiť vo fáze vývoja podnikovej a marketingovej stratégie. Musí sa rozhodnúť o balení, výbere názvu, veľkosti

a o ďalších aspektoch. Ak sa majú použiť nové distribučné cesty, podnik musí vyvinúť príslušnú stratégiu. Manažment musí takisto formulovať cenovú stratégiu, niekedy je vhodné urobiť prieskum zákaznickej odozvy na alternatívne cenové úrovne. Podnik musí vyvinúť stratégiu reklamy a podpory predaja, testovanie reklamy môže prebiehať na tomto stupni. Nakoniec treba vybrať stratégiu pre predajcov, a to vrátane tréningu predajcov v súlade s predajným úsilím.

5. **Možnosti testovania trhu.** O testovaní trhu sa uvažuje až vtedy, keď sa ukončil vývoj nového produktu. Často sa podceňuje odozva zákazníkov na nový produkt a testuje sa jedna alebo viacero stratégií umiestňovania. Marketingové testy sú populárne na viacero produktov s kratšou životnosťou, ako sú napr. potraviny a zdravotnícky materiál. Testovaním sa overuje úspešnosť zavádzania produktu na trh a upresňujú sa informácie o správaní zákazníkov o tom, aká je úroveň uspokojovania ich potrieb a spokojnosť s hodnotou daného produktu. Keďže test imituje realitu, je nutné prihliadať na riziká spojené s odchýlkami od reality trhu a správania zákazníkov v rámci skutočného uspokojovania ich potrieb a ich hodnotenia produktu. Metódy testovania sa snažia priblížiť k realite, a preto sa používajú rôzne spôsoby testovania a ich vzájomná kombinácia:
- **Tradičný (štandardný) marketingový test.** Táto forma sa uplatňuje tak, že sa produkt skúša za bežných obchodných podmienok v jednom alebo viacerých mestách. Je to bežné pri produktoch, kde je veľká frekvencia nákupov. Marketingový test používa kompletný marketingový projekt vrátane reklamy a osobného predaja. Vzorky produktov sú často dôležitým faktorom pri zavádzaní produktu do predaja. Produkt sa teda testuje na komerčnej báze vo vybraných mestách a výsledky sa použijú na projektovanie predaja v národnom alebo regionálnom meradle. Vzhľadom na vysoké náklady tradičný marketingový test reprezentuje finálne vyhodnotenie pred zavedením produktu v plnom rozsahu. Náklady na takýto test sú zvlášť vysoké.<sup>214</sup> Podniky veľmi často rozhodnú o zavedení produktu bez tohto testu, aby vylúčili, že bude prezradený konkurencii, eliminujú náklady a urýchlia zavedenie.
  - **Simulovaný marketingový test.** Marketingoví analytici môžu implementovať túto testovaciu metódu výberom kupujúcich a nákupných centier. Od spotrebiteľa sa vyžaduje, aby čítal reklamu a aby si vzal domov vzorku. Potom nasleduje telefonické interview o zákaznickej skúsenosti s novými produktmi. Simulovaný marketingový test sa môže urobiť oveľa rýchlejšie ako tradičný, je menej nákladný a nie je viditeľný pre konkurenciu. Produkt sa nepropaguje a nie je viditeľný v obchodoch. Simulovaný marketingový test preferuje nasledujúce kroky:
    - výber účastníkov testu – je to všeobecná návšteva alebo špecifická skupina respondentov,
    - zozbieranie informácií – spravidla sú to znalosti, používanie, stanoviská, demografické údaje,
    - oslovenie testovaných účastníkov s novými informáciami o nových produktoch, pokus vytvorí záujem o produkt prezentáciou jeho predajnej schopnosti,
    - určenie reakcií na testovaný produkt pred jeho použitím,
    - hodnotenie negatívnych stránok,
    - určenie reakcií na testovaný produkt po použití,
    - hodnotenie negatívnych stránok pre opätovný nákup.

<sup>214</sup> V odbornej literatúre sa uvádzajú náklady na testy rádovo v miliónoch USD.

- Marketingový test založený na snímkovaní. Táto testovacia metóda je menej neprirodzená ako testovanie simuláciou a citeľne lacnejšia ako tradičný test.<sup>215</sup>
- Kontrolovaný marketingový test. Na príslušných kontaktných miestach (predajne, výstavy) sa ponúkajú nové produkty bezplatne. Ako protihodnota sa od zákazníkov vyžadujú informácie a hodnotenie produktu. Používajú sa rôzne dotazníky a hodnotenia spôsobu používania a spotreby, ako aj hodnotenie vlastností, schopnosti uspokojovať potreby, kvalitu, či stanovenie hodnoty k porovnateľným produktom na trhu.
- Testovanie priemyselných produktov. Testovanie produktov možno použiť aj na niektoré priemyselné produkty. Testovacie miesta môžu zahŕňať viac než jedno alebo dve mestá, aby sa dostatočne pokryl trh. Relatívne malý počet zákazníkov umožňuje ľahšie zamerať marketingové úsilie. Produkty by mali mať charakteristiky vhodné na testovanie: majú byť vyrobitelné v testovaných množstvách, a to relatívne lacno, a nemali by byť predmetom extenzívneho nákupu vo veľkých nákupných centrách, kde nákup ovplyvňuje spôsob predaja.

Základným cieľom marketingového testu je predpovedať, ako sa bude nový produkt správať vo fáze plnej komercializácie. Pri testovaní je dôležitých veľa faktorov, ako výber testovacích miest, určenie dĺžky testu, riadenie vonkajších vplyvov na test a interpretácia výsledkov. Skúsenosť silných marketingových podnikov je taká, že 75 % testovaných produktov je úspešných, zatiaľ čo z tých produktov, ktoré testované neboli, je neúspešných 80 %. Je potrebné zohľadniť:

1. **Výber testovacích miest.** Testovacie miesta by mali mať komerčné charakteristiky cieľového trhu. Ak testovacie miesto nie je zodpovedajúce, treba nájsť vzťah medzi testom a komerčným trhom. Každý test v meste by mal byť izolovaný od ostatných miest. Takýto test zabezpečuje sociálno-ekonomický prierez ľudí, a poukazuje na nezvyčajné cenové, environmentálne charakteristiky produktov. Tieto charakteristiky sa potom porovnávajú s profilom ľudí cieľového trhu.
2. **Dĺžka testu.** Na získanie hodnotných výsledkov je veľmi dôležité, ako dlho test trvá. Výsledky viacerých podnikov ukázali, že predpovedateľnosť národných výsledkov z údajov získaných v marketingových testoch sa zvyšuje s dĺžkou testu. Preto typickým časom dĺžky testu je niekoľko mesiacov. Až potom sú výrobcovia presvedčení, že údaje získané z testu sú reprezentatívne. Preto sa stáva skutočnosťou, že marketingové testy trvajú aj rok.
3. **Externé vplyvy.** Pravdepodobne faktorom spôsobujúcim najväčšie problémy vo vierohodnosti marketingového testu je konkurencia. Konkurencia sa môže pokúsiť ovplyvniť výsledky testu zvýšením, alebo znížením marketingového úsilia, a tak vyvolať zmeny trhu počas testovacej akcie. Je tiež dôležité monitorovať testovaný trh, aby sa identifikovali nezvyčajné vplyvy počas testu. Neštandardné ekonomické podmienky môžu veľmi výrazne ovplyvniť výsledky testu na veľa produktov.

<sup>215</sup> Tento systém vyvinuli v súvislosti s rozvojom káblovej televízie a komputertizovaných databáz. Systém využíva informácie a odozvy 2 500 účastníkov v každom testovanom meste. Účastníci dostanú identifikačnú kartu, ktorou sa preukazujú pri obchodných pokladniciach. Nákupy sa elektronicky zaznamenávajú a posielajú do centrálnej databanky. Káblová televízia umožňuje riadiť testovanie reklamy. Podniky môžu použiť snímkovacie testovanie na vývoj rozličných aspektov marketingovej stratégie vrátane toho, aký typ reklamy priťahuje rozličných ľudí. Rýchly rast popularity tejto metódy súvisí s explozívnym nárastom informačných zdrojov. Veľké, globálne pôsobiace podniky nový produkt často spoločne testujú a investujú stovky miliónov dolárov do vývoja marketingových informačných systémov.

4. **Interpretácia výsledkov.** Na interpretáciu výsledkov sú dôležité viaceré úvahy. Určenie charakteristík kupujúcich poskytuje dôležitú informáciu na zacielenie. Údaje o opakovaní nákupov sú vhodné na to, aby sa určilo, či produkt sa bude znovu kupovať. Rozličné modely nového produktu sú použiteľné na to, aby sa analyzovali údaje z testov a predpovedal komerčný výsledok.
5. **Modely nového produktu.** Boli vyvinuté analytické modely na prognózovanie predaja a trhových podielov z marketingových testov. Niektoré modely berú do úvahy aj efekty komponentov marketingového mixu. Dimenzie novosti produktu a opätovného nákupu zabezpečujú bázu na klasifikovanie prístupných modelov. Modely možno rozdeliť do dvoch kategórií:
  - nákupný model navrhnutý na predpovedanie kumulatívneho počtu nových produktov vyskytujúcich sa na trhu,
  - modely navrhnuté na predpovedanie frekvencie opätovných nákupov tých kupujúcich, ktorí produkt skúšali. Tento typ kombinuje vhodný model prvého nákupu s modelom opakovaného nákupu.
6. **Proces adaptovania spotrebiteľa.** Výskumy zaoberajúce sa adaptovaním zákazníka na inovácie ukazujú, že zákazníci v procese adaptovania sa na prechádzajúce jednotlivé kroky menia svoje charakteristiky podľa toho, ako skoro sa adaptujú na produkt po jeho zavedení. Zistenia o adaptovaní zákazníkov môžu byť cenné pri plánovaní nového produktu. Stupne procesu adaptovania sú:
  - uvedomenie si,
  - záujem,
  - vyhodnotenie,
  - skúška,
  - adaptovanie.Identifikovanie a zameranie tých, ktorí sa označujú ako rýchli adaptéri, umožňujú podniku akcelerovať proces adaptovania. Niekedy sú rýchlymi adaptérmi mladí ľudia, ľudia s vyšším sociálno-ekonomickým statusom a ľudia, ktorí majú široké kontakty a veľa zdrojov informácií. Skorí adaptéri majú tendenciu vyberať si z rozličných informácií a sú viac kozmopolitickí než neskorí adaptéri.
7. **Modely prvých nákupov.** Koncept tohto modelu vychádza z difúzie nového produktu do priestoru trhu. Modely generujú krivky životného cyklu ako matematický model s malým počtom parametrov. Tieto parametre sa odhadujú na základe skúseností s podobnými produktmi, zákazníkymi testmi a výsledkami prvých predajov. Rozsah modelov siaha od odhadu jednoduchými exponenciálnymi krivkami pri použití trhového potenciálu a rýchlosti penetrácie ako parametre až po veľmi komplexné viacúrovňové modely.
8. **Modely opakovaných nákupov.** Existuje široké spektrum spotrebných a priemyselných produktov, ktoré sa bežne kupujú opakovane. Boli vyvinuté viaceré modely opakovaných nákupov na predpovedanie predajov a na posúdenie kombinácie marketingovej stratégie s marketingovými programami umiestňovania produktov.<sup>216</sup>

<sup>216</sup> Túto triedu modelov ilustruje model ASSESSOR. Model hodnotí nový produkt pred marketingovým testom, ale po vydaní rozhodnutí o stratégii umiestňovania. Manažment tieto informácie môže využívať v kombinácii s priamym správaním a údajmi z testov, aby tak vytváral marketingové predpovede. Moduly nákup/opakovanie nákupu a stanoviská kupujúcich sú zabudované v modeli ASSESSOR. Model používa dve približenia k odhadu trhového podielu značky. Prínosom sú aj simulované nákupné experimenty a laboratórne služby. Vzorky (výskumný etalón) predstavujú asi 300 ľudí. Modely typu ASSESSOR sú však veľmi závislé od prístupnosti a presnosti údajov a sú mimoriadne zložité.

Hodnovernosť modelov nemožno testovať v celom rozsahu, ale určité možnosti ich použitia sú veľmi sľubné. K výhodám modelov patrí ich kapacita, a teda aj možnosť analyzovať vzájomný vzťah medzi viacerými premennými a generovať výstupy pri použití vstupných údajov. Aplikácie sa javia vhodnými na časté nákupy krátkodobých produktov. Produkty, ktoré nie sú úplne nové, možno zaradiť do určitej kategórie podľa predchádzajúcich produktov. Tak možno uplatniť už existujúce skúsenosti s predajom. Aplikácie modelov sú drahé. Náklady však predstavujú iba malú časť testu trhu alebo komercializácie pri porovnaní so skutočnou veľkosťou trhu. Možno predpokladať, že rozširovanie aplikácií týchto modelov je perspektívne, pretože sa tým vylúčia, alebo aspoň minimalizujú neúspechy pri zavádzaní nového produktu na trh.

9. **Výber modelu** na testovanie trhu by sa mal zladit' so špecifikami situácie súvisiacej s plánovaním nového produktu. Možnosti sú od predpovedania predaja až po analýzu premenných definujúcich trh a podnikové výsledky. Podstatou je vybrať takýto model testovania, aby čo najviac charakterizoval predpokladaný reálny trh a poskytol informácie pre podnik a jeho rozhodovanie, ako zlepšiť a upraviť produkt na konečnú (úspešnú) podobu, aby mal čo najväčší predpoklad, že sa umiestni na trhu a stane sa úspešným produktom podniku.

Rozsah marketingového testovania sa líši podľa typu produktu. Testovanie si vyžaduje veľké náklady a je časovo náročné, čo môže konkurentom poskytnúť výhody. V prípade, že náklady na uvedenie na trh sú nízke, alebo manažment je presvedčený o úspechu nového produktu, podnik ho môže testovať len v obmedzenom rozsahu, alebo od testov úplne upustí. Podniky často netestujú rozširovanie produktových radov alebo kópie úspešných produktov konkurencie. Náklady na marketingové testovanie môžu byť vysoké, ale často sú zanedbateľné pri porovnaní s nákladmi, ktoré je nevyhnutné vynaložiť pri následnom neúspechu.

Príprava na zavedenie produktu si vyžaduje kompletnú komunikačnú stratégiu. Stratégia by mala určovať akcie, zodpovednosť a termíny plnenia. Mala by sa prediskutovať s viacerými pracovníkmi zodpovednými za podnikovú komunikáciu a za uvedenie produktu, vrátane predajcov, manažérov predaja a manažérov ostatných funkčných oblastí, akými sú výroba, distribúcia, financie a kvalifikačná pripravenosť pracovníkov.

Všetky kroky smerujúce k formulovaniu komunikačného prístupu treba stanoviť na základné jednoročné obdobie. Potom je nutné vypracovať komunikačný prístup na obdobie životnosti produktu, ak je presne stanovená alebo predpokladaná doba jeho životnosti. Ak toto obdobie presahuje strednodobé obdobie (4 – 5 rokov), treba vypracovať podklady na obdobie 3 – 5 rokov. To umožní dlhodobú komunikačnú stratégiu produktu zviazanú s podnikovou stratégiou a so stratégiou produktových radov a značiek tak, aby sa dosiahol synergický efekt pôsobenia na zákazníka.

### Zavádzanie produktu (komercializácia), postupnosť a komplexnosť rozhodnutí

Podnik, ktorý sa správa strategicky, musí systematicky zabezpečovať vývoj nového produktu, ale nepracuje „sériovo“, t. j. produkt za produktom. V rôznych štádiách môže mať súčasne rozpracovaných aj niekoľko desiatok produktov. Manažment by však mal preferovať zavádzanie jedného produktu v stanovenom čase tak, aby sa zaručila široká pozornosť a kontrola celého procesu zavádzania nového produktu. Zavádzať nový produkt si vyžaduje postupnosť rozhodnutí. Predovšetkým je nevyhnutné zabezpečiť komplexnosť komunikačnej stratégie v rámci podniku so všetkými komunikačnými zložkami, a hlavne s podnikovou stratégiou.

Musí sa vypracovať plán jednotlivých akcií a postupov, koordinovať príslušné aktivity, monitorovať a riadiť celý proces. To znamená uplatniť kroky potrebné na vstup produktu na trhový priestor. S týmto problémom sa vynárajú dve základné otázky:

- kedy je správny čas na zavedenie produktu,
- kde, na aké trhy vstúpiť s novým produktom.

V rámci podnikových zámerov, zámerov so značkou či produktovým radom je nevyhnutne potrebné pripraviť realistický postup, ktorý sa zhodnotí v reálnom procese pri úspešnej realizácii zavedenia produktu na trh.

Na zavádzanie nového produktu potrebuje podnik detailne stanoviť kroky v čase, v priestore a s určenými prostriedkami a s pracovníkmi vo vnútri podniku, ale aj navonok. Tieto kroky sa musia dať reálne vykonať a skladajú sa z:

- 1. Plán zavádzania produktu na trh.** Tento plán musí zohľadňovať všetky komunikačné potreby, aby produkt mal čo najväčšie predpoklady, že na trhu uspeje. Dôležité je vypracovať detailné postupy na komunikáciu so zákazníkom, na uvedenie produktu na trh v rámci stanoveného času a miesta a väzby na ostatné podnikové aktivity. Lenže ani precízne vypracované plány a na základe toho realizované postupy nemusia ešte viesť k úspešnému zavedeniu produktu. Existuje množstvo nepredvídaných faktorov, ktoré môžu zavádzanie spomaliť, predražiť ho, alebo ho úplne zastaviť. Obdobie zavádzania nového produktu je zvlášť citlivé na kvalitné a detailné postupy, ako realizovať komunikáciu tak, aby daný produkt na trhu etabloval.
- 2. Monitorovanie a riadenie.** Je veľmi dôležité zaznamenávať prínosy nového produktu v reálnom čase vo fáze komercializácie. Štandardizované informačné služby sú k dispozícii na monitorovanie predaja produktov, ako sú potraviny, zdravotnícke potreby a kozmetika. Informácie sa zbierajú cez audity obchodov, zákaznícke panely a snímkovacie služby. Pri niektorých produktoch sú potrebné špeciálne monitorovacie štúdie. Manažment by mal zaviesť štandard výkonnosti nového produktu, aby sa vyhodnotilo, ako je nový produkt výkonný. Cieľová výkonnosť často obsahuje veľkosť krycieho príspevku, veľkosť predaja, trhový podiel a návratnosť i nový produkt, a to súčasne s určením časového horizontu na dosiahnutie týchto cieľov. Je dôležité určiť hodnoty cieľov. Dôležitou zložkou merania výkonnosti produktu je aj skutočné meranie uspokojenia zákazníkov. Manažment by mal určiť pásma výkonnosti nového produktu: nad očakávaním, akceptovateľné, pod očakávaním, neakceptovateľné. Podnik musí byť pripravený odstúpiť od nového produktu, ak je zrejmé, že prínosy budú nedostačujúce.
- 3. Kontrola a hodnotenie.** Zavádzať produkt je činnosť náročná na zdroje, pracovníkov a čas. Preto je veľmi dôležité poznať ich racionálne použitie, či plytvanie. Podnik na základe stanovených plánov komunikácie si vytvorí kontrolné body, v ktorých môže, ale aj musí sledovať, a získavať dôležité informácie o správaní trhu, zákazníkov, konkurencie, záujmových skupín (dodávatelia, distribútori, investori), aby analyzoval a vyhodnotil vzniknutú situáciu, a tým čo najrýchlejšie a kvalifikovane reagoval a rozhodoval. Na riadenie procesu existuje nepreberné množstvo postupov. Úlohou vedenia podniku je zabezpečenie tvorivého prostredia na úspešné zavádzanie nového produktu.

## Produkt a značka (značkový produkt)

Niektoré produkty sa stanú atraktívnymi, lebo spĺňajú predstavy a požiadavky zákazníka. Niektoré produkty sú dokonca natoľko nové (predstihové), že do uvedenia produktu na trh v predstave zákazníka neexistujú. Sú úplne nové, neočakávané a nie je vytvorená požiadavka.<sup>217</sup> Prevratný vynález vyvoláva novú potrebu a záujem zákazníka a šíri sa nečakanou rýchlosťou. V takých prípadoch vznikajú aj nové produktové rady, čím sa využije vlna zvýšeného záujmu o produkt v rozličných kombináciách. Zmena z unikátneho produktu na produktový rad, alebo zmena produktu na značku či už individuálneho produktu, produktového radu, alebo značku značiek (umbrella), je výsledkom dlhodobého pôsobenia na trhu a zvyšovania atraktivity produktu a jeho povedomia u zákazníkov.

Podnik má možnosť vyskúšať produkt a celý komunikačný program a overiť si komunikačnú stratégiu – stratégiu umiestnenia na trhu, reklamu, distribúciu, stanovenie ceny, značku, balenie a rozpočet. O testovaní trhu sa uvažuje až vtedy, keď sa ukončil vývoj nového produktu. Často sa podceňuje odozva zákazníkov na nový produkt a testuje sa jedna alebo viacero stratégií umiestňovania.

Keďže test imituje realitu, je nutné prihliadať na riziká spojené s odchýlkami od reality trhu a správania zákazníkov v rámci skutočného uspokojovania ich potrieb a ich hodnotenia produktu. Metódy testovania sa snažia priblížiť k realite, a preto sa používajú rôzne spôsoby testovania a ich vzájomná kombinácia.

Ak sa zákazník upriami iba na atribúty produktu, vzniká neschopnosť rozlišovať medzi produktom a značkou. Rozdiel medzi produktom a značkou znázorňuje obr. 60.<sup>218</sup>



Obr. 60. Vzťah značky a produktu

Každý podnik ako výrobca neraz zistí, že sila podniku spočíva vo výrobe vlastného značkového produktu. Avšak hlavným problémom produktovej stratégie je vytvárať značkové mená produktov. Vývoj značkových produktov spravidla vyžaduje väčšie dlhodobé investície, najmä v propagácii produktov a ich balení. Vybudovať značku však nie je jednoduché. Vyžaduje si to veľké investície. Práve preto veľa podnikov orientujúcich sa na značku radšej volí licenčnú výrobu. Japonské podniky vynaložili veľké prostriedky na vybudovanie vlastných značiek, ako sú Toyota, Samsung, Goldstar a ďalšie. Napriek tomu, že tieto podniky veľkú časť svojich produktov vyrábajú v iných krajinách, meno značky je stále prítiažlivé a udržava si verných zákazníkov.

<sup>217</sup> Ernő Rubik, vynálezca kocky na hranie – pootáčaním jednotlivých prvkov tak, aby každú stranu kocky tvorila jedna farba. Príkladom je Rubikova kocka. Jej vynálezca Rubik ju dokonca dlhé roky nevedel presadiť do výroby.

<sup>218</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budovanie značky. Brno, Computer Press 2003, s. 64.

Už v štádiu konštituovania predstáv o nových produktoch sú predurčené jednotlivé činnosti, zodpovednosť, termíny a odhadnuté ceny. Presadiť úspešnú značku je možné iba neustálou inováciou produktov, avšak už na samom začiatku vývoj musí byť spätý s komplexnou a ucelenou komunikačnou stratégiou zameranou na konkrétny produkt i celý produktový rad. V konečnom dôsledku je žiaduca komunikácia konkrétnej značky, ktorá reprezentuje úspešný produkt, vrátane celého produktového radu. To implikuje konštatovanie, že značka je niečo výnimočné, že značku nemožno zamieňať za produkt, aj keď produkt je jej nositeľom. Produkt sa vyrába, značka sa vytvára (duševné produkty sa rovnako vytvárajú). Produkt sa v čase mení, značka ostáva.

Produkt sa opisuje jeho objektívne zistiteľnými charakteristikami, napr. výkonom, značka tzv. atribútmi, ktoré sú spojené s imidžom značky. Značka sa vytvára a existuje prostredníctvom komunikácie. Značka sa odlišuje od konkurencie, čím získava vlastnú identitu.



# Príloha 1

## Produktový kanibalizmus

Pri produktovom kanibalizme sa má produkt, ktorý má byť stiahnutý alebo vytlačený novým, v PLC objaviť na trhu vo fáze rozvoja alebo dospelosti, nie v poslednom štádiu sťahovania z trhu. To znamená, že produkt je vo svojom vrchole alebo stúpa na vrchol v tržbách a mal by prinášať najväčší zisk. Tieto kroky voči podniku si vynucuje okolie. Tento postup môžeme rozdeliť na:

- Plánovaný kanibalizmus – stratu tržieb nástupom nového produktu plánuje a riadi podnik pri určovaní podmienok, t. j. určuje čas, množstvo a cenu.
- Neplánovaný kanibalizmus – výmena a strata tržieb prebieha neočakávane, nie je riadená a dochádza k väčším škodám pre stratu tržieb, zisku a podielu na trhu.
- Podľa dopadu na ekonomiku podniku kanibalizmus možno rozdeliť na dve základné skupiny:
  - pozitívny kanibalizmus,
  - negatívny kanibalizmus.<sup>219</sup>

Základným a najcitlivejším okamihom je čas, keď má nastať výmena produktov. Dôležité sú podmienky, kedy ku zmene dochádza. To ovplyvňuje pokles tržieb, stratu podielu na trhu, a tým aj pokles zisku či jeho stratu, a nedosiahnutie návratnosti vložených zdrojov.

**1. Pozitívny kanibalizmus.** Predstavuje proces, v ktorom výmenou existujúceho produktu za nový stúpnu tržby, ale tržby sa udržia, zisk narastá zavedením nového produktu. Rozdelíme ho na dve základné skupiny podľa správania podniku:

- Agresívna kanibalizujúca stratégia. Včasným vstupom na trh preberá na seba iniciatívu a zamedzuje konkurencii rozšíriť jej tržobný podiel, alebo znížiť jej podiel na trhu. Poznáme tieto formy:
  - Pohľad podniku (nie vodcu). Má cieľ zaútočiť na pozíciu konkurencie a kanibalizovať produkty konkurencie, nie svoje vlastné. Vo väčšine prípadov základnou stratégiou je poškodiť pozíciu alebo znížiť na trhu podiel vodcu a umiestniť svoj produkt. Ide o pohlcovanie konkurenčného produktu, nie vlastného.
  - Zavedenie novej technológie skôr, ako ju zavedie vodca. Vychádza sa z predpokladu, že vodca svojou vyčkávacou taktikou sa snaží čo najviac vyťažiť z existujúceho produktu a nemá záujem zaviesť nový produkt, ktorý by kanibalizoval jeho vlastný v čase vysokých príjmov a ziskov.
  - Vodca čaká na kroky konkurencie a má pripravený nový produkt, ale zavádza ho na trh, až keď mu to vyhovuje. Nekanibalizuje svoj produkt až do obdobia keď je príhodná chvíľa a konkurencia chce vstúpiť na trh alebo zaviesť svoj produkt. Je veľmi náročné odhadnúť správny čas, mať pripravený produkt a čo najrýchlejšie začať ho zavádzať tak, aby zastavil konkurenciu a zvýšil vlastné príjmy a udržal, alebo rozšíril podiel na trhu. Rozhodujúca je rýchlosť.
- Obranná kanibalizujúca stratégia. Predstavuje podnikom riadenú kanibalizáciu produktov. Podnik likviduje priestor, na ktorom by mohla konkurencia operovať, a uskutočňuje výme-

<sup>219</sup> McGrath, M.: Product Strategy for High-Technologies Companies. 2. vydanie. New York, McGraw-Hill 2000.

nu produktov tak, aby zamedzil konkurencii operovať v danom priestore, alebo berie jej možnosti poškodiť či prebrať podiely na trhu. Existuje niekoľko foriem:

- Pre podnik je otázka časového vstupu citlivá, keď vstup príliš skoro znižuje vlastné zisky a príliš neskoro stráca podiel na trhu a znižuje ekonomiku podniku. Postup včasného vstupu nedovolí konkurencii úspešne zaviesť nový produkt.
- Kanibalizácia vlastných produktov prebieha ako nepretržitý technologický či technický pokrok a udržiavanie odstupe pred konkurenciou. Podstatné je zaviesť nový produkt vedúcim podnikom vtedy, keď konkurencia ju už dosahuje a nový produkt je na vyššej technickej úrovni. To znamená, že vodca diktuje pravidlá a dĺžku celého PLC, ale aj jeho jednotlivých fáz.
- Stanovia sa cenové relácie medzi existujúcim a novým produktom, ktoré upravujú index kanibalizácie tak, aby zodpovedal strategickým zámerom podniku. Kanibalizácia znamená pracovať s cenou a jej vzájomnou úrovňou medzi existujúcim a novým produktom. Podľa ich vzájomného pomeru sa mení aj index kanibalizácie. Pri zavádzaní nového produktu je cena vyššia ako u existujúceho produktu. Tým index kanibalizácie je nižší, čo je výsledkom zvyšovania, alebo znižovania rozdielu medzi týmito cenovými reláciami.
- Efekt kanibalizácie sa minimalizuje umiestnením nového produktu do určitého presne vymedzeného trhového segmentu tak, aby sa vzájomne produkty čo najmenej ovplyvňovali. Pri určitých segmentoch sú efekty kanibalizácie nižšie a nie je také extenzívne vzájomné prepojenie. Podnik získa zavedením nového produktu a potlačením, alebo eliminovaním kanibalizmu produktov.

2. **Negatívny kanibalizmus** sa prejavuje tak, že výmenou alebo vstupom nového produktu nastáva pokles príjmov, a tým aj zisku oproti východiskovému stavu. Prináša zvýšené náklady na nové technológie alebo veľké zmeny vo vybavení nástrojmi či potrebe nových a vyššie kvalifikovaných pracovníkov. Negatívne ekonomické výsledky v dôsledku zavádzania nového produktu možno rozdeliť do týchto skupín:

- Nový produkt prináša nižšie zisky a príjmy ako nahradený produkt pre nižšiu zavádzaciu cenu a tým aj zisková marža je nižšia.
- Produkt sa nepredáva tak dobre ako predchádzajúci, ale tým, že bol existujúci vytlačený, znížili sa príjmy z existujúceho a nenahradil ich objem tržieb za nový produkt.
- Ekonomické podmienky nového produktu nie sú také dobré ako existujúceho, alebo sú horšie. Výsledky v tržbách a tým aj vo veľkosti zisku sú nižšie ako pri existujúcom.
- Nový produkt vyžaduje nové výrobné procesy, dodatočné investície do nových technológií, vybavenie novou technikou a zaškolenie nových a preškolenie starých pracovníkov, čo vyžaduje nové investície oproti investíciám používaným pri existujúcom produkte.
- Nový produkt má vyššie riziko uspenia a väčšiu mieru neistoty existencie na trhu. To znamená, že môže mať väčšie riziko preto, že jeho odmietnutie má väčšiu pravdepodobnosť, alebo jeho zaniknutie bude prebiehať skôr skrátením celého PLC, alebo niektorej jeho fázy. To znamená, že podnik si nemôže dovoliť riskovať, že zavedie produkt, ten sa neujme a stratí svoje postavenie, alebo podiel na trhu.

Kanibalizovanie produktu väčšinou zvyhodňuje útočníka a nie obrancu. Je to typická stratégia pre menšinového podielníka na trhu, a útočiaceho na vodcu alebo vodcovskú skupinu. Kanibalizácia produktu na úkor úspešného a na vrchole PLC stojaceho produktu nemá rastový potenciál.

Základnou poučkou kanibalizačných stratégií je uskutočniť tento krok, keď nie je nevyhnutný, ale nie vtedy, keď sa stáva nutnosťou uskutočniť daný krok bez ohľadu na súvislosti. Pri zavádzaní nového produktu podniky často robia chybu, keď nepočítajú s kanibalizáciou. Vytváraním veľkých podnikov a teda aj rastom podnikových produktových portfólií a produktových radov zasahujúcich a pôsobiacich v mnohých odboroch a oblastiach sa možnosť kanibalizácie čoraz častejšie vyskytuje. Podniky pri ekonomickom vyhodnotení prínosu nového produktu počítajú len s tržbami za nový produkt a nevšímajú si, aký dopad bude mať tento krok na okolie a aj na produkty.

- Analýza nového produktu. Aby podnik obsiahol zložitú situáciu na trhu potrebuje ekonomicky vyhodnotiť vstup nového produktu z troch pohľadov. Hodnotí jeho prínos pre podnik v počte predaných jednotiek, v tržbách a dosiahnutom zisku. Následne sa celý zisk použije na zabezpečenie návratnosti vložených investícií.
- Analýza nového a kanibalizácia existujúceho produktu vo vzájomnej väzbe. Oproti predchádzajúcej analýze sa pridávajú tržby za existujúci produkt. Sleduje sa, ako sú tržby ovplyvnené, alebo ako ich kanibalizoval nový produkt. To znamená, že sa zohľadnia poklesy predaja, zníženie zisku či vznik straty. Dôležitý je výsledný efekt. To znamená, že kanibalizácia existujúceho produktu zníži prínosy (zisk) nového produktu a táto nová hodnota sa premietne do sledovania návratnosti investícií pri týchto nových podmienkach.
- Analýza novej budúcej situácie. Uvažuje sa s alternatívou pasivity. Skúma sa, čo by sa stalo, keby sa nový produkt nezaviedol. Ako by sa vyvíjal trh pri existujúcom produkte, aká situácia by vznikla a aký by bol vývoj na trhu. Či by aj tak nastal pokles tržieb a či by došlo k zníženiu či k strate zisku, ako aj podielu na trhu ako pravdepodobný dôsledok zmeny podmienok na trhu, ktoré by nastali, keby konkurencia zaviedla nový produkt.

Pri zavádzaní nového produktu je nutné zohľadniť všetky tieto tri vplyvy zachytené v analýzach. Žiada sa urobiť simuláciu v čase a posunúť zavádzanie nového produktu po úsečke času (dopredu, či dozadu) a zistiť, aké výsledky by sa dosiahli. Z analýzy môže vyplývať, že zmenou času zavádzania sa dosiahnu iné výsledky (lepšie, lebo horšie). Tieto skutočnosti sa musia zahrnúť do ekonomického hodnotenia produktu pri jeho vývoji, aby bolo možné zastaviť zvolenú alternatívu, ak sa bude javiť ako nevhodná.

## Príloha 2

# Súvislosti vývoja PLC, inovácie produktov a komunikačné stratégie

Počas životného cyklu produktu (PLC) sa neustále vynára potreba optimalizovať náklady. Pri záverečných štádiách, keď ich treba stabilizovať, alebo znižovať, je nevyhnutné použiť všetky spôsoby na optimalizovanie PLC a minimalizovanie nákladov na produkt.

V priebehu procesu a v jeho jednotlivých fázach sa spresňujú postupy a dochádza k neustálym zlepšeniam. Takým spôsobom prebieha inovačný program, čo je dôležité predovšetkým z ekonomického hľadiska. Vplyv nákladov determinuje hospodárenie podniku.

### Vplyv nákladov na produkt a jeho PLC

Na nákladoch sa výraznou mierou podieľajú jednotlivé procesy. Berie sa do úvahy nákladovosť na individuálny produkt, a tým jeho prínosy (alebo straty) pre podnik. Dosahovanie optimálnych nákladov na produkt a potom na celé portfólio sa pozitívne, alebo negatívne prejavuje na celkovom hospodárení podniku.

Prispôsobenie PLC potrebám trhu a jeho zlepšovanie v rámci podniku determinuje nákladové položky v podniku. Výrazne vplýva na výšku skladovacích zásob tak, aby boli bezpečné rezervy pripravené na predaj. Mali by sa uplatniť optimálne výrobné dávky vo výrobnom procese, čo takisto vplýva na tvorbu hodnoty pre podnik, na vytváranie zisku, stanovenie vhodnej ceny produktu, čoho výsledkom je hospodárenie podniku.

Optimalizovanie nákladov v jednotlivých fázach PLC tvorí významný nástroj na upevňovanie konkurenčnej schopnosti podniku a vytvára nevyhnutný základ formulovania a použitia komunikačnej stratégie podniku na existujúce produkty, ale aj na zavádzanie nového produktu. Táto oblasť riadenia nákladov v jednotlivých fázach PLC je dôležitým prístupom k prežitiu podniku, pretože narastajúca neurčitnosť PLC a jeho dĺžky a intenzity jednotlivých fáz ovplyvňuje ekonomiku podniku

### Výrobný, distribučný a predajný proces

Pri vytváraní vhodnej východiskovej základne na optimalizovanie nákladov na jednotlivé fázy PLC musíme poznať faktory vplyvajúce na celý výrobný, distribučný a predajný proces, na detaily vo vnútri týchto procesov, ako aj jednotlivé fázy PLC zvlášť. Medzi tieto faktory patria:

- počet vyrábaných druhov produktov (portfólio),
- počet výrobných zariadení (liniek), na ktorých sa tieto produkty vyrábajú,
- počet a čas dodávaných materiálov a surovín na výrobu,
- výpočet optimálnych výrobných dávok,
- veľkosť zásob surovín a hotových produktov a údaje o optimálnej hladine,
- počet výrobných stupňov (rozpracovanosť, medzisklady, a pod.),
- distribučné cesty (dĺžka priebežnej doby od objednávky produktu, jeho expedície po dodanie predajcovi),

- ekonomika produktu (celkové sledovanie nákladov na produkt) a cenotvorba,
- kvalita a rýchlosť informácií o predaji,
- kvalita prognóz predaja (eliminácia sezónnych výkyvov), odhad a analýza jednotlivých fáz PLC,
- objem očakávaného a realizovaného predaja,
- trvanlivosť, doba spotreby, módnosť a sezónnosť produktu,
- úzka spolupráca s dodávateľmi (ich spoľahlivosť, maximálna dochvilnosť vo vzájomnom plnení záväzkov).

Dôsledné sledovanie všetkých faktorov vplývajúcich na náklady produktu a tým celého PLC dáva predpoklady na znižovanie nákladov objavovaním priestoru na zlepšovanie. Keďže podnik je zložitý mechanizmus podliehajúci mnohým vplyvom a neznámym faktorom, v podmienkach žiadneho podniku nemožno vylúčiť výkyvy v dopyte, zásobovaní, zmene správania zákazníka a konkurencie, a tak vylúčiť väčšie alebo menšie vplyvy na ekonomické parametre podniku. Priebežné a neustále sledovanie správania okolia a vplyvy na PLC zásadne ovplyvňujú stanovenie vhodných stratégií a riešení, na procesy minimalizácie nákladov, produkt, produktový rad a v konečnom dôsledku produktové portfólio podniku.

## Úprava portfólia produktov

Úprava portfólia produktov znižuje (zvyšuje) náklady súvisiace s prechodom výroby na iný produkt, či produktový rad. Táto cesta je pri zachovaní súčasnej technologickej skladby schodná len pri rezervách kapacít. Bez zásadnej inovácie strojno-technologického zariadenia sa dá realizovať len do určitej miery. Cieľom je znížiť náklady na produkt tak, aby sa zdroje v rámci PLC čo najskôr vrátili, pretože nie je možné presne určiť koniec cyklu. V tomto období skracovania cyklov je veľká pravdepodobnosť, že môže nastať skôr, ako je predpoklad. Ak sa nespĺnia plánované predpoklady návratnosti stanovené na určenú dĺžku PLC, tak by nemuselo dôjsť k návratnosti vložených zdrojov. Znižovať nákladovosť na produkt treba posúdiť v týchto oblastiach:

- produktové portfólio, produktové rady a produkty vo vzťahu a pri vplyve na výrobný proces podniku,
- skrátenie času a zvýšenie rýchlosti a kvality informácií o priebehu doby PLC,
- náklady na produkt v jednotlivých fázach PLC,
- postavenie na trhu a pozície konkurencie na stanovenie optimálnych cien produktov.

**1. Zdôvodnenosť produktového portfólia, produktových radov a produktov vo vzťahu k optimálnym výrobným procesom.** Žiadny maloobchod alebo veľkoobchod nemá (možno okrem niekoľko špecializovaných) záujem o celú šírku vyrábaného sortimentu (portfólia), pretože je neracionálne viazať kapitál a skladové plochy s menej predávanými druhmi. Retazce, ale ani malé predajne nemajú priestor na všetky produkty (na predajnej ploche), ale na väčší alebo menší počet produktov z portfólia, alebo na celý produktový rad vykazujúci vysokú obrátkovosť. Preto je maximálna snaha orientovať vývoj na produkty, ktoré by mohli byť pre zákazníka zaujímavé. Je takisto potrebné vytvárať v produktovom rade ponuku produktov, ktorá rozširuje záujem a tým aj potreby zákazníka. Tak sa potom vytvára účinnejšia vyjednávacía sila pri rokovaniach s obchodnými partnermi. Pretože zvyšovaním miery konkurencie, zmenou správania zákazníkov, presýtenosťou komunikácie sa životnosť nového produktu jednoznačne skracuje, čo kladie čoraz vyššie nároky na vývoj nových, atraktívnejších produktov a na neustálu obmenu produktového portfólia.

2. **Skrátenie času a zvýšenie rýchlosti a kvality informácií priebehu doby PLC.** Dôležitým faktorom vplývajúcim na znižovanie nákladov je skvalitnený a zrýchlený informačný proces a zlepšená komunikácia medzi jednotlivými zložkami výrobného, distribučného a predajného procesu pri minimalizovaní chýb a omylov. Pozitívnym momentom vyplývajúcim z takéhoto postupu je zníženie viazania zdrojov v celom procese, zníženie chybovosti v objednávaní, dodávkach a spracovaní, ako aj uspokojovaní zákazníka konkrétnou požiadavkou. Kvalita a rýchlosť informácií o predaji vplýva na plánovanie zásobovacej, výrobnjej a distribučnej činnosti. Informácie o predaji musia byť v dostatočnom predstihu na miestach, ktoré na základe týchto informácií plánujú svoju činnosť, a tým umožňujú viazať prostriedky na konkrétne potreby a obmedziť produkovanie na sklad. Kvalita prognóz vývoja predaja, opierajúcich sa o doterajšie skúsenosti a rešpektujúce aktuálny vývoj na trhu, pomôže jednotlivým oddeleniam (výroba, nákup surovín, personálne oddelenie) včas zachytiť prudké zmeny v dopyte vyvolané či už sezónnym charakterom produktu, resp. inými vplyvmi. Celý proces musí byť nepretržitý, dlhodobý a vyžaduje si podrobnú analýzu všetkých vplyvov na súčasný stav informačného procesu a kvality skladovaných a získavaných informácií. Iba potom sa môže perspektívne zaviesť čo najvhodnejší model riadenia podnikových procesov aby bol súčasťou celého informačného systému podniku a integrovanej komunikácie podniku.

3. **Nákladovosť na produkt v jednotlivých fázach PLC** sa musí neustále optimalizovať. To možno dosiahnuť presným meraním nákladov a ich zaznamenávaním vo všetkých procesoch súvisiacich s produktom. Tak sa získa čo najreálnejší obraz o nákladoch na produkt v jednotlivých fázach PLC a tým sa vytvára možnosť ich porovnávať a inovovať, aby sa dosiahli úspory a optimalizácia v rámci procesov v podniku.

Dôležitým krokom je porovnávať náklady. Vychádza sa z presne stanovenej metódy, ako sa budú príslušné náklady sledovať a merať. Porovnávajú sa celkové i čiastkové náklady na zhodné procesy za určité časové obdobie (mesiac, štvrťrok, rok, PLC) a na určité objemové množstvá. Najčastejšie sa porovnávajú tieto skupiny:

- najlepšie predávané produkty,
- najmenej predávané produkty,
- celé portfólio produktov,
- celý produktový rad,
- najziskovejšie produkty,
- najstratovejšie produkty,
- produkty, ktorých plánovaný mesačný predaj na príslušný rok nepresahuje ich výrobu na jednu zmenu.

Uvedené závislosti sa uvádzajú spolu s priemernými nákladmi na jeden druh produktu.

4. **Budovanie konkurenčnej pozície.** Udržať životný cyklus produktu alebo ho predlžovať je časovo obmedzené a čoraz neistejšie. Je potrebné prísť na trh s novými produktmi schopnými konkurencie. Vývoj nového produktu je však riskantný. Z druhej strany je nevyhnutný. Konkurenčná pozícia sa dosahuje

- stupňom inovácie (vývojom produktu, diferenciáciou),
- pomernými nákladmi na existujúci, ale hlavne na nový produkt,
- postavením produktov v konkurenčnom prostredí,
- organizačnou štruktúrou podniku a jeho samostatných jednotiek,

- spôsobom riadenia a uplatňovania podnikovej kultúry,
- spolupracou s dodávateľmi a odberateľmi,
- spôsobom komunikácie s okolím (zákazníci a záujmové skupiny).

Konkurenčná pozícia produktu sa buduje neopakovateľnou podnikovou kultúrou orientovanou na vytváranie úspešných inovácií a dosahovanie produktivity vyjadrenej ekonomicou životaschopnosťou podniku. Najvýhodnejšia konkurenčná pozícia vzniká za podmienok, keď podnik má nielen vysoký podiel inovácií, ale aj nízke náklady zásluhou vysokej produktivity. To však závisí od silných stránok podniku. Ak silnou stránkou podniku je výroba, potom je uľahčený prechod na výrobu veľkých sérií a zníženie výrobných nákladov. Pri tejto vlastnosti podnik má priestor na to, aby použil cenové nástroje na cenové odlíšenie od konkurencie.

Metodika výpočtu optimálneho PLC a optimálnych nákladov na produkt a z toho prameňiacich nákladov v podniku sa ľahšie stanovuje, plánuje a sleduje v stabilných makroekonomických podmienkach. V obdobiach a v prostredí neustálych zmien a skokov a nepredvídaného vývoja, keď sú problémy s predajom, so zmenou správania zákazníkov, s nástupom novej silnej konkurencie sa podniky snažia vychádzať v ústrety predajcom a zákazníkom a skracovať dodacie termíny. Prinášajú výrobné dávky podstatne menšie, ako je optimálna výrobná dávka, čo narúša plánované náklady a znemožňuje ich optimalizáciu. V takejto situácii treba stanoviť nové hodnoty a tzv. minimálne výrobné dávky, t. j. dávky, ktoré sú na hranici únosnosti z hľadiska nákladovosti. Pre podniky, ktoré majú pred konkurenciou predstih v úspore nákladov, vzniká priestor na znižovanie marží na úkor zvyšovania nákladov v dôsledku nedodržiavania optimalizácie jednotlivých procesov. Vzniknuté situácie znehodnocujú plánované odhady na PLC a jeho návratnosť. Preto je nutné aby si podnik pred konkurenciou vytváral rezervu v úsporách nákladov, a takéto situácie riešil bez straty ziskovosti a dosiahol oproti konkurencii ešte aj výhodu.





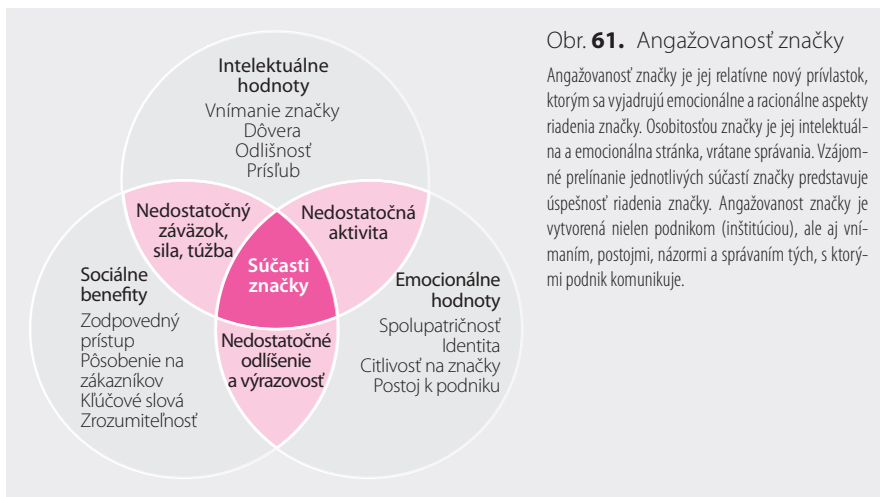


nými emocionálnymi charakteristikami, ktorých základom je subjektivita vnímania zákazníkom. Tomu je blízke individuálne chápanie značky zdôrazňujúce väzbu značky na konkrétne potreby zákazníka v danom období či konkrétnej situácii.

Vzťah k značke sa vytvára a mení pri každom stretnutí so značkou. To znamená, že značka je predovšetkým individuálnou predstavou, je to pozícia značky, ktorú jej prizná zákazník. Vytvárajú sa tak určité schémy, ktoré v konečnom dôsledku umožnia konkretizovať definíciu značky.

## Postavenie a charakteristiky značky v riadení podniku

Značka v riadení podniku je zvlášť dôležitá z hľadiska plnenia ekonomických perspektív a rastu podniku. S ohľadom na cieľovú skupinu, na ktorú sa podnik zameriava, je potrebné zistiť osobný, spoločenský a ekonomický význam nákupu pre zákazníka t. j. zainteresovanosť, angažovanosť značky (Brand Engagement). To sa musí nájsť vo vytvorení komunikačných opatrení značky. Dôraz sa kladie na zapojenie (angažovanosť) jednotlivcov i podnikov (obr. 61)<sup>221</sup>.



Obr. 61. Angažovanosť značky

Angažovanosť značky je jej relatívne nový prívlastok, ktorým sa vyjadrujú emocionálne a racionálne aspekty riadenia značky. Osobitosťou značky je jej intelektuálna a emocionálna stránka, vrátane správania. Vzájomné prelínanie jednotlivých súčastí značky predstavuje úspešnosť riadenia značky. Angažovanosť značky je vytvorená nielen podnikom (inštitúciou), ale aj vnímaním, postojmi, názormi a správaním tých, s ktorými podnik komunikuje.

Sila podniku spočíva vo veľkej miere v portfóliu značkových produktov. Značka je oveľa viac než len meno a označenie produktu. Značka je silný stimul, ktorý má u zákazníka vyvolať povedomie o celkovom obraze produktu, resp. pridanej hodnoty.

Hlavným cieľom úsilia značky na trhu je angažovanosť medzi značkou a jej zákazníkmi (potenciálnymi spotrebiteľmi). Angažované podniky v priamom kontakte so zákazníkom dokážu rýchlejšie a efektívnejšie reagovať na aktuálne potreby trhu.

<sup>221</sup> Brand portfolio and architecture. The Chartered Institute of Marketing 2003. Dostupné na [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk).

## Značka verzus produkt

Zaužívalo sa, že produktom môže byť čokoľvek, ak sa to dá ponúknuť na trhu a ak to zákazník kúpi. Môžu to byť fyzické predmety alebo duševné produkty. Medzi produktom a značkou je však zásadný rozdiel, pretože produkt sa vyrába a značka sa vytvára. Podstatou značky sú emócie. Produkt sa v čase mení, značka zostáva. Značka sa vytvára a existuje len prostredníctvom komunikácie. Značka je značkou len preto, že sa líši od konkurencie. Každá značka má svoju identitu.

Značka je produkt, ktorý podnik predáva, ale spotrebiteľia tento produkt vnímajú ako značku. Značka je vyvrcholením celkovej skúsenosti spotrebiteľa s produktom alebo službou (alebo podnikom) počas viacerých rokov. Zreteľné odlišené značky môžu ovplyvniť postoje zainteresovaných strán vo svoj prospech.

Hromadná výroba sa odrazila na monotónnosti trhu, čo vyvolalo potrebu výraznejšie odlišiť jednotlivých výrobcov.<sup>222</sup> V prostredí, kde produkcia začínala byť uniformná a anonymná, žiadalo sa uviesť na trh produkty, ktoré by sa líšili aspoň svojim vzhľadom.<sup>223</sup> Prevládala však názor, že základnou úlohou podniku je výroba a tvorba značky je len nadstavbou. Napríklad *Levitt* v danom období tvrdí, že „nová konkurencia nespočíva v tom, čo podniky vyrobia vo svojich závodoch, ale v tom, čo pridajú k produktu vo forme balenia, služieb, reklamy, zákazníckych rád, financovania, dopravy k zákazníkovi, skladovania a veľa iných aspektov, ktoré si ľudia cenia.“<sup>224</sup> Identita značky sa odtrhla od výroby produktu. Nadobudla charakter atribútu konkurujúceho samotnému produktu, na ktorý sa komunikácia mala zamerať. Podobne ako *Levitt* aj *Landor*<sup>225</sup> je presvedčený, že produkty sa vyrábajú v továrni, „ale značky sa vytvárajú v mysli.“ *Schweitzer* a *Thompson* túto myšlienku vyjadrujú takto: „Medzi produktmi a značkami je zásadný rozdiel. „Produkt je niečo, čo vzniká v továrni, kým značka je to, čo zákazník kupuje.“<sup>226</sup> Značkou sa môžu stať myšlienky a prípady predovšetkým v neziskových podnikoch.

K prevratnej zmene v nazeraní na produkt či značku došlo v roku 1998, keď *Philip Morris* odkúpil za 12,6 miliárd dolárov – vtedy za šesťnásobok papierovej hodnoty – podnik *Kraft*. Prvýkrát bola priznaná nesmierna peňažná hodnota niečomu, čo bolo až dovtedy abstraktné a nezahodnotiteľné – značke.<sup>227</sup>

## Pôvod vzniku značky

Značka v svojich začiatkoch vznikla označením produktu výrobcom, prípadne zakladateľom podniku, manufaktúry. Značka sa často zhodovala s menom vynálezcu alebo výrobcu produktu. Potenciálneho spotrebiteľa však bolo potrebné informovať o samotnej existencii nového pro-

<sup>222</sup> Vlna rastu záujmu o značky usmernila aj vcelku nový druh obchodníkov, ktorí spotrebiteľov presvedčujú o tom, že značka X nie je produkt, ale spôsob života, vyjadrenie postoja, súbor hodnôt, imidž, idea. Samozrejme znie to prítlačivo. Oveľa lepšie ako tvrdenie, že značka X je skrútkovač, reťazec predajní hamburgerov, džinsy alebo veľmi úspešný rad športových topánok. Podobné je tvrdenie, že Nike je „športová spoločnosť“. Ich poslaním a cieľom vraj nie je predávať topánky, ale „zlepšovať život človeka prostredníctvom športu a fitness“, a súčasne známy tenista zase tvrdil, že „inšpirácia športom nám umožňuje prežiť neustále opakované znovuzrodenie“. Uvádza to Kleinová, N: *Bez loga*. Praha, Argo 2005, s. 23.

<sup>223</sup> Prvé produkty, ktorých podstatou bola obchodná značka, sa začali objavovať približne v rovnakej dobe ako reklama nových vynálezov. Keď sa totiž výroba presunula z rúk remeselníka a z manufaktúr do tovární, objavili sa na trhu nielen celkom nové produkty, ale i produkty bežné a zavedené dostali úplne novú podobu.

<sup>224</sup> Levitt, T.: „Marketing Myopia.“ *Harvard Business Review* 38/1960, s. 45 – 56.

<sup>225</sup> Walter Landor, predseda predstavenstva reklamnej agentúry Landor. Dostupné na [www.landor.com](http://www.landor.com).

<sup>226</sup> Kleinová, N: *Bez loga*. Praha, Argo 2005, s. 197.

<sup>227</sup> Bola to motivácia na rozvoj reklamy. Čoskoro sa presadzovalo tvrdenie, že náklady na reklamu sú investíciou do reálneho zhodnotenia podniku. Rast ceny podniku sa pripisoval reklamným aktivitám. Prekvapivo to viedlo k značnému nárastu reklamných výdavkov. Tento trend obnovil rozširovanie značky, čo sa dalo dosiahnuť iba využitím sponzoringu, invenciami a kreativitou pri nachádzaní spôsobov aktívnejšieho ovplyvňovania cieľovej skupiny. Kleinová, N: *Bez loga*. Praha, Argo 2005, s. 7.

duktu a vzápätí ho presvedčiť, že sa mu bude žiť lepšie, keď začne využívať napr. automobil namiesto kočičara, telefón namiesto pošty či elektrické svetlo namiesto petrolejovej lampy. Mnohé z vtedajších značiek sa používajú dodnes. Je teda preukázateľné, že značka má neraz dlhší životný cyklus ako samotný produkt, resp. jeho osnovateľ, po ktorom nesie značkové meno.<sup>228</sup>

Súčasný trendy smerujú k používaniu značiek, ktoré majú charakter porovnateľný so svetovými značkami. Preto sa na našich trhoch často stretávame s anglickými názvami. Lenže toto nevedie vždy k úspechu.

## Výnimočnosť poslania značky

Značka plní svoje funkcie nezameniteľným spôsobom. V jednote s integrovanou komunikáciou podniku zásadným spôsobom vplýva na spotrebiteľa i na výrobcu. Je rozdiel, či ide o veľkého zákazníka podniku, alebo o drobného spotrebiteľa. Veľký zákazník sa so značkou identifikuje skôr, jeho vzťah ku značke vzrastie. Malospotrebiteľia sú „rozptýlení“, migrujú, nechajú sa väčšími ovplyvniť masovou komunikáciou. Okrem toho sa často rozhodujú intuitívne, až náhodne, pod momentálnym vplyvom. Úlohou značky je predovšetkým pomôcť zákazníkovi odlíšiť produkty poprípade službu od ponuky konkurencie.

### Značka ako širokospektrálny nástroj komunikácie

Mimoriadny význam značky pre podnik i pre spotrebiteľa si vyžaduje osobitne sa zaoberať značkou ako širokospektrálnym nástrojom komunikácie. Odvodené nástroje komunikácie môžu byť:

- 1. Značka ako nástroj diferenciacie.** Značka odlišuje ponuku podniku od ponuky konkurencie. Dobrá značka je pre spotrebiteľa pritažlivá, vytvára dojem, dobrý pocit. To je vlastne dôvod, prečo sa zákazníci vracajú a teda zachovávajú vernosť značke. Verní spotrebiteľia ľahšie odolávajú konkurenčným ponukám. Unikátna značka dokáže búrať bariéry medzi ľuďmi a prostredníctvom svojho rastu pomáha vytvárať priestor na budovanie spoločných hodnôt. Atribútmi výnimočnej značky na nové výzvy sú extravagancia a otvorenosť.
- 2. Značka ako nástroj na orientáciu zákazníka na trhu.** Značka uľahčuje kupujúcim orientovať sa na trhu asi najviac tým, že pôsobí ako určitá záruka kvality (symbol kvality) a obsahuje informácie o produkte daného podniku (zákazníkovi skracaje čas, ktorý by strávil jeho vyhľadávaním). Značka prezentuje určitý štandard kvality, napomáha zákazníkovi utvrdiť sa v správnosti svojho nákupného rozhodnutia, vrátane zámeru rozhodnutie opakovať (používateľská spokojnosť).
- 3. Značka ako vzťah výrobcu a distribútora.** Kupujúci je ochotný zaplatiť za značkový produkt viac, pretože sa spolieha na kvalitu značkového produktu. Keďže zákazníci kupujú určitú značku oveľa častejšie než ostatné značky, zvýšené objemy predaja pozitívne ovplyvňujú obrat predajcu. Preto zo strany distribútorov je väčší záujem o značku uprednostňovanú zákazníkmi.

<sup>228</sup> V období priemyselnej revolúcie bolo veľmi časté pomenovanie podľa zakladateľov podnikov. Hoci uplynulo viac desiatok rokov, stretávame sa s nimi každý deň prostredníctvom rôznych foriem komunikácie. Práve zakladatelia predstavovali hodnoty, skúsenosti a dávali určitú záruku kvality. Ich meno sa často prezentovalo v tlači a vo verejnom živote. Dnes je situácia odlišná. Uvádza to Hesková, M.: Značka ako nehmotné aktívum firmy. Mladá Boleslav, Škoda Auto, a. s., Vysoká škola 2008. Dostupné na [nev.skoda-auto.com](http://nev.skoda-auto.com).

4. **Značka ako bariéra vstupu konkurencie.** Značka predstavuje konkurenčnú výhodu. Málokedy sa konkurencii podarí presvedčiť existujúcich zákazníkov nakúpiť produkt inej značky, ak značka je silná. Značka plní aj ochrannú funkciu, zabraňuje ju zneužiť. V prípade plagiátorstva zabezpečuje právnu vymáhateľnosť.
5. **Značka ako hodnota podniku.** Silná značka má viac verných zákazníkov a tým aj väčšie podiely na trhu. Môže dosahovať stabilnejšie výnosy. Zaužívaná preferovaná značka zvyšuje aj hodnotu nehmotného majetku podniku. Hodnotu podniku zvyšuje silná značka aj tým, že umožňuje novému produktu vyššiu penetráciu na trh.

### Význam hodnoty značky pre spotrebiteľa

Pre spotrebiteľov plní značka dôležité funkcie. Identifikuje zdroj alebo výrobcu produktu a umožňuje spotrebiteľom priradiť zodpovednosť konkrétnemu produktu alebo dodávateľovi. Pre zákazníka je značka dôvodom na nákup. „Značky sú pre zákazníkov dôležité, keďže im prinášajú benefit. Podľa *Rocchiho* kľúčom k úspechu je hodnota, ktorú značka zákazníkovi prináša, no dôležitá je kvalita rovnako ako cena.“<sup>229</sup>

Výhody používania značky pre spotrebiteľa:

- uľahčuje a urýchľuje nákup zákazníkovi, t. j. zvyšuje a zlepšuje interpretáciu a spracovanie informácií,
- sprostredkúva vlastnosti a výhody produktu,
- znižuje riziko nákupu,
- zvyšuje hodnotu produktu, značke dôveruje spotrebiteľ viac ako neoznačenému produktu.

Zvlášť si treba uvedomiť, že značka predstavuje nielen významný racionálny fenomén plniaci funkčné potreby, ale má aj výrazné emocionálne charakteristiky. Tie vychádzajú zo subjektívnych pocitov a vnímania každého jednotlivca. Podľa *Chernatonyho* značka je identifikovateľný produkt, služba, osoba alebo miesto, umocnená relevantnou skúsenosťou zákazníka (spotrebiteľa) s jedinečnou pridanou hodnotou značky, ktorá zodpovedá jeho potrebám najviac. Značky existujú v mysliach jednotlivcov (spotrebiteľia, zamestnanci, ostatné zainteresované strany).<sup>230</sup> Značka je abstraktnou konštrukciou v mysli spotrebiteľa.<sup>231</sup> Mysel spotrebiteľa je ako čierna skrinka a prienik do tohto prostredia je niekedy ťažký (obr. 62)<sup>232</sup>.

Značka slúži predovšetkým ako identifikátor a diferenciatívny jednotlivých druhov konkurenčných produktov. Uľahčuje spotrebiteľovi výber produktu. Spotrebiteľ sa nerozhoduje o značke len na mieste nákupu produktu, ale jeho výber je ovplyvnený už dávno pred samotným nákupom. Spotrebiteľa ovplyvňuje predovšetkým komunikácia podnikov, ktoré sa snažia komunikačnými aktivitami zapôsobiť na spotrebiteľa pri výbere. Vzťah medzi spotrebiteľom a značkou *Vysekalová*<sup>233</sup> chápe ako dialóg medzi identitami, keď značka je „niekto“, nie „niečo“.<sup>234</sup> S takýmto ponímaním súvisí termín „osobnosť značky“, ktorá predstavuje hodnotu značky pre spotrebiteľa, označuje jej charakter, personifikuje ju.

<sup>229</sup> Germana Rocchi (Millward Brown Optimor). Dostupné na hnonline.sk.

<sup>230</sup> Chernatony, de L.: 1998. In: Types of brands. The Chartered Institute of Marketing 2003, s. 6. Dostupné na www.audienceswales.co.uk.

<sup>231</sup> Gardner, B. – Levy, S.: The product and the brand (1955). In: Rook, D. W.: Brands, consumers, symbols & research: Sidney J Levy on marketing. Thousand Oaks, Sage Publications 1999, s. 131 – 40.

<sup>232</sup> Gad, T.: 4-D Branding: Cracking the corporate code of the network economy. London, FT Prentice Hall 2001, s. 18. In: Types of brands. The Chartered Institute of Marketing 2003, s. 6. Dostupné na www.audienceswales.co.uk.

<sup>233</sup> Vysekalová, J.: Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují. Praha, Grada Publishing 2004, s. 144.

<sup>234</sup> Vysekalová, J.: Psychologické aspekty analýzy značky z marketingového hlediska. Československá psychologie 1/2002, s. 35 – 43.



Obr. 62. Dimenzie značky  
v mysli zákazníka

Každá značka by sa mala etablovať v mysli zákazníka určitým charakteristickým spôsobom. Spotrebiteľ vníma značku v jej základných dimenziách.

Pri formovaní vzťahu spotrebiteľa k značke (Brand Relationship) sa môže vyčleniť niekoľko tried vzťahov podľa intenzity. Vzťah spotrebiteľov k značke z hľadiska intenzity sa postupne vyvíja a môže sa stupňovať, a to v závislosti od znalosti značky, akceptácie značky, uspokojenia potrieb značkovým produktom, preferovania značky, zviazanosti (spokojnosti, lojalitou) so značkou.<sup>235</sup>

Poznať vzťah spotrebiteľov k značke je dôležité aj z hľadiska formovania prístupov k riadeniu značiek. *Miškov a Weber*<sup>236</sup> rozdelili produkty (služby) do štyroch kategórií: 1. obyčajný produkt s nízkym rešpektom a uznaním, 2. produkty, ktoré zažiaria a potom rýchlo zaniknú, 3. produkty, ktoré majú vybudovanú spontánnu znalosť na úrovni 90 %, ale postupne sa stávajú nezaujímavé, 4. produkty s vysokým rešpektom a uznaním, tzv. lovemarks. Značka, ktorá sa chce stať „milovanou“<sup>237</sup>, musí mať tieto atribúty:

- určitý „nádech“ mystérie, tajomstva, mýtu, ikony či sna,
- sensualitu (zmyslovosť) – náš vzťah s okolím nám sprostredkujú zmysly, preto značka musí pôsobiť na naše zmysly,
- intimitu – účasť, empatiu, vášeň, intímny vzťah so značkou.

*Miškov a Weber* zároveň zdôraznili dôležitosť vzťahu predávajúci – zákazník, keď už obyčajná transakcia prechádza v dôvernejší vzťah. Vzťah spotrebiteľa k značke rozdelili do kategórií:

1. **dohodnuté manželstvo** – partnerstvo z rozumu, v podstate nedobrovoľný vzťah (napr. BMW jazdí na pneumatikách Castrol),
2. **rodina** – dlhodobé skúsenosti so značkou, jeden člen ju odporúča druhému, rodina motivuje ku kúpe, tradičné vzťahy, dedičné návyky („vždy používam produkt XY, pretože aj moja mama ho používala“),

<sup>235</sup> Mesárošova, M.: Implementácia marketingových teórií a prístupov v podnikovej praxi Slovenskej republiky. Bratislava, Ekonóm 2001, s. 38 – 55.

<sup>236</sup> Majitelia reklamnej agentúry MUW / SAATCHI & SAATCHI s. r. o., ktorí odprezentovali svoje skúsenosti na 4. ročníku medzinárodnej konferencie Trade & Marketing fórum, zo dňa 26. 9. 2005. Dostupné na kontakt.abcreklama.sk.

<sup>237</sup> Tento termín použili Uličný a Weber vo svojej prednáške na 4. ročníku medzinárodnej odbornej konferencie Trade & Marketing fórum. 26. septembra 2005 v Bratislave. Čítavali významných neurochirurgov a neurológov, ktorí dokázali, že z psychologického hľadiska mozog v kritických situáciách uprednostňuje emócie. Podnety prúdiace po nervových dráhach z emocionálnej do rozumovej hemisféry sú totiž silnejšie ako podnety prúdiace opačným smerom. Čít vyvoláva akciu (nákup), naproti tomu rozum zostáva pri kritických úsudkoch. Lovemarks patria už viac spotrebiteľom, ako výrobcam. Dostupné na [www.adweb.sk](http://www.adweb.sk).

3. **flirt** – spotrebiteľ vyskúša inú ako obľúbenú značku v rámci ochutnávky, ako reklamný darček,
4. **romantické manželstvo** – dlhodobý, podvedomý vzťah.

Vzťah spotrebiteľa k značkám si vyžaduje pochopiť ich hodnoty a morálne rámce a dokonca dostať sa až do podvedomia spotrebiteľov. Otázka budovania vzťahu so zákazníkom od momentu jeho vzniku pri prvom nákupe je dnes kľúčová. Index vernosti zákazníka je v mnohých podnikoch tým najzákladnejším ukazovateľom výkonu a všetky aktivity od vývoja, cez výrobu, predaj, marketing až po služby zákazníkom sa koncentrujú na komunikáciu so zákazníkom.<sup>238</sup> Zákazníci si totiž vyberajú tie značky, ktoré najlepšie reflektujú ich osobnosť a ktoré zodpovedajú ich hodnotám a životnému štýlu. Podstatné je práve to, ako spotrebiteľ značku prijíma, čo ho k značke viaže a ako značka ovplyvní jeho rozhodnutie značkový produkt kúpiť. V tom zmysle sa skúma vzťah spotrebiteľov k značke, možnosť jeho ovplyvňovania a spôsob komunikácie tak, aby pozícia značky zodpovedala cieľom komunikácie v podniku.

Systém aktivít spojených s budovaním vzťahu k značke podľa *Jójárta*<sup>239</sup> tvorí: **1.** pôsobenie kanála (cesty), **2.** komunikačný efekt a **3.** efekt značky. Tieto tri oblasti sú rôzne silné v závislosti od konkrétneho produktu a trhu. Efekt značky znamená, čo vlastne značka reprezentuje smerom k zákazníkom v konkrétnom časovom období.

Viacere zdroje zamieňajú pojmy lojalita (Loyalty) a vernosť, oddanosť (Commitment). Lojalita je o tom, čo zákazníci robia, o ich správaní. Na základe posledného správania ukazuje pravdepodobnosť ďalšej kúpy. Môže existovať bez vernosti. Vernosť poukazuje na pocity zákazníkov, na psychologickú náklonnosť k značke. Málokedy existuje bez lojality. Je dôležité dosiahnuť vernosť a oddanosť, lebo zákazníci sú potom ochotní viac utrátiť za danú značku (Share-of-Wallet), sú pripravení zaplatiť prémiovú cenu, zostanú značke dlhšie verní, budú menej ovplyvniteľní tvrdeniami konkurencie a budú značku aktívne vyhľadávať. V komunikácii „bez efektu“ sú len správy vysielané smerom k zákazníkovi. Prvým stupňom je „angažovanosť“, kde už zákazník vie, čo je komunikované, už zachytil posolstvo (buď sa mu páči, alebo nepáči). Vrcholným stupňom je „presvedčenie“, keď sú spotrebiteľia na základe komunikácie už presvedčení o kúpe.

### Význam hodnoty značky pre podnik

Aj pre podniky je značka významná, pretože identifikuje na trhu vlastné i konkurenčné produkty.<sup>240</sup> Poskytuje podniku legálnu ochranu jedinečných črt produktu. Ochraňuje výrobcu v zmysle zákona o duševnom vlastníctve. Na základe tejto istoty podnik môže bez rizika investovať prostriedky do budovania značky. Hodnota značky odráža povahu a podstatu cieľového trhu, pre ktorý bola značka navrhnutá a ktorý by sa so značkou identifikoval.

Značka zvyšuje hodnotu pre podnik, pretože zvyšuje a zlepšuje:

- účinnosť a efektívnosť komunikácie,
- lojalitu voči značke,

<sup>238</sup> Jójárt, P.: Brand Tracking – an Ideal Tool for Long-term Brand Health Check and Communication Effectiveness Measurement. TNS – Marketwhys – Brand and Advertising Tracking, TNS Hungary. In: Odborná konferencia Trade & Marketing fórum. Dostupné na [www.adweb.sk](http://www.adweb.sk).

<sup>239</sup> Tamže.

<sup>240</sup> Prvé mohutné kampane, ktoré sa začínali objavovať už v druhej polovici 19. storočia, boli ešte stále skôr reklamou, nežlo v nich o podporu značky v tej miere a podobe, ako ich chápeme v súčasnosti. Kleinová, N.: Bez loga. Praha, Argo 2005, s. 5.

- cenu (maržu),
- výhodu oproti konkurencii.

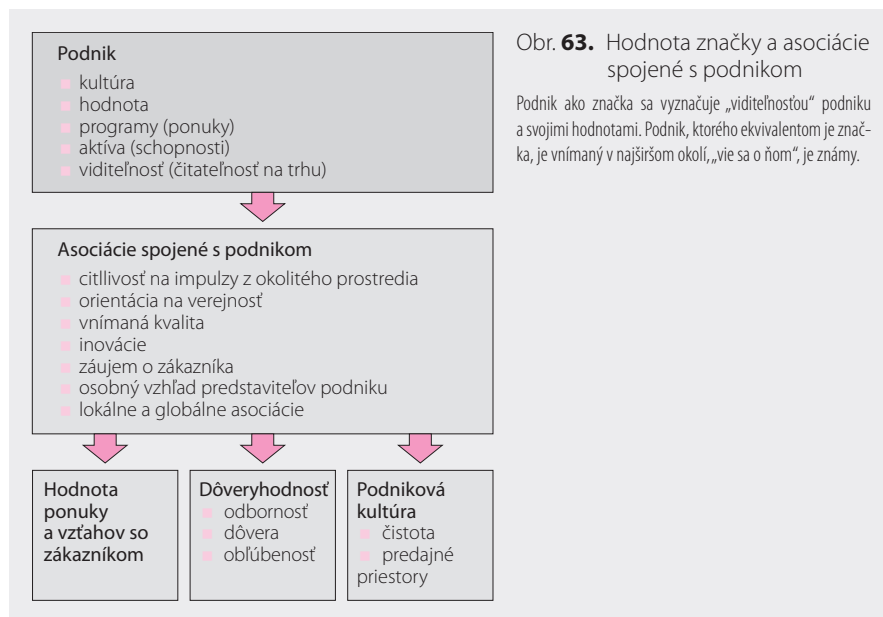
Hľadanie skutočného významu značky alebo „podstaty značky“ postupne smerovalo od konkrétnych produktov a ich vlastností k psychologicko–antropologickému skúmaniu na tému „čo značka znamená pre kultúru a život človeka“. Tomuto problému sa prisudzoval význam s odôvodnením, že podniky síce môžu vyrábať produkty, ale to, čo spotrebiteľ kupuje, je práve značka.

### Asociácie spojené s podnikom

Značka podniku nemusí byť vhodná na označenie produktu, ale značka podniku má výnimočné postavenie medzi dodávateľskými a odberateľskými podnikmi a inými inštitúciami, ako sú napr. banky. Imidž značky podniku vyplýva z kvality produktov, spoľahlivosti a finančnej disciplíny (obr. 63).<sup>241</sup>

Kvalita značky produktu a správanie podniku formuje nazeranie na podnik a javí sa ako jeho imidž. Postupne vytvára značku podniku. Identita značky podniku vychádza z produktov, kultúry, ľudí, programov, zručností a ďalších aktív. Tieto charakteristiky môžu vytvoriť základnú odlišenia, ponuky hodnoty a vzťahu k zákazníkovi.

Značka podniku môže stimulovať emocionálne pôžitky. Známý podnik môže vyvolať u zákazníka obdiv a úctu. Podľa toho, aké má zákazník hodnoty, môže obdivovať podnik v súvislosti s excelentnými produktmi, ale aj vo vzťahu k jeho hodnotám a programom. Značka podniku sa môže spájať s osobnosťou zákazníka.



<sup>241</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 114.



Značka poskytuje úžitok zo sebvýjadrenia, prípadne stotožnenia osobnosti značky podniku s vlastnou osobnosťou. Vzťah k značke podniku sa vytvára postupne a väčšina úžitkov vyplýva z toho, že sa podnikom ponúka hodnota. Získanie hodnoty môže vytvoriť základ vzťahu medzi značkou a zákazníkom. Asociácie spojené s podnikom sa vytvárajú predovšetkým v kontexte so značkou podniku. Značke je prepožičaná dôveryhodnosť podniku. Preto značka podniku sa často používa na podporu výrobnéj značky, ako je súčasť duálnej stratégie značiek. Spôhlivosť podniku sa prostredníctvom komunikačných aktivít podniku prenáša aj na jeho produkty. Dobrý základ vzťahu podniku a zákazníka vytvára dôvera. Dôvera sa tak stáva časťou identity značky podniku. Podnik môže byť obľúbený v najbližšom okolí, v ktorom pôsobí. Nemusí vždy ísť iba o sponzorské príspevky. Vážnosť a obľúbenosť podniku vyplýva z ekonomickej garancie existenčných a pracovných podmienok zamestnancov. Podnik tak významným spôsobom prispieva k životu komunity. Aktivity podniku sa môžu považovať za užitočné, ak sa zapoja do aktivít iných podnikov a inštitúcií. Podnik svojou značkou vytvára poslanstvo. Ak je podnik obľúbený, pravdepodobne bude akceptované aj jeho poslanstvo. Ak je podnik neznámy, alebo dokonca sú s ním spojené verejne známe nepríjemnosti, aj na jeho značku sa bude hľadieť skepticky. Dobré meno podniku a jeho značky šíri nielen zapájanie sa do aktivít okolia, ale aj novosť a nové produkty, technickú a prevádzkovú spoľahlivosť. Z takého pohľadu veľmi silným aktívom značky podniku je inovatívnosť. Je jednou z dimenzií celkového obrazu podniku. Inovatívnosť podporuje vnímanú vhodnosť rozšírenia značky a zlepšuje hodnotenie atribútov produktov podniku. Inovatívnosť podniku prispieva k ďalšiemu rozširovaniu mena značky.

Podľa výskumov *Kellera* a *Aakera*<sup>242</sup> obraz inovatívneho podniku má zásadný pozitívny vplyv na dôveryhodnosť podniku. Inovatívny podnik je vnímaný ako skúsenejší a spoľahlivejší. Dobrým indikátorom prijatia a uznávania podnikovej značky je zapájanie sa do verejnosprospešných aktivít, napr. do ochrany životného prostredia. Taký podnik sa na verejnosti javí ako ohľaduplný k životnému prostrediu (Corporate Social Responsibility). Z hľadiska mena značky je to však menej významné ako dimenzia novátorstva. Avšak oba prístupy posilňujú dôveryhodnosť podniku, konkrétne jeho dimenziu prítlačivosti a spoľahlivosti.<sup>243</sup> Veľký význam má nielen vonkajšie, ale aj vnútorné prijatie vlastností podniku. Je dôležité, aby sa s hodnotami a programami svojho podniku stotožnili aj zamestnanci podniku. Pri porovnaní identity značky a produktov podniku platí, že identita značky spojené s podnikom má lepšie predpoklady reprezentovať základné ciele, hodnoty a stratégie podniku. Preto pri akcente na podstatné prednosti podniku môže zohrať kľúčovú rolu pre zamestnancov, predajcov a ďalšie subjekty, ktoré sa musia stotožniť s cieľmi a hodnotami značky, a do praxe uviesť podnikovú stratégiu. Je tu aj druhá stránka úvahy o značke. Využívať asociácie spojené s podnikom je nákladné. Pri zvažovaní prínosu značky, podnikové vedenie často prichádza k záveru, že značka niekedy pridá iba malú hodnotu. Vynaložené náklady oslabia zdroje a znejasnia zameranie inak silnej značky produktu. Neplatí to však jednoznačne. Využitie silného účinku asociácie značky podniku je žiaduce a efektívne v takých prípadoch, keď značka je súčasťou všestranne úspešného podniku. To znamená nielen z hľadiska zisku, ale najmä starostlivosti o zamestnancov, ktorých kultúra, programy a hodnoty sú pre zákazníkov dôležité. Potom značka podporí vzťah k zákazníkovi. Ten vzťah vyplýva z pocitov vytvorených asociáciami značky podniku. Ak zamestnanci vidia zmysel a účel svojej práce, značka ich bude motivovať. V takých prípadoch sa

<sup>242</sup> Aaker, D. A.: *Brand Building – Budovanie značky*. Brno, Computer Press 2003, s. 116.

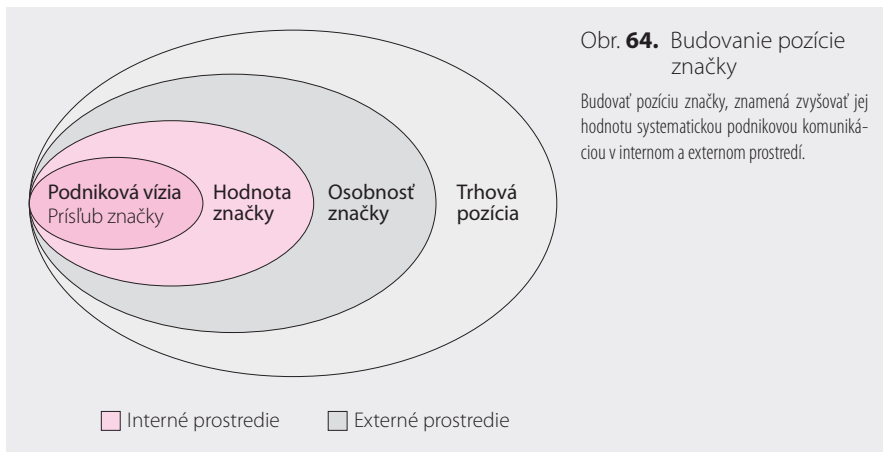
<sup>243</sup> „Produkt je našim najdôležitejším marketingovým nástrojom,“ zdôrazňuje generálny riaditeľ Nike Phil Knight. Prezentovaná koncepcia však bola dovedená k dokonalosti až vtedy, keď sa objavili obchodní giganti internetového biznisu ako napr. Amazon.com. „Teraz sa konečne začali budovať tie „najrýchlejšie“ značky oslobodené od bremena reálneho sveta, ktoré predstavovali kamenné obchody a výrobu produktov. Tie majú skutočný priestor na rozlet – sú ani nie tak širitelmi produktov či služieb, ako skôr kolektívnou halucináciou.“ Kleinová, N: *Bez loga*. Praha, Argo 2005, s. 22.

podniková značka pre podnik stáva zdrojom sily. Pri porovnaní značky podniku a značky produktu je podstatné, že životnosť podniku je obvykle trvalejšia, zložitejšia a dlhodobejšia, ako životnosť konkrétnych produktov. Je omnoho ťažšie súťažiť s imidžom a dobrým menom podniku než napr. s atribútmi jeho produktov. Produkty sa dajú oveľa ľahšie napodobniť. Preto asociácie spojené s podnikom môžu byť zásadným zdrojom udržateľných výhod.

Značka svojím pôsobením sa pričiňuje o neustále budovanie súboru hlboko zakorenených pozitívnych asociácií, pričom na niektoré úrovni sa zakoreňuje hlbšie, a na tej úrovni ju potom možno identifikovať. Pre zákazníka však nie sú dôležité charakteristiky značky, nijako ich nerozlišuje. Zákazník v prvom rade vníma úžitkové vlastnosti produktu. Pritom je možné aj to, že charakteristiky produktu konkurencie môže napodobniť, čím značka stráca príťažlivosť. Je dôležité dodržiavať poznatok, že sa nemá vyzdvihovať iba niektorá charakteristika, ale je potrebné rozvíjať systém hodnôt, kultúrnu hodnotu a jedinečnosť značky. To sú kvality tvoriace podstatu značky, a preto sa musia do nej premietnuť. Napr. Mercedes si nemôže dovoliť uviesť na trh lacné auto, pretože by tým stratil svoju exkluzívnosť, vyzdvihovanú okrem iného aj vysokou cenou. Výnimočná značka sa najčastejšie zakladá na technologickej vyspelosti, výkonnosti a úspechu. Narušenie logiky systému hodnôt by zároveň viedlo k zneváženiu značky, ktorú podnik budoval dlhé roky. Zákazník by bol pomýlený a stratil by dôveru k značke, nech bola akokoľvek známa. Značka musí byť aj flexibilná, aby pokryla všetky modifikované služby, ktoré sa za ňou skrývajú, a bola schopná reagovať na vývoj situácie na trhu.

## Komplexný prístup k značke

Základom odlišného nazerania na značku je tvrdenie, že značka sa nedá vybudovať prostredníctvom reklamy, ale len dobrou organizáciou práce, pretože hnacie sily vývoja značky sa časom menia.<sup>244</sup> Komplexný prístup k značke si vyžaduje sledovať vytvorenie značky, jej zavedenie, starostlivosť o ňu, obnovenie či opätovné vybudovanie jej pozície. Vzhľadom na množstvo vplyvov je značka „interfeisom“ podnikového prostredia a okolia podniku. Značka sa buduje na viacerých vonkajších a vnútorných faktoroch znázornených na obr. 64.<sup>245</sup>



<sup>244</sup> Globálne uznávaný brandguru Nicholas Ind tvrdí: „Značku nerobí reklama, ale zamestnanci.“ Koncept Living the Brand (Žite značkou). Blíže: Ind, N.: Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion. 3. vydanie. London, Kogan Page 2007.

<sup>245</sup> Interbrand, 2002 In: The Chartered Institute of Marketing 2003: How brands work. Dostupné na [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk).

Vonkajšie a vnútorné vplyvy majú rozličný charakter a ich usmerňovanie vytvára konkrétny priestor na realizáciu značky.

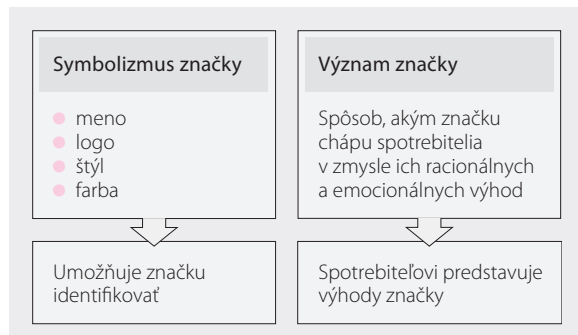
Kľúčom k úspešnému budovaniu značky je zvládnuť sily a tlaky vo vnútri podniku. Je potrebné identifikovať vznikajúce tendencie proti zavádzaniu inovácií a vedúce k diverzifikácii, krátkodobým výsledkom a častým zmenám identity značky a brániť sa týmto tendenciám vytvorením koncepčných modelov a meradiel, ktoré podporujú správanie vedúce k budovaniu silnej značky.

### Definícia značky, strategický vývoj a predpoklady jej úspešnosti

Definícia značky má základ v pôvode svojho vzniku.<sup>246</sup> Je založená na viacerých predpokladoch. *Bennett* uvádza, že „značka je meno, symbol, farba, dizajn a ich kombinácia takej identifikácie produktov alebo služieb predajcu, ktoré ich budú odlišovať od produktov a služieb konkurentov“.<sup>247</sup> Je to súbor slovných alebo vizuálnych informácií, ktoré ako také sú súčasťou hmotnej vlastnosti produktu. Meno je súčasťou značky v podobe slov, písmen alebo čísel, ktoré môžu byť vyslovované verbálne (napr. I.D.C. Holding, a. s.). Symbol, dizajn alebo špecifické balenie sú súčasťou značky, ktoré nemôžu byť vyjadrené verbálne (napr. logo Audi – štyri prepojené kruhy). Obchodná značka (Trademark) je právnym potvrdením, že vlastník má výlučné právo na jej používanie. Definícia značky je zaznamenaná na obr. 65.

Definícia značky je dostačujúco výpovedná, nie je však nevyhnutné akceptovať ju bezvýhradne. Môžeme ju chápať aj vo svetle názoru *Bennetta*. Podľa neho značka zahŕňa:<sup>248</sup>

- Vlastnosti. Značka vyvoláva v pamäti asociácie spojené s charakteristickými vlastnosťami značkového produktu.
- Úžitky. Vlastnosti a technické parametre je nevyhnutné správne transformovať do funkčných alebo emocionálnych úžitkov.
- Hodnoty. Značka vypovedá aj o rebríčku hodnôt výrobcu, napr. úžitková hodnota, spoľahlivosť, prestíž.
- Kultúru. Vyjadrenie organizovanosti, výkonnosti, vysokej kvality.



Obr. 65. Definícia značky

V zjednodušenej podobe ide o vzťah medzi identifikovaním značky spotrebiteľom a jeho reakciou na posolstvo značky.

<sup>246</sup> Treba rozlíšiť obchodnú značku (meno, pojem, symbol alebo akýkoľvek jednoznačný prvok, ktorý identifikuje produkt daného podniku a odlišuje ho od konkurencie.) a ochrannú známku (právny pojem pre meno značky, ochranný symbol alebo reklamnú postavu). Ochranné známky riadne registrované príslušnými orgánmi získavajú ochranu na výhradné používanie na danom území.

<sup>247</sup> Bennett, P. D.: Dictionary of Marketing Terms. Chicago, American Marketing Association 1988.

<sup>248</sup> Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšírené vydanie. Praha, Grada Publishing 2001, s. 401.

- Osobnosť. Osobnosť značky (Brand Personality) možno definovať ako rad ľudských vlastností spojených s danou značkou. Preto obsahuje také vlastnosti, ako je pohlavie, vek a sociálne postavenie, ale aj tradičné ľudské charakteristiky, ako je ústretovosť, záujem, sentiment. Osobnosť značky má schopnosť odlíšiť svojho nositeľa a má dlhodobú platnosť. Osobnosť značky sa môže vyvinúť zo symbolu. Napríklad sa podobá na známe postavy alebo zvieratá (automobil Jaguar). Symbol značky môže mať výnimočne silné asociácie. Osobnosť značky zachytáva unikátne črty značky.
- Používateľa. Určitý druh zákazníkov, ktorí hľadajú kvalitu a osobitosť, chcú byť nápadní, majú radi exkluzivitu.

Nech sú už definície jednoduché, alebo rozšírené, vždy platí, že značka je prísľubom kvality. Má predstavovať produkty s určitým súborom vlastností, zaručených funkcií a služieb. Pomáha vytvárať lojalitu, ochraňuje pred konkurenciou, vytvára výhodu diferenciacie.

### Značka ako symbol, ktorý komunikuje

Symbolizmus značky spočíva v obrazovom a slovnom vyjadrení (obr. 66). V prvom rade je to meno podniku alebo produktu. Prejav označenia podniku je okrem slovného označenia vyjadrený logom podniku. Konkretizácia loga je obsiahnutá vo farebnosti a štýle realizácie.<sup>249</sup> Pri tvorbe loga je potrebné vychádzať z požiadavky, že značka musí predávať, osloviť zákazníka, verejnosť, obchodného partnera a pod. Súčasným trendom pri tvorbe značky je dôraz na emocionálnosť, využitie nadsádzky a vyzdvihnutie celkového účinku grafickou štylizáciou. Požaduje sa, aby logo malo potenciál na komunikáciu s relevantným okolím.

### Logotyp, tvorba symbolov, značkové meno

Logo alebo logotyp sú základom dobrej značky. Logo je vlastne grafickou podobou mena (napr. Apple – nahryznuté jablčko). Logo pomáha identifikovať produkt a vytvára povedomie o značke. Symbolizuje životný štýl, pracovnú pozíciu, túžby alebo predstavy.<sup>250</sup> Zároveň logotyp používaný v súbehu s inými komunikačnými nástrojmi sa môže stať dôležitou súčasťou posolstva podniku.<sup>251</sup> Značky, či značkové meno za určitých okolností môžu predstavovať „spoločenský status“ vlastníka. Vidieť to aj na názvoch takých produktov, ako sú luxusné autá.<sup>252</sup> S vývojom trhu môže dochádzať k posunu pôvodného významu spojeného so vznikom značky. Príkladom takéhoto posunu je značka Volkswagen, ktorá mala symbolizovať cenovo dostupný spoľahlivý automobil pre každého.<sup>253</sup> Pri tvorbe nového značkového mena v odbornej literatúre prevláda názor, že je vhodné zachovať nasledujúce pravidlá:<sup>254</sup>

<sup>249</sup> Logo vzniklo z gréckeho logá, čo znamená slovo, reč, zákon, pojem.

<sup>250</sup> Luptonová, E. a Miller, J. A. uvádzajú, že logá boli vymyslené tak, aby vyvolávali dojem familiárnosti a susedskej spriaznenosti, čím treba stlmiť dopad dosiaľ novej a nezvyklej anonyimity balených produktov. Uvádza to: Kleinová, N: Bez loga. Praha, Argo 2005, s. 5.

<sup>251</sup> V osemdesiatych rokoch 19. storočia niektoré hromadne vyrobené druhy produktov už dosiahli podnikové logo. Uvádza to: Kleinová, N: Bez loga. Praha, Argo 2005, s. 5.

<sup>252</sup> V historickom pohľade reprezentujú mená odvodené od vlastníkov značiek, napr. Porsche, Škoda. Často sa vyskytuje symbolika zvierat, napr. Mustang, Ferrari, Jaguar a pod. Vznik automobilových značiek zahŕňa konkrétny príbeh, ktorý sa spravidla spája so zakladateľom a má symbolizovať stratégiu konkrétnej značky.

<sup>253</sup> Značka sa spravidla tvorí s vedomím, že prežije veky. Táto téza už úplne neplatí. I staré tradičné značky sa čas od času nevyhnutne modernizácii a adaptujú sa na dnešný vkus. Môže ísť len o drobné korekcie v geometrii loga alebo písma, ale veľmi často ide o kompletne prepracovanie logotypu. Príklad značky automobilov Ford dokazuje, že v priebehu sto rokov sa logo postupne obmieňalo a dnešná podoba sa najviac približuje značke z roku 1912.

<sup>254</sup> McCarthy, J. E. – Perreault, W. D.: Essentials of marketing: A Global Management Approach. New York, McGraw-Hill College 1996.

- má jasne vyjadrovať spôsob použitia, prínos alebo atribúty produktu,
- má sa ľahko vyslovovať a má byť zapamätateľné,
- má označovať produktové (značkové) rady,
- má mať zrozumiteľný alebo aspoň neutrálny význam na medzinárodných trhoch,
- má zabezpečiť právnu ochranu formou ochrannej známky.

Značka má byť rozpoznateľná a zapamätateľná. Spotrebiteľ pri stretnutí s logom už krátko po jeho zavedení by mal značku správne identifikovať. Značka má byť jednoduchá. Logotyp prezentuje nápad, vtip, význam. Značka vyjadruje osobitosť, unikátnosť produktu či druh podnikania.



Obr. 66. Značka ako symbol

Symbol je vyjadrením nejakej myšlienky v určitej významovej skratke prostredníctvom slov, grafického výrazu, matematických znakov, estetického obrazu, alebo je to označenie určitého druhu predmetu či osobnostnej charakteristiky.



Obr. 67. Zmysel existencie značky

V konečnom dôsledku v bežnej praxi zmyslom značky je odlišiť produkty alebo služby jedného predajcu alebo skupiny predajcov od produktov konkurenčných predajcov.

## Význam a užitie značky, zmysel jej existencie

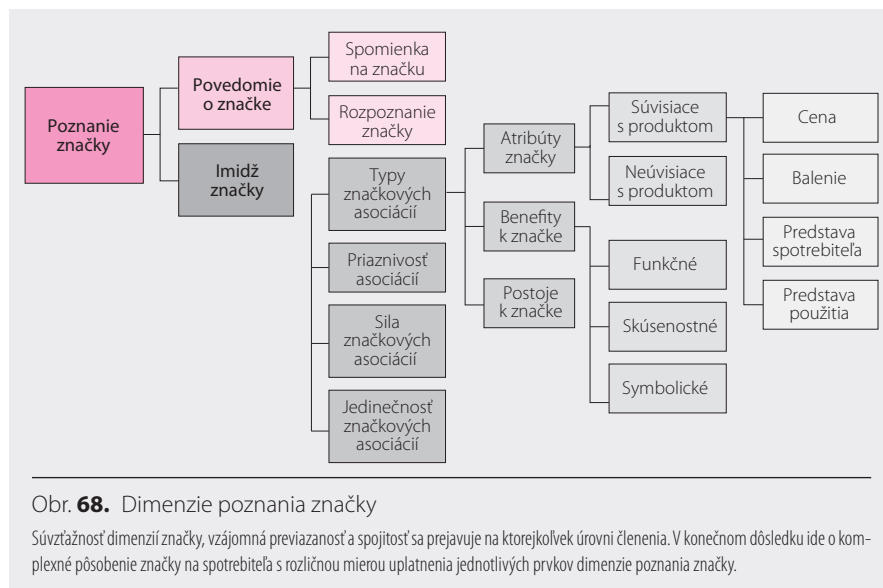
Proces utvárania značky vyúsťuje do jej osvojenia zákazníkom, resp. sa prejaví použitím značky.<sup>255</sup>

Názory na užitočnosť značky sa v mnohom rozchádzajú.<sup>256</sup> Niektorí manažéri vidia v značke a jej budovaní „všezáchranu“ najmä pri poklese tržieb. Iní sa nazdávajú, že „všetko je iba podvod“, že ide o zbytočne vynaložené peniaze, že značka je iba „nálepka“. Význam značky je však oveľa hlbší a prezrádzajú ho atribúty značky, alebo opačne. Značka má zmysel, ak napomôže plneniu podnikových a komunikačných cieľov uplatnením svojich vlastností (obr. 67).<sup>257</sup>

Značka predstavuje významný faktor vplyvu na spotrebiteľa v nákupnom a rozhodovacom procese. Poskytuje informácie o produkte a vytvára asociácie, ktoré vo veľkej miere vplyvajú na usporiadanie myšlienok v mysli spotrebiteľa v prírodnej chvíli nákupu a na apel kúpiť či nekúpiť daný produkt.

## Dimenzie poznania značky

Značka je zložitým emocionálno-racionálnym fenoménom pôsobiacim vo svojej komplexnosti so všetkými komunikačnými aktivitami na spotrebiteľa. Vyznačuje sa radom dimenzií, ktorých usporiadanie je iba racionálne motivovaným pokusom s uvedomením si možných obsahových posunov, inherencie a vzájomnej previazanosti (obr. 68).<sup>258</sup>



Obr. 68. Dimenzie poznania značky

Súvťažnosť dimenzií značky, vzájomná previazanosť a spojitosť sa prejavujú na ktorejkoľvek úrovni členenia. V konečnom dôsledku ide o komplexné pôsobenie značky na spotrebiteľa s rozličnou mierou uplatnenia jednotlivých prvkov dimenzie poznania značky.

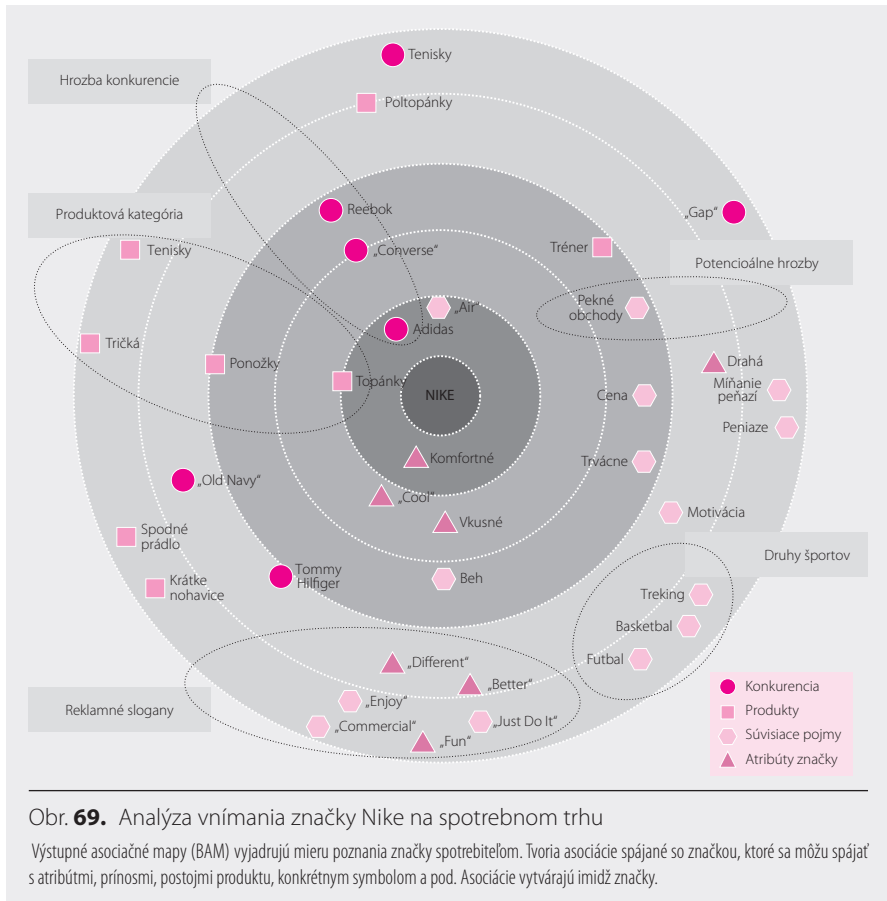
<sup>255</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 233.

<sup>256</sup> Mnohé podniky sa neustále usilujú odpútať svoje meno od „prízemných“ produktov. Snívajú o akomsi hlbšom vnútornom význame svojej značky – o spôsobe, akým vyjadruje ducha individuality, športovo založeného, nespútanostou či pospolitostou. V situácii, keď povrchný imidž nahrádza materiálnu podstatu, začali podnikové útvary poverené starostlivosťou o identitu značky považovať svoju prácu nie za niečo, čo prebieha v súlade s produkciou tovaru, ale za atribút, ktorý im priamo konkuruje. Kleinová, N.: Bez loga. Praha, Argo 2005, s. 197.

<sup>257</sup> Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšírené vydání. Praha, Grada Publishing 2001, s. 401.

<sup>258</sup> Keller, K. L.: Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing 57/1993, s. 2 – 22.

Ďalším významným krokom smerujúcim k vývoju komunikačnej stratégie sú pozičné mapy (BAM – Brand Association Map). Ukazujú umiestnenie (pozíciu) konkurenčných produktov (značiek) v určitom druhu „virtuálneho priestoru“, ktorého účelom je reprezentovať spôsob, akým spotrebiteľia vnímajú a hodnotia celú kategóriu produktov (služieb), ako je znázornené na obr. 69.<sup>259</sup>



Imidž značky a postupne komunikované nové asociácie vytvárajú základ začlenenia značky do určitej produktovej kategórie. Konkurenčnú výhodu však značke dáva iba jedinečnosť asociácií s ňou spojených. Z toho zároveň vyplýva, že komunikačné pôsobenie by malo byť prepojené na atribúty značky.

<sup>259</sup> A Detailed Visual Snapshot of Brand Identity and Reputation Online. Brand Association Map. The Nielsen Company 5/2009. Dostupné na [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com).

## Atribúty produktu (značky)

Atribúty sú vlastnosti produktu vnímané a uvedomované spotrebiteľom. Môžu byť viazané na produkt, pretože opisujú jeho fyzické charakteristiky, alebo voľne súvisia s produktom. Sú to hľadiská ceny, vnímania pocitov a skúseností až po osobnosť značky. Prínosmi produktu sú hodnoty, ktoré spotrebiteľ spája s produktom. Základom budovania silnej značky je identita značky, jej význam, reakcia na ňu a vzťah k nej. Medzi atribúty značky sa zaraďujú:

1. **Charakteristika značky.** Vzťahuje sa k aspektom vedomia o značke, napr. ako často si na značku spomenieme za rôznych okolností. Aké typy podnetov sú nevyhnutné pre zákazníkov.
2. **Výkonnosť značky (Brand Performance).** Produkt sám osebe má primárny vplyv na to, čo sa stáva spotrebiteľskou skúsenosťou so značkou, čo o nej spotrebiteľ počul od iných, čo môže podnik spotrebiteľom povedať vo svojich posolstvách. Výkonnosť značky sa vzťahuje na spôsoby, ktorými služby či produkt uspokojujú funkčné potreby spotrebiteľov. Výkonnosť značky sa teda vzťahuje na vnútorné vlastnosti značky, čo sa týka inherentných charakteristík produktu (služby), ďalej toho aké je hodnotenie kvality produktu, do akej miery uspokojuje úžitkové, estetické a ekonomické potreby a želania zákazníka.
3. **Nákupná pohotovosť.** Známosť a imidž značky vplyvajú na nákupnú pohotovosť. Zákazník, ktorý už značku pozná a je k nej lojálny, reaguje najrýchlejšie. Značku spája s kvalitou produktu, prípadne s jej pôvodom. Zákazník, ktorý požaduje najvyššiu kvalitu, pričom cena nie je rozhodujúca, je spravidla k značke lojálnejší a spolieha sa na svoje doterajšie skúsenosti s ňou. Preto keď potrebuje kúpiť produkt, vychádza zo znalosti značky a priebežne sleduje novinky a zlepšenia produktu svojej značky. Prakticky je neustále pripravený kúpiť produkt danej značky. Napríklad pri kúpe auta mnohí zákazníci po celý život kupujú tú istú značku a obmieňajú iba modely danej značky. Dokonca pri kúpe viacerých áut na rozličné účely preferujú rovnakú značku a vyberajú si nové auto z daného produktového radu „svojej“ značky. Takíto zákazníci reagujú najrýchlejšie, už značku neskúmajú a neposudzujú konkurenciu, sú lojálni k značke a tak sú pripravení kupovať, čo sa prejaví ich nákupnou pohotovosťou.

Atribúty sa niekedy delia na atribúty súvisiace s produktom (cena, balenie, predstava použitia, predstava používateľa) a atribúty nesúvisiace s produktom (symbolické, funkčné, skúsenostné). Priradujú sa benefity a postoje spotrebiteľa.

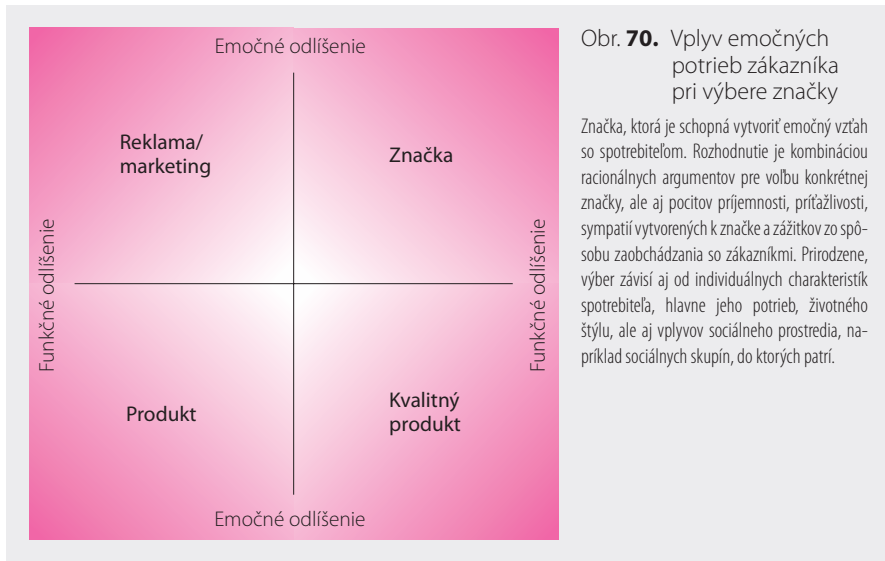
Iný pohľad na vlastnosti či atribúty značky a ich usporiadanie prináša tzv. hierarchický prístup. Napríklad hierarchické usporiadanie vlastností a atribútov značky pri poskytovaní služieb môže zahŕňať:

- generické vlastnosti (očakávaní, nedotknuteľnosť, výkonnosť, rýchlosť, dôvera, konkurencieschopné podmienky),
- funkčné atribúty (praktickosť, prospešnosť, užitočnosť, znalosti, personál, úroveň rozhodovov),
- emocionálnu hodnotu (harmónia, vzájomné porozumenie, otvorenosť, dôvera, uvoľnenosť, sebavedomie),
- estetické vyjadrenie (pekné prostredie, chuť, príťažlivosť, módnosť, odlišnosť),
- etickú zodpovednosť (angažovanosť pre dobro, ochrana životného prostredia),
- sociálne postavenie (príslušnosť k určitej skupine, vyjadrovanie mienky a postavenie v určitej skupine),
- neoterický pohľad (neustále inovácie, využívané technológie, dosiahnuteľnosť).



Dominantnou sa môže stať hociktorá vrstva pyramídy atribútov. Záleží predovšetkým od stupňa rozvoja trhu a ekonomiky. Výrobcovia súťažia, kto vyrobí funkčne najdokonalejší produkt, čím z trhu vyradia nedokonalé, alebo menej dokonalé produkty konkurencie. Zároveň zdokonaľujú vlastné produkty, aby v konkurencii obstáli. Obr. 70<sup>260</sup> znázorňuje vplyv emočných potrieb zákazníka pri výbere značky.

Potreby ukazujú umiestnenie (pozíciu) konkurenčných značiek podnikov v určitom druhu „virtuálneho priestoru“, ktorého účelom je reprezentovať spôsob, akým spotrebiteľia vnímajú a hodnotia kategóriu produktov (služieb).



Obr. 70. Vplyv emočných potrieb zákazníka pri výbere značky

Značka, ktorá je schopná vytvoriť emočný vzťah so spotrebiteľom. Rozhodnutie je kombináciou racionálnych argumentov pre voľbu konkrétnej značky, ale aj pocitov príjemnosti, príťažlivosti, sympatií vytvorených k značke a zážitkov zo spôsobu zaobchádzania so zákazníkmi. Prirodzene, výber závisí aj od individuálnych charakteristík spotrebiteľa, hlavne jeho potrieb, životného štýlu, ale aj vplyvov sociálneho prostredia, napríklad sociálnych skupín, do ktorých patrí.

## Identita značky

Základná identita predstavuje nadčasovú esenciu značky, je jej jadrom. Obsahuje asociácie, ktoré s najväčšou pravdepodobnosťou zostanú konštantné, i keď sa značka presunie na nové trhy s novými triedami produktov. Dáva značke smer, účel a význam. Má zásadný význam pre strategickú víziu značky a je hnacou silou jednej zo štyroch principiálnych dimenzií hodnoty značky. *Wheeler* tvrdí, že „identita značky je vizuálne alebo verbálne vyjadrenie značky“.<sup>261</sup> Tvorí súbor znakov, ktoré prispievajú k jej jednoznačnému určeniu, „rozpoznaníu v dave“ (logo Orange alebo T-Mobile). Je reprezentovaná dvoma základnými nástrojmi menom, logom a grafickým systémom spolu s integrovanou komunikačnou stratégiou. Grafický systém dáva ustálený poriadok viditeľnej forme prezentácie podniku v reálnom živote (práca s logom, manuály, webová stránka a pod.). Z podnikovej, komunikačnej a marketingovej stratégie vychádzajú predovšetkým rozhodnutia o novom produkte alebo o jeho inováciách a pod.

<sup>260</sup> Goodchild, J. – Callow, C.: Brands: Visions and Values. New York, John Wiley & Sons 2001, s. 37.

<sup>261</sup> Wheeler, A.: Designing Brand Identity. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons 2006, s. 6.

Základná identita značky by mala byť odolnejšia oproti zmenám ako prvky rozšírenej identity. Pozícia značky a zároveň jej komunikačná stratégia sa môžu meniť, ale základná identita je nadčasová.

## Rozšírená identita značky

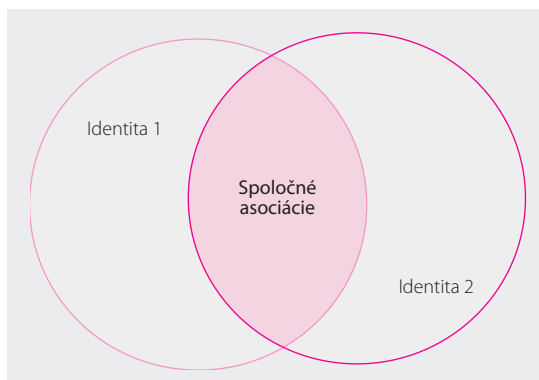
Identita značky má svoju štruktúru. *Aaker* rozlišuje základnú a rozšírenú identitu. Základnou identitou značky je jej konštantnosť, nadčasová esencia. To znamená, že i keď sa značka posunie k novým produktom a trhom, bude stále známa a účinná. Do rozšírenej identity značky možno zahrnúť aj dôležité prvky komunikačného programu značky. Tie môžu vyvolať viditeľné asociácie spojené so značkou. Každý z týchto prvkov zohráva rolu hnacej sily, ale ani jeden z nich nie je taký zásadný ako základná identita. Prvky identít značky môžu byť organizované do zomknutých a účelových skupín (mentálnych sietí) obvykle okolo komponentov základnej identity.<sup>262</sup> Rozšírená identita obsahuje prvky poskytujúce textúru a úplnosť. Dopĺňa celkový obraz identity a podáva detaily, ktoré pomáhajú zobrazit', čo značka predstavuje.

Dôležitým aspektom štruktúry identity značky je to, ako jednotlivé prvky do seba zapadajú. V niektorých prípadoch je identita značky taká presvedčivá a univerzálna, že funguje na všetkých trhoch (Coca-Cola, British Airways), doslova na celom svete (obr. 71).

Pri viacpočetnej identite asociácie, ktoré sa neprekrývajú, by nemali byť nekonzistentné. Zároveň platí, že sa nemusia prekrývať, ale musia byť konzistentné. Jednou z možností, ako zabezpečiť konzistenciu, je použiť rovnakú identitu, ale na rôznych trhoch zdôrazniť jej rôzne prvky. To znamená, že celá stratégia formovania a vytvárania identity musí vychádzať z podnikovej stratégie, z jedného centra a má mať jednotné prvky. V rámci jedného trhu môže byť v popredí osobnosť značky, v rámci iného atribúty produktu. Existujúce rozdiely treba čo najviac zblížiť, aby to nemalo dopad na efektivitu značky.

## Nebezpečia narušenia identity značky

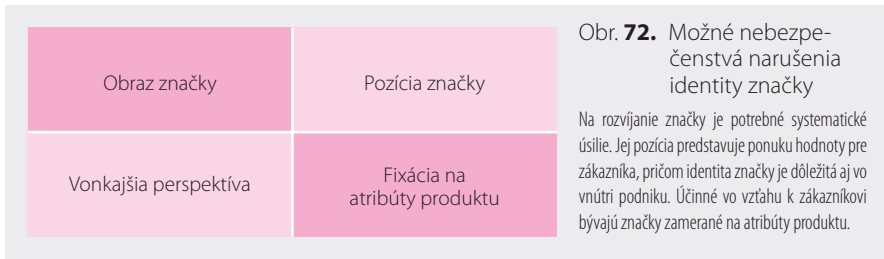
Identita značky sa buduje dlhodobo, cieľavedome, ale možno ju narušiť nerešpektovaním okolností, z ktorých nebezpečia vyplývajú. V zásade existujú štyri hlavné nebezpečia narušenia identity značky (obr. 72).



Obr. 71. Viacpočetná identita

Vo väčšine prípadov sa musí identita značky prispôbiť rôznym kontextom trhu a produktu. Pokiaľ nastane potreba mnohopočetnej identity, cieľom by malo byť vytvorenie spoločného radu asociácií, z ktorých niektoré budú súčasťou základnej identity.

<sup>262</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 60.



Jednotlivé nebezpečenstvá narušenia identity značky charakterizuje:<sup>263</sup>

- 1. Znalosť obrazu značky.** Na jej rozvíjanie je potrebné systematické úsilie, trpezlivosť a relevantné poznatky o trhu a pozíciách konkurenčných značiek, aby sa značka rozvíjala, až pokiaľ sa obraz značky stane jej identitou. Vytvoriť identitu značky znamená viac, ako iba zistiť, čo tvrdia o značke zákazníci a akú by ju chceli mať. Obraz značky je skôr pasívny, vychádza z minulosti, identita značky má byť aktívna, zameraná na budúcnosť.
- 2. Pozícia značky.** Je súčasťou identity značky a predstavuje ponuku hodnoty, ktorá sa má aktívne oznamovať cieľovým zákazníkom a ktorá demonštruje výhody oproti konkurujúcim značkám. Pozícia značky, obraz a jej identita spolu súvisia. Tendencia vyzdvihovať atribúty produktu je častá a aj na úkor priestoru na rozvíjanie osobnosti značky a asociácie spojené s rozvojom podniku alebo symbolom značky. Presadzovanie stručného a úderného sloganu nesmeruje k budovaniu silnej značky. Jej pozícia obvykle potom nemá textúru a hĺbku potrebnú na rozhodovanie o tom, či treba niektoré udalosti sponzorovať, aké je najvhodnejšie balenie produktu, alebo ktorý druh prezentácie produktu značke najviac pomôže.
- 3. Vonkajšia perspektíva.** Podnik by si mal uvedomiť mieru, do akej mu môže identita značky pomôcť pochopiť jej základné hodnoty a poslanie. Efektívna identita totiž je postavená na disciplinovanom úsilí špecifikovať silné stránky toho, o čom má značka vypovedať. Smerovanie značky dovnútra podniku má byť iba okrajové, nie veľkého rozsahu. Na zamestnancov značka najčastejšie pôsobí iba ako na spotrebiteľov značky podniku, v ktorom pracujú. Na druhej strane maximum poznatkov o značke majú mať zamestnanci, ktorí sa o jej rozvoj starajú. Nemožno totiž od zamestnancov očakávať, že uvedú do života víziu značky, ktorej nerozumejú a s ktorou sa nestotožňujú.
- 4. Fixácia značky na atribúty produktu.** Často sa vychádza z mylného predpokladu, že komunikačná stratégia podniku a značiek sa má sústreďovať na určité vyčlenené atribúty. Ale dynamika trhu a konkurencia premenia hodnoty a relevantnými príčinami rozhodovania o nákupe môže byť niečo úplne iné ako pôvodne vyčlenené atribúty. Preto dostačuje zdôvodnenie, prečo sa tieto atribúty často skúmajú. Sú často účinné, pretože ich vníma zákazník, ktorý sa pre nákup rozhoduje. Vychádza aj zo svojich skúseností s daným produktom. Prieskum je relatívne nenáročný, keďže spotrebiteľ skôr vníma konkrétne vlastnosti produktu ako emocionálny vplyv značky. Prieskumy sú výpovedné a vedenie podniku je potom presvedčené, že hodnotenie spotrebiteľov je správne a dostatačujúce. Prieskum poskytujúci exaktnú výpoveď je považovaný za spoľahlivý, i keď sa obmedzil iba na skú-

<sup>263</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 60.

manie atribútov produktu. Lenže práve toto môže byť nebezpečné a viesť k nesprávnym rozhodnutiam. Je to neúplný, jednostranne zameraný prieskum, ktorý môže znemožniť, aby značka dosiahla svoj plný potenciál.

Uvedené nebezpečia je potrebné aktívne vnímať z každého hľadiska a predchádzať tak zbytočným stratám na výkonnosti značky.

### Rozšírenie koncepcie značky

Možné štyri nebezpečia narušenia identity značky naznačujú, že sa identita môže stať obmedzujúcou a neúčinnou. Zamedziť nebezpečiu narušenia identity značky možno jej širším koncipovaním. Treba zvážiť nasledujúce hľadiská:<sup>264</sup>

- prístup „značka ako produkt“ by mal zahŕňať aj predstavu o zákazníkovi a krajine či krajine pôvodu,
- identitu značky založenú na prístupe k značke alebo podniku, k osobe a symbolu, nie iba ako k produktu,
- ponuku hodnoty, ktorá zahŕňa emočný pôžitok a prostriedok zákazníkovo sebaujadrenia, nie iba funkčné požitky,
- schopnosť značky prepozičovať dôveryhodnosť, rovnako ako ponúknuť hodnotu,
- vnútornú i vonkajšiu rolu identity značky,
- charakteristiku značky širšiu, ako je pozícia značky (ciele aktívnej komunikácie) alebo jej základná identita.

Tvorcovia značiek na rozširovanie a šírenie imidžu značky používajú súbor nástrojov.<sup>265</sup> Silné značky sa obvykle vyznačujú inherentným slovom, sloganom, farbou, symbolom a súborom príbehov. Inherentné slovo je slovo priradené určitej značke (obr. 73).

Mnohé podniky k svojmu menu alebo značke pridávajú slogan alebo určité charakteristické výroky opakujúce sa v každej reklame. Účinok pravidelného opakovania toho istého sloganu sa ukladá do povedomia a vytvára príslušný imidž značky. Napríklad: „Sedita – chuť, ktorá ťa prekvapí“, „Verbena – kvapka zdravia.“

Je vhodné, ak podnik dôsledne používa jednotný



Obr. 73. Zmysel existencie značky

Zmyslom existencie značky je potvrdenie svojej jedinečnosti inherentným slovom: Volvo – bezpečnosť, BMW – jazdný výkon, Mercedes – prestíž.

<sup>264</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 67.

<sup>265</sup> Napr. Apple zosúladiť všetky nástroje na tvorbu značky tak, aby zabezpečili dostatočné povedomie o značke, vysokú lojalitu zákazníkov, ktorí jej produkty vnímajú ako veľmi kvalitné a asociujú si Apple s myšlienkou rozdielnosti, inakosti – „som iný“, „Think different“ bolo istý čas sloganom kampane spoločnosti Apple, ktorý prezentoval filozofiu podniku s cieľom odlíšiť sa. Zákazníci si na základe tejto filozofie výrobky Apple kupovali práve s pocitom, že sú iné, a seba tým dali rovnaký pocit. Medzi prvky integrovaného marketingu, teda i tvorby značky patrí aj doručovanie zážitkov, čo v Apple je súčasťou predajnej a marketingovej stratégie. Od momentu zakúpenia produktu na zákazníka pôsobí zážitok. Produkty používajú pekné a dômyselné balenie, sú pekné a príťažlivé, ovládanie je zaujímavé, používateľské prostredie tiež. Práca s produktmi Apple je pre používateľov zážitkom. Produkty sú technicky kreované tak, aby presne tieto kvality svojim zákazníkom poskytli, a týmto spôsobom spoluvytvárali jedinečnú značku.

súbor farieb (I.D.C. Holding, a. s. – modrá a žltá), ktorý uľahčuje identifikáciu. Zo známych podnikov napr. Kodak používa žltú, IBM modrú (IBM získala prezývku „Big Blue“ – Modrý gigant).

Úspešné značky (podľa Young & Rubicam) majú značkovú vitalitu a značkový kaliber.<sup>266</sup> Značka sa vyznačuje značkovou vitalitou v prípade, že sa v povedomí spotrebiteľa diferencuje od iných značiek a že táto diferencácia je relevantná z hľadiska potrieb zákazníkov. Značka má potrebný kaliber, ak sa teší značnému rešpektu a ak je na svojom cieľovom trhu dobre známa. Úžitok značky vyjadruje aj postoj. Napr. značka BMW už nie je iba značkou auta, zákazník s ním dostáva aj možnosť zaradiť sa medzi úspešných. Kúpiť si BMW neznamená už iba obstaráť si kvalitné auto, ale aj vyjadriť nejaký postoj. Je dôležité, aby sa skúsenosti so značkou zhodovali s jej imidžom.<sup>267</sup> Preto budovanie značky vyžaduje viac, ako iba budovanie jej imidžu. Vyžaduje riadiť všetky značkové kontakty, pri ktorých zákazník prichádza s danou značkou do styku. Skúsenosti so značkou môžu ovplyvniť všetci zamestnanci podniku, distribútori a predajcovia, preto je nevyhnutné riadiť všetky tieto značkové kontakty. Značka je emocionálna záležitosť a dômyselný nástroj na zabezpečenie jedinečnosti produktov.

### Prístupy rozvíjania identity značky

Zabezpečiť identitu značky môže podniku napomôcť niekoľkoraký pohľad na značku (obr. 74).

Nie každá identita potrebuje mať všetky uvedené pohľady. Podstatné sú tie, ktoré napomáhajú zákazníkom značku vnímať.

### Tlaky na zmenu identity značky

Zmenu identity značky môžu spôsobiť rozličné vplyvy. Niekedy je zmena nevyhnutná. Existujú sily, ktoré nútia manažérov k zmenám a nedovolia im udržať konzistentnosť značky. Znalosť týchto síl môže podniku pomôcť vyhnúť sa chybným alebo predčasným zmenám v identite značky (obr. 75).

Zmena podmienok na trhu vo vzťahu k nákladom a výnosom môže byť významným hľadiskom ovplyvňujúcim rozhodovanie manažérov. Existujúca značka vplyvom zmien na trhu môže byť menej výkonná a sú potrebné nové investície do novej identity. V takom prípade sa musí manažment rozhodnúť, či bude vkladať ďalšie investície do udržania a rozvoja značky.

### Modernizácia identity

Zmena prostredia môže viesť k modernizácii identity, alebo naopak, k udržaniu tradície. Rozhodnutie o postupe je vždy veľmi závažné. S tradíciou sa musí zaobchádzať opatrne, pretože jej hodnota je pomerne vysoká. Ak sa napríklad identita dlhodobo používanej značky dramaticky zmení, je riziko, že tradičná identita zostane bez povšimnutia, alebo bude mať menší vplyv. Preto je dôležité poznať mieru zmeny, ktorá podporí tradíciu a zároveň značku posilní.

<sup>266</sup> Napr. značky Gulf Oil, Parquet Cavis Drugs, General Electric Radios, Arrow, Jell-O, Boden 't, Johnson's Baby Powder, Swan Soap, Four Roses Whisky, Metropolitan Life.

<sup>267</sup> Otázne je, do akej miery určitá nadnesenosť či abstrakcia naplnia svoje poslanie. Napr. reklamy na vodku Absolut, ktorých tvorcovia niekoľko rokov vyvíjali marketingovú stratégiu, v ktorej samotný produkt sa celkom vytratil. Zo značky nezostalo nič len prázdny priestor v tvare fľaše, ktorý sa dal vyplniť práve takýmto obsahom, ktorý od svojej značky očakávalo príslušné publikum. Uvádza to: Kleinová, N: Bez loga. Praha, Argo 2005, s. 16.

1. Značka ako produkt	2. Značka ako synonymum podniku
<p>Boli uvedené nebezpečia identity značky, ak sa preexponuje vyzdvihovanie značky v spojitosti s produktom. Toto tvrdenie môže byť na prvý pohľad sporné, pretože základným prvkom identity značky je obvykle sila produktov s danou značkou. Je to zrejme, pretože značka ovplyvňuje typ zákazníckych asociácií, ktoré sú z pohľadu výrobcu vhodné a splniteľné. Podstatné je, s akým produktom sa značka spája. Cieľom spojenia značky s konkrétnou triedou produktov je pripomenúť značku vo chvíli konkrétnej potreby určitého produktu.</p>	<p>V prípade vnímania podniku ako značky sa sledujú skôr jeho atribúty. Menej sa vnímajú atribúty produktov. Hodnoty podniku spočívajú napr. v inováciách, úsilí o kvalitu produktov a ohľade k životnému prostrediu a kultúre podniku. Atribúty podniku v porovnaní s atribútmi produktu sú trvalejšie, majú dlhodobý charakter a lepšie odolávajú tlaku konkurencie. Môžu prispieť k ponuke hodnoty. Také asociácie, ako je zameranie sa na zákazníka, ohľaduplnosť k životnému prostrediu, technologický pokrok alebo lokálna orientácia, môžu z pohľadu zákazníka zahŕňať emocionálny pôžitok a pôžitok sebayjadrenia tým, že zákazník podnik uznáva, obdivuje a má k nemu veľmi dobrý vzťah. Tieto asociácie môžu poskytovať dôveryhodnosť aj ďalším produktom v rámci podznačiek.</p>
3. Značka ako osoba – osobnosť značky	4. Symbol značky – logó
<p>Takáto značka môže byť vnímaná ako moderná, kompetentná a môže mať mnoho iných podôb, rovnako, ako osoba. Osobnosť značky môže prispieť k vytvoreniu silnejšej značky niekoľkými spôsobmi. Napríklad môže vytvoriť priestor na sebayjadrenie zákazníka, ktorý o sebe prostredníctvom značky, tým že ju používa, prezrádza okolie svoje postoje a názory, vyjadruje sa prezentáciou určitých konkrétnych hodnôt. Rovnako osobnosť značky umožňuje vytvoriť vzťah medzi značkou a zákazníkom. Ďalej osobnosť značky môže pomôcť oznámiť a vysvetliť atribúty produktu a prispieť tak k vytvoreniu funkčného pôžitku, spojeného s ich nákupom.</p>	<p>Symbody a logá sú rozličné. Môžu byť grafické, ale aj založené na osobnostiach (symbol zobrazuje napr. zakladateľa podniku, ale aj verejne známe osobnosti). Vizualne stvárnené symbody môžu byť dobre zapamätateľné a mať veľkú silu. Každý silný vizuálny symbol zachytáva veľkú časť identity svojej značky, pretože spojenie medzi symbolom a jednotlivými prvkami identity sa budovalo už dlhšiu dobu. Stačí letný pohľad na symbol a pripomenie sa nám značka. Podniky používajú aj symbody s rozličnými grafickými alebo animovanými postavkami, prostredníctvom ktorých imidž značky prenikne do povedomia spotrebiteľov. Ďalšou možnosťou je voľba nejakého predmetu, ktorý podnik alebo značku reprezentuje. Symbody sú účinnejšie, ak obsahujú metaforu a ich charakteristika sprostredkúva funkčný pôžitok, resp. pôžitok sebayjadrenia. Podniky veľmi často ako svoj symbol voľia logá s abstraktnými symbolmi, ktoré ľudia dôverne poznajú. Dokonca aj spôsob, akým je meno značky napísané, môže mať zásadný význam pre ľahké rozpoznanie a zapamätanie značky.</p>

Obr. 74. Prístupy k rozvíjaniu identity značky

Na rozvíjanie značky sú podstatné štyri prístupy: 1. značka ako produkt, 2. značka ako synonymum podniku, 3. osobnosť značky, 4. symbol značky. Ich cieľom je posilovať rôzne prvky značky a pohľady, ktoré môžu prispieť k vyjasneniu, obohateniu a odlíšaniu ich identity, a to predovšetkým vo vzťahu k trhu.

Tlaky na zmenu vedú k snahe modernizovať a zvýšiť výkonnosť značky. Identita značky však bola vytvorená v dávnejšej minulosti predovšetkým pri značkách, ktoré majú „zapísanú v sebe“ minulosť. Pri absencii vzťahu k minulosti či odkazu značky sa spravidla navrhuje zme-

Spôsob myslenia	Konzistentná identita	Strategický posun
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Riešiteľ problémov</li> <li>● Vysoké aspirácie</li> <li>● Identita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pozícia je obsadená</li> <li>● Vlastníctvo symbolu</li> <li>● Efektivita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nová identita</li> <li>● Nová paradigma</li> <li>● Vyčerpaná identita</li> </ul>

Obr. 75. Tlaky na zmenu identity značky

Môžu nastať viaceré dôvody na zmenu identity značky. V prvom rade je to zmena podmienok na trhu a ekonomika budovania značky vo vzťahu k nákladom a výnosom. Odolávanie tlakom si zároveň vyžaduje ekonomicky prehodnotiť účelnosť prípadných nových investícií do zmeny identity značky.

niť jej identitu. Nová identita však nemusí zvýšiť výkonnosť značky. Zákazníci si musia na novú identitu zvyknúť a realizácia novej značky sa musí postupne zdokonaľovať.

Identita značky potrebuje istý čas, aby si zákazníci „zvykli“ na značku, na jej vyjadrenie, aby ju akceptovali. S tým súvisia mnohé riziká. Niekedy sa podarí dosiahnuť novú, výnimočnú identitu, ale nie je dostatočne vnímaná, trh na ňu nereaguje. Moderný spôsob myslenia vychádza z hľadania trendov. Odhaduje sa, či zmena vo vkuse zákazníkov sa udrží, alebo porastie, alebo je to iba prechodný stav. Úsilie zmeniť identitu značky môže mať aj subjektívnu príčinu, napr. neprimerane vysoké aspirácie jednotlivcov bez podstatnejšieho zdôvodnenia. Takýto prístup je nielen neproduktívny, ale zbytočne zvyšuje náklady, ktoré by bolo možné iným spôsobom efektívnejšie zhodnotiť.

Ešte horším prípadom je nezáživná identita, ktorá zákazníka nudí, dokonca môže vyvolať negatívne postoje. Preto je dôležité „poznať pravdu“ a rozlišovať, či ide o únavu pozície, alebo identity, či konkrétnej realizácie značky. Výzor značky možno zmeniť a netreba pritom meniť pozíciu alebo identitu značky.

Ponúkať a predávať drahšie značky a produkty bude čoraz zložitejšie. Ak však spotrebiteľia zistia, že im produkty/značky ponúkajú skutočnú hodnotu a vysokú kvalitu, prijmú ich, vysvetľuje *Cír*.<sup>268</sup>

### Spojenie s tradičnou identitou

Tradičné značky sú obvyčajne dôveryhodné, prezentujú rokmi overené kvality. V zákazníkoch vyvolávajú emocionálnu odozvu. Zvláštne pocity evokuje už samotná „patina“, ktorú zákazník môže precítiť veľmi výrazne.

Niektoré tradičné značky sú zdrojom obdivu, osobitne v skupinách konkrétneho zamerania (napr. autá veterány, na ktoré nadväzujú moderné vysokovýkonné modely). Preto pri tradičných značkách hodnota identity je veľmi vysoká. Lenže mladšej generácii sa môžu zdať staromódne, vyčerpané. Väčšina z nich sa preto nejakým spôsobom modernizuje. Na Slovensku a v Česku takouto značkou je Tatranka a Horalka. Pozná ju každý niekoľko desiatok rokov. Dokonca desaťročia sa zachovával aj jednoduchý nenápadný obal v presvedčení, že patrí k tradícii týchto pečivárenských produktov. Až zvýšená konkurencia medzi českým a slovenským výrobcom zmenila obaly týchto značiek.

Z tohto vyplýva, že pre spotrebiteľa sú dôležité reálne tradičné hodnoty a benefity produktov/značiek.

<sup>268</sup> Informácie z počutia naberajú na význame. In: SZZV – Slovenské združenie pre značkové výrobky. Ročník 11, Apríl 2009, Časopis 1 – 2 /2009, s. 3. Dostupné na [www.szzv.sk](http://www.szzv.sk).

## Vývoj a doplnenie identity značky

Nie vždy sa musí hľadať nová identita. Identitu značky možno rozvíjať a dopĺňať. Možnosti je viac. Identita sa môže vyvinúť do modernejšej formy použitím symbolov, mien, sloganov a nových produktov. Identitu možno doplniť tak, že sa zachová existujúca identita a pridajú sa ďalšie prvky základnej alebo rozšírenej identity. Pridá sa nekonečné množstvo dimenzií, ako sú rôzne vlastnosti alebo znaky osobnosti značky, nové segmenty trhu, nový obraz zákazníka, rozšírenie sortimentu a nové emočné pôžitky.

Niektoré zmeny sa zaznamenajú až po určitom období, lebo prebiehajú postupne, takmer nebadane. Aj keď sa pociťuje potreba zmeny, náhla zmena identity značky by nemusela byť osožná. Riešenie sa nachádza v tom, že značka sa môže postupne modernizovať a pritom zostať známa. Identitu značky môže dopĺňať identita a pozícia značky, ako aj implicitný model značky.

## Identita a pozícia značky

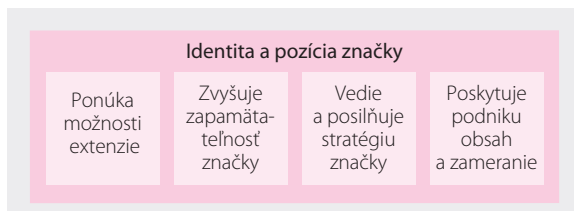
Identitu a pozíciu značky Aaker<sup>269</sup> vidí v prejavoch vytvárajúcich hodnotu. Bez silnej a jasnej identity značky je veľmi ťažké udržať konzistentné poslanstvo v rámci všetkých komunikačných funkcií. Ako identita značky vytvára hodnotu znázorňuje obr. 76.<sup>270</sup>

Identita a pozícia značky umožňuje:

- Extenziu (rozrastanie), ide o rozšírenie značky na príbuzné produkty.
- Zapamätateľnosť značky, ktorá sa zvyšuje koherenciou identity a pozície značky. Zaujímavé javy a udalosti sa zapamätávajú ľahšie ako nudné, nezábavné. Posilnenie stratégie podniku zjednocovaním názorov a zameraním.
- Svojimi činnosťami zapojiť obsah a zameranie do plnenia záujmov podniku.
- Komplexnou sieťou významov identity značky odlišiť značku od konkurencie a poskytnúť konkurenčnú výhodu.

Identita značky ponúka hodnotu, dôveryhodnosť iným značkám a základ budujúci značky a zákazníka. Pri realizácii jednej alebo viacerých spomenutých funkcií identita a pozícia značky môže predstavovať konkurenčnú výhodu. Rozsiahlosť identity značky vytvára sieť jej významov, čo značku odlišuje od konkurencie a podstatne sťažuje pokusy ju napodobňovať.

Identita a pozícia značky sú dôležité nielen z hľadiska utriedenia informácií o značke, čím pomáha zákazníkovi pri nákupnom rozhodovaní, ale pre podnik je aj dôležitým aktívom a zdrojom udržateľnej výhody na trhu a prostriedkom na riadenie značky.



Obr. 76. Vytváranie hodnoty identitou značky a jej pozíciou

Identita a pozícia značky pomáhajú manažérom vytvoriť nové a vhodné komunikačné stratégie. Ponúka možnosti rozrastania sa a zvyšuje zapamätateľnosť značky silnou a koherentnou identitou a spojením so silným symbolom. Identita a pozícia značky poskytuje podniku obsah a zameranie. Keď je identita značky a zameranie jasné aj všetkým zamestnancom, napomáha to integrácii názorov a uľahčuje vytvorenie stratégie podniku.

<sup>269</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003.

<sup>270</sup> Tamže, s. 175.



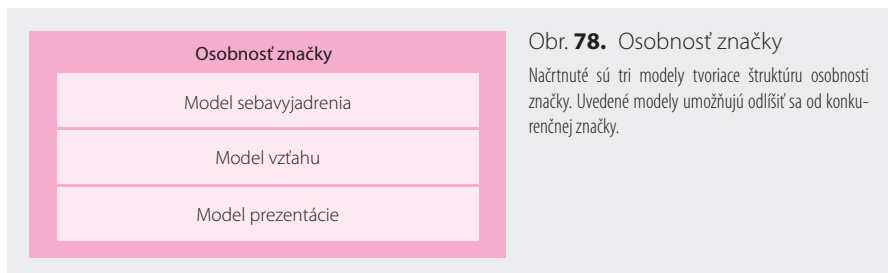
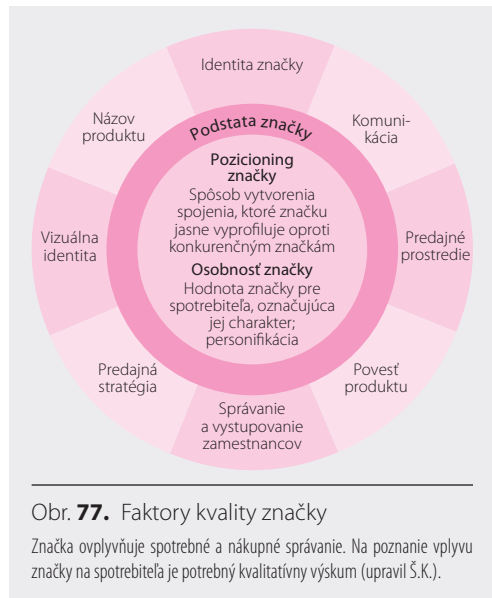
## Implicitný model značky

Implicitný model značky poskytuje tak osobnosť, ako aj identitu značke, produktu alebo podniku. Podľa *Upshawa* znázorňuje väzby medzi spotrebiteľom a značkou a rolu osobnosti a identity značky pri pôsobení na potreby. Kľúčové oblasti (faktory) kvality značky sú znázornené na obr. 77.<sup>271</sup> Analýza uvedených oblastí predstavuje dôležitý nástroj poznania trhu. Pochopiť vzťah medzi značkou a spotrebiteľom vo všetkých fázach životnosti značky je dôležitým prínosom pre tvorbu a budovanie značky.

## Osobnosť značky

Osobnosť značky (Brand Personality) je jednou z charakteristík vytvárajúcich identitu značky a vymedzujúcich jej podstatu. K materiálnym prejavom značky, ako je charakteristická farba, obal a pod., sa pridružujú kultúrne hodnoty danej krajiny, symboly určitých vzťahov a charakteristiky vytvárajúce obraz o spotrebiteľovi produktu príslušnej značky (obr. 78).

Osobnosť značky, rovnako ako osobnosť človeka, má schopnosť odlíšiť svojho nositeľa od ostatných a má dlhodobú platnosť. Napr. značka Dell svoju odlišnosť dáva najavo tým, že sa nedá kúpiť v žiadnom hypermarkete. Možno si ho iba objednať podľa špecifikovaných požiadaviek priamo u výrobcu. Značka už od svojich začiatkov môže prekračovať a posúvať hranice toho, čo sa považuje za luxus. Napr. každý z produktov Ferrari odráža a vyzdvihuje dušu značky. So značkou sa spája výnimočná technická prepracovanosť, dokonalý štýl, vysoká kvalita a emocionálna hodnota.<sup>272</sup>



<sup>271</sup> Upshaw, L. B.: Building Brand Identity. In: Vysekálová, J.: Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují. Praha, Grada Publishing 2004, s. 144.

<sup>272</sup> Prezident spoločnosti Ferrari S. p. A. Luca di Montezemolo hovorí: „Vlastníť Ferrari znamená patřit k výnimočné skupine ľudí vášnivo zamilovaných do krásy, technológií a inovácií. A práve to sú kľúče, ktoré otvárajú dvere k snu. Naozaj verím a stále to opakujem našim zamestnancom v Maranelle, že predávame sen. Aby sme to dokázali, musíme aj naďalej prekvapovať a inovovať.“ Dostupné na [www.fann.sk](http://www.fann.sk).

Osobnosť značky môže prerásť do osobnosti podniku. Obsahuje charakter, hodnoty, temperament a vlastnosti značky. Ako osobnosť podniku je istá konštrukcia vzťahov a očakávaných spôsobov správania, ktoré sa formujú do výslednej podoby rokmi existencie podniku. Hlavné znaky osobnosti podniku (Corporate Personality) by mali byť zakotvené vo výstupoch podniku smerujúcich k internej a externej verejnosti predovšetkým v etickom kódexe, ale aj v stratégii budovania externej komunikácie, používania manuálu či v zásadách správania sa v krízovom manažmente.

## Zdroje hodnoty značky

Ak je značka menej frekventovaná, spotrebiteľ môže na značku pozabudnúť. Či si spotrebiteľ na ňu spomenie pri jej opätovnom zhliadnutí, závisí od mnohých faktorov. Hodnota značky sa opiera o známosť značky, prípadne aj o zvýšenie známosti jej pripomenutím a o jej imidž. Preto známosť značky je zároveň prejavom spomenutia si na značku. Imidž sa získava premysleným spôsobom externej a internej komunikácie.

### Známosť – povedomie o značke

Známosť značky je faktorom, ktorý vplyva na to, akú dôveryhodnosť má podnik u zákazníkov. Značiek je obrovské množstvo. Preto si spotrebiteľ zapamätá iba tie najvýraznejšie, ozvláštnené, niečím sa odlišujúce. „Udržať značku v pamäti“ dlhší čas je prejavom známosti značky.

Nižšiu úroveň známosti značky predstavuje podporená znalosť.<sup>273</sup> V tomto prípade ide len o potvrdenie spojenia produktu a značky v spotrebiteľovej mysli. Spotrebiteľ o značke začína uvažovať až v momente, keď sa mu pripomenie, a nie sám od seba. Jediným pozitívom pre výrobcu je fakt, že spotrebiteľ nebude k jeho produktu pristupovať s nedôverou ako k neznámemu predmetu, ale nebude ho ani vyhľadávať.

Značka sa musí systematicky hodnotiť z hľadiska finančnej a trhovej výkonnosti. Z toho hľadiska:

- potenciálni zákazníci musia o značke vedieť,
- je nevyhnutné usilovať sa o lojalitu voči značke,
- spotrebiteľia sa musia so značkou identifikovať,
- spotrebiteľia musia akceptovať hodnoty, ktoré značka reprezentuje.<sup>274</sup>

Na niektorých trhoch sa musí povedomie o značke pravidelne kultivovať. Na iných trhoch postačuje jasná a systematická komunikácia. Lojalita voči značke sa musí utvárať už od jej zavedenia. Vytvára sa na základe prežívanej budúcej ekonomickej, sociálnej a psychologickkej hodnoty, ktorá je súčasťou značky samej a produktov, ktoré pod značku patria. Akonáhle je spotrebiteľ značke verný, identifikuje sa s ňou. Svoju vernosť značke vyjadruje nákupom a všestranne ju podporuje.

<sup>273</sup> Ide o terminologickú nejednoznačnosť. Znalosť sa v odbornej literatúre považuje za termín nadradený známosti. Ináč povedané, známosť by sme mohli chápať aj ako poznanie značky spotrebiteľom, čo sa môže chápať aj ako popularita alebo reputácia značky.

<sup>274</sup> Příbová, M. – Tesar, G.: Strategické řízení značky – Případové studie. Praha, Professional Publishing 2003, s. 15.

## Pripomenutie značky

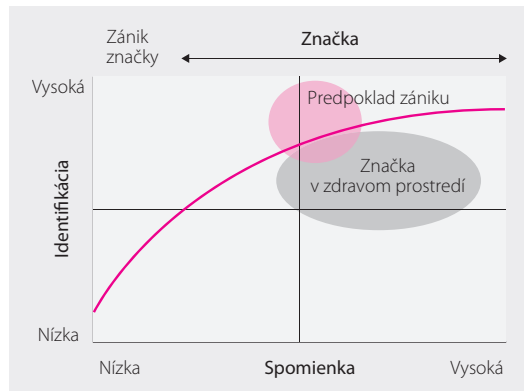
Skúsenosť potvrdzuje, že ak sa značka dlhší čas nepropaguje, postupne sa na ňu zabúda. Priebeh pripomenutia zachytáva obr. 79, kde je relatívna sila spomenutia si (oproti identifikácii) na značku.

Ak zákazník odlíši značku od konkurenčnej, podnik získava dôležitú výhodu.<sup>275</sup> Umiestnenie produktu či produktov zastrešených značkou v trhovom priestore vedie k zjednodušeniu a rýchlejšej orientácii v množstve na presýtenom trhu. Meno, ktoré identifikuje podnikové produkty, môže byť veľmi dôležité na ich umiestnenie na trhu (Positioning).<sup>276</sup> Značka odlišuje produkt daného podniku od konkurenčného produktu. Silná značková identita vytvára dôležitú konkurenčnú výhodu. Značka, ktorú zákazník rozoznáva, povzbudzuje zákazníka, aby nákup opakoval.

## Imidž značky

Veľkú úlohu pri výbere produktu zohráva aj imidž značky. Keller<sup>277</sup> uvádza, že imidž značky predstavuje to, ako spotrebiteľ značku vníma. Tento odraz sa zakladá na asociáciách značky, uložených v pamäti spotrebiteľov. Asociácie značky sa zakladajú na získaní iných informácií, zahŕňajúcich aj význam značky pre spotrebiteľa.

Imidž je symbolom, predstavou určitej osoby, produktu alebo podniku či krajiny.<sup>278</sup> Podľa Szarkovej „imidž je symbolický obraz produktu, podniku, služby vo vedomí spotrebiteľa, za-



Obr. 79. Relatívna sila spomenutia si na značku

Značky majú tendenciu opisovať znázornenú krivku zobrazujúcu vzťah identifikácie a spomenutia si na značku. Existujú dve výnimky:

- Značky, ktoré sa nachádzajú v zdravom prostredí pod krivkou grafu, majú relatívne nízku mieru identifikácie, pretože nie sú známe podstatne veľkej skupine spotrebiteľov. Lojalní zákazníci si spomenú ľahko a značku nemusia identifikovať.
- Zánik značky je (cintorín) spravidla vysoká miera identifikácie, ale nízka miera spomenutia. Zákazníci o značke vedia, ale nespomenú si v okamihu, keď sa rozhodujú, čo majú kúpiť. Preto vysoká miera identifikácie ešte nie je znakom silnej značky. Spája sa aj so slabými značkami.

<sup>275</sup> Autori knihy Vytváranie silných značiek Chematony, de L. a McDonald, M. urobili prieskum, kde chceli zistiť, akú silu môže mať značka. Účastníci testu ochutnali diétnu Pepsi Colu a diétnu Coca-Colu. Keď nevedeli, ktorú značku kolového nápoja pijú, preferovali Pepsi. Keď v druhom kole pili z označených pohárov, chutil im viac konkurenčný nápoj. Znalosť a pozícia obchodnej značky Coca-Cola tvorí až polovicu trhovej ceny jeho výrobcu. Aj preto producenti iných kolových nápojov zvyčajne nedokážu podniku konkurovať, hoci podobný produkt ponúkajú za nižšiu cenu. Uvádza to Czwikovics, T.: Značka zlepšuje chuť Coca-Coly. Silná značka s dobrým imidžom umožňuje firme účtovať za produkt viac ako konkurencia. 8. 8. 2006. Dostupné na podnikanie.etrend.sk.

<sup>276</sup> Ak sú značky nielen produktom, ale aj ideou, postojom, hodnotou a prežitkom, prečo by nemohli byť tiež kultúrou? Napr. Michal Jordan, Puff Daddy, Martha Stewartová, Austin Powers, Brandy a štáb Hviezdných vojen už napodobňujú jednotlivú štruktúru korporácií ako Nike a Gap a sú výhliadkami na rozvoj a zlepšenie svojho „značkového potenciálu“ uchvátené práve tak ako producenti tovaru. To, čo bolo pôvodne procesom predaja kultúry sponzorovi za jasne stanovenú cenu, nahradila logika symbiotickej podpory rôznych značiek (co-branding) – mnohotvárnym partnerstvom slávnych ľudí a slávnych značiek. Kleinová, N: Bez loga. Praha, Argo 2005, s. 28.

<sup>277</sup> Keller, K. L.: Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing 57/1993, s. 2 – 22.

<sup>278</sup> Začiatkom 50-tých rokov 20. storočia použili tento termín americkí psychológovia W. Gardner a P. Levy v publikácii The Product and the Brand, ktorá je zameraná na analýzu poznatku, že spôsob používania imidžu určitej značky môže byť pre kúpu produktu dôležitejší ako jeho vlastnosti.

ložený na základných alebo záporných predstavách, hodnoteniach, skúsenostiach, pocitoch a spájajúci sa s očakávaním celkovej štruktúry úžitkových vlastností produktu".<sup>279</sup> Imidž má dve stránky – explicitnú, ktorú si zákazník uvedomuje a implicitnú – podvedomú.

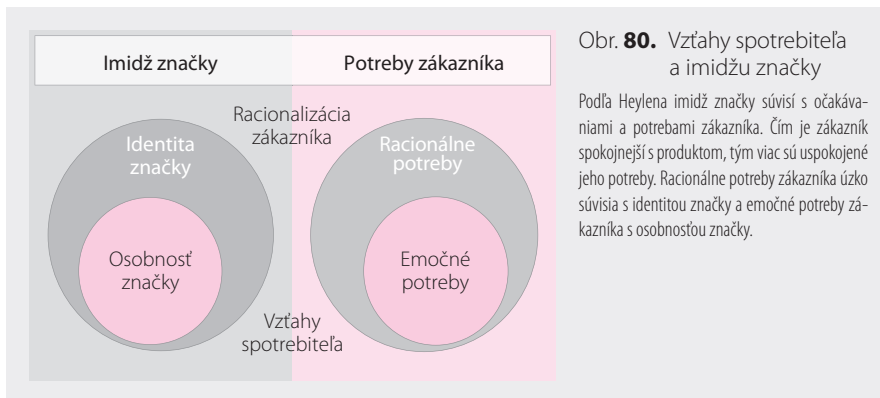
Imidž značky sa vymedzuje ako vnímanie značky spotrebiteľom, ako asociácia, ktorá sa spája so značkou. Asociácie sa môžu spájať:

- s atribútmi produktu,
- s prínosmi produktu (benefity),
- s postojmi k produktu,
- s postojmi k podniku.

Celkove možno identitu značky vnímanú spotrebiteľom označiť ako imidž značky. Do imidžu značky patria hodnota značky (Brand Equity) a štýl značky (Brand Style).<sup>280</sup> Uvedené je znázornené na obr. 80.

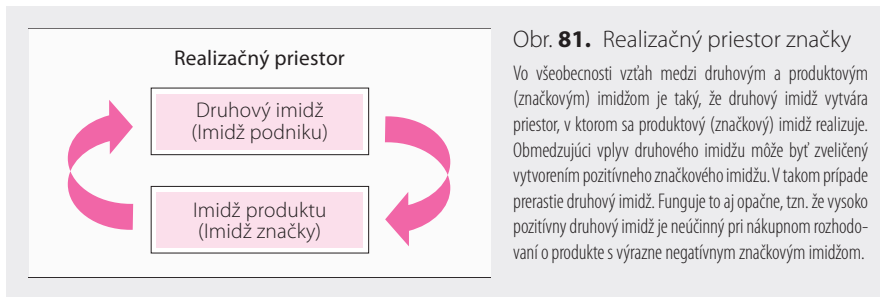
Imidž môže byť univerzálny, využitelný v hociktovej krajine, špecifický, zvyrazňujúci miestne špecifiká a zvláštnosti jednotlivých cieľových skupín. Keďže imidž ovplyvňuje trh, najčastejšie sa rozlišujú tieto tri typy:

1. **Podnikový imidž.** Je daný úrovňou podniku a spôsobom komunikácie s verejnosťou. PR sa priamo podieľa na tvorbe a riadení imidžu značky. Vo vzťahu k identite podniku je dôležité určiť skutočné vnútorné hodnoty podniku. Aby zákazník pochopil a uznával jednotlivé hodnoty ponúkané značkou, musí s ním vlastník značky, podnik komunikovať.



Obr. 80. Vzťahy spotrebiteľa a imidžu značky

Podľa Heylena imidž značky súvisí s očakávaniami a potrebami zákazníka. Čím je zákazník spokojnejší s produktom, tým viac sú uspokojené jeho potreby. Racionálne potreby zákazníka úzko súvisia s identitou značky a emočné potreby zákazníka s osobnosťou značky.



Obr. 81. Realizačný priestor značky

Vo všeobecnosti vzťah medzi druhovým a produktovým (značkovým) imidžom je taký, že druhový imidž vytvára priestor, v ktorom sa produktový (značkový) imidž realizuje. Obmedzujúci vplyv druhového imidžu môže byť zveličený vytvorením pozitívneho značkového imidžu. V takom prípade prerastie druhový imidž. Funguje to aj opačne, tzn. že vysoko pozitívny druhový imidž je neúčinný pri nákupnom rozhodovaní o produkte s výrazne negatívnym značkovým imidžom.

<sup>279</sup> Szarková, M.: Psychológia pre manažérsku prax. Bratislava, Kart Print 1988.

<sup>280</sup> Vysekalová, J.: Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují. Praha, Grada Publishing 2004, s. 143.

2. **Druhový imidž.** Je dôležitý pre určitý druh alebo skupinu produktov, kde zohrávajú rolu generalizované emocionálne vzťahy určitej triedy produktov. Treba hodnotiť produkt v kontexte s celým trhom.

3. **Produktový (značkový) imidž.** Sprevádza produkt známy pod určitou značkou. Má významnú úlohu pri orientácii spotrebiteľa v ponuke.

Na udržanie a zvýšenie imidžu treba dosiahnuť vyváženosť medzi jednotlivými druhmi imidžu, lebo ich nesúlad oslabuje značku a jej pôsobenie na trhu a tým i na zákazníka (obr. 81).

Vzťah podnikového a produktového (značkového) imidžu je veľmi blízky, vzájomne na seba pôsobia a prakticky ich od seba nemožno oddeliť. Je bežné, že sa hovorí o produkte podniku s dobrým menom, alebo o dobrom podniku, ktorý má dobré produkty. Obr. 82 znázorňuje vzťahy medzi jednotlivými druhmi imidžu.<sup>281</sup>

Park, Jaworski, a MacInnis považujú imidž značky za strategický nástroj riadenia značky.<sup>282</sup>

Vzťahy medzi jednotlivými imidžmi formujú silu značky a výsledkom je úspešná značka. Podnik, ktorý nepracuje na zladení všetkých vzťahov, vynakladá zdroje na komunikáciu a propagáciu značky neefektívne a ju svojimi aktivitami potláča, ak nedochádza k súladu medzi vzťahmi. Podstatou je vytvoriť vzájomné previazanie vzťahov za účelom jednotnej komunikácie.

Meno a imidž značky sú výsledkom toho, ako sa podnik prejavuje navonok, ale aj dovnútra. Teda ako značku vnímajú



<sup>281</sup> Vysekalová, J.: Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují. Praha, Grada Publishing 2004, s. 124.

<sup>282</sup> The Relationship between Brand Image Strategy and Financial Performance: An Analysis of the Role of Corporate Reputation. Brunel Doctoral Colloquium. Paper No. 13 May 2008. Dostupné na [www.brunel.ac.uk](http://www.brunel.ac.uk).

cieľové skupiny: zákazníci, spotrebiteľia, investori, zamestnanci, obchodní partneri, akcionári, verejný sektor či médiá. Je to beh na dlhé trate. Spotrebiteľ sa snaží identifikovať a odhadnúť možné riziká spojené so svojou investíciou. Dobrá reputácia toto riziko minimalizuje. V neistých časoch stále viac spoločností podporuje svoj rozhodovací proces systémom riadenia rizík. Dobrá reputácia indikuje nižšie riziko investície alebo spolupráce a vnáša transparentnosť a otvorenosť do vzťahov na trhu.

## System značiek

Dôsledkom pribúdania nových značiek môže byť ich neusporiadanosť a absencia systémovosti. Preto je potrebné usporiadať niekoľko rôznych identít v niekoľkých rôznych situáciách pre rôzne kategórie zákazníkov do určitého systému. Systém značiek je založený na rozlíšení značiek, plnení ich role a na zvolenej stratégii. Na to nadväzujú ciele značiek, resp. systému značiek. Pritom ciele systému značiek sa kvalitatívne odlišujú od cieľov separátnych identít značiek.<sup>283</sup> Treba:

- Využívať všeobecnosť na vytvorenie synergie. Súbor značiek sa môže spájať s menom značky, alebo s čiastočným menom, pričom značky majú rôznu identitu, pretože sa týkajú rôznych produktov a trhov.
- Redukovať poškodenia identity značky. Rozdiely medzi rôznymi identitami v rôznych kontextoch a v rôznych rolách môžu značku poškodiť. Systém treba riadiť tak, aby nedochádzalo k nežiaducim dôsledkom.
- Dosiagnúť jasnú ponuku produktov. Cieľom systému je obmedziť nejasnosti a dosiahnuť jasnú ponuku produktov.
- Uľahčiť zmeny a adaptáciu. Všetky značky sa musia meniť a adaptovať v reakcii na vonkajšie tlaky. Systém riadenia značiek môže pomôcť tento proces riadiť, aby potrebné zmeny prebehli včas a efektívnym spôsobom.



<sup>283</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 206 – 207.

- Rozdeliť zdroje. Každá rola značky si vyžaduje zdroje. Rozhodnutia o investíciách do značky sa však príliš často vymedzujú na základe analýzy obchodu spojeného s danou značkou, a preto si nevšímajú dopad, ktorý môže mať značka na iné značky. Riadiť značkové portfóliá je dôležité, pretože ovplyvňuje nasledujúce oblasti:
- Zdroje. Výdavky na komunikáciu musia smerovať tam, kde je vysoká pravdepodobnosť návratnosti investícií. Každá značka si vyžaduje optimálne zdroje na vytvorenie pozície na trhu. Bez jednotného obrazu značkového portfólia bude ťažké identifikovať, ako najlepšie podporovať značku, aby sa investície do značky vrátili. Ak by sa každá značka budovala samostatne podľa výnosov, vysoký potenciál značiek s nízkym predajom by mohol utlmiť zdroje.
- Efektivita. Vytvoriť synergiu s portfóliom značiek – silné asociácie nie sú len benefitom značiek, ale môžu byť efektívne pri výrobe a podnikovej komunikácii.
- Zisky. Podľa Davidsona<sup>284</sup> spôsoby, ktoré pomáhajú riadiť značkové portfóliá, sú:
  - konkurenčná výhoda,
  - prioritizácia produktov alebo značiek,
  - koncentrácia výdavkov len na prioritné trhy, značky, produkty,
  - zjednodušené procesné riadenie,
  - likvidácia značiek, ktoré nie sú pre podnik významné,
  - rozvoj a zlepšovanie produktových kategórií.

Analýzou portfólia sa posilňuje hodnota značky a zároveň identita internej a externej verejnosti k podniku zostáva konzistentná.

Architektúra značiek (Brand Architecture) je spôsob, akým sa jednotlivé značky navzájom odlišujú a značkové portfólio podniku. Nasledujúci Aakerov model (obr. 83)<sup>285</sup> mapuje odlišné znaky v architektúre značiek.

Na najvyššej úrovni je značka podniku (korporácie – I.D.C. Holding, a.s., Nestlé, Škoda), ktorá reprezentuje podnik, vyrábajúci daný produkt (obr. 84).



<sup>284</sup> Davidson, H.: Brand portfolio and architecture. The Chartered Institute of Marketing 2002. Dostupné na [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk).

<sup>285</sup> Aaker, D. A. – Joachimsthaler, E.: Brand Leadership. London, The Free Press 2001, s.134 – 153. Uvádza The Chartered Institute of Marketing. Dostupné na [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk).

Nasleduje značka produktového radu pokrývajúca niekoľko tried produktov. Produktový rad môže obsahovať značku výrobnéj línie. Sú to značky špecifických produktov (napr. Škoda Superb), podznačka, prípadne značka ako funkcia (komponent). Značky základných produktov možno oddeliť podznačkami, podľa funkcií alebo podľa poskytovaných služieb spojených s produktom. Modifikovaný prístup uvádza *Davidson*. Spektrum vzťahov medzi značkami je na obr. 85<sup>286</sup>.

V riadení systému značiek prvým krokom, ktorý treba urobiť, je inventarizácia značiek nachádzajúcich sa v portfóliu podnikových značiek. Musí sa prehodnotiť identita každej značky. Z prieskumov vyplýva, že narastá rola silných značiek, teda spojenie so zákazníkom cez internet.

## Roly značky v kontextoch komunikačného procesu

Značky zohrávajú svoju rolu v rôznych kontextoch.<sup>287</sup> Poznať roly značiek, ich vplyv a osobitosti pôsobenia jednotlivých rolí je základom strategického uvažovania. V prvom rade je potrebné, aby značka bola hnacím momentom realizácie nákupu a aby sa podporovala značka hnacieho momentu podľa členenia na obr. 86.

Nosné značky spôsobilé podporovať podnik a opierať sa o jeho tradíciu, meno, dôveryhodnosť, sa označujú ako strieborné projektily. Treba si uvedomiť, že nemožno podporovať všetky značky súčasne, preto svoju rolu zohrávajú strategické značky. Významné roly v systéme značiek majú aj podznačky. Jednotlivé značky plnia tieto roly:

1. **Značka hnacieho momentu** (Driver Brand). Je to značka vedúca k rozhodnutiu o nákupe. Zohráva hnaciu rolu, predstavuje ponuku hodnoty, ktorá vedie k nákupu.
2. **Značka podporcu**. Je vierohodná, najčastejšie je to značka podniku (korporácie). Z dôvery k podniku vyplýva aj dôvera k produktu, čo je vlastne rola podporcu.
3. **Strieborné projektily** (Silver Bullets). Je to značka alebo úžitok zo značky. Využíva sa ako prostriedok zmeny alebo podpory rodičovskej značky.<sup>288</sup>
4. **Strategické značky**. Sú dôležité pre budúci rozvoj podniku. Strategický význam značky spočíva v predpoklade budúceho vysokého predaja a zisku z produktu so strategickou značkou. Značka môže byť aj kľúčovým miestom pre iné podniky alebo na víziu budúcnosti podniku. Podnik musí vynaložiť všetky potrebné zdroje, aby sa naplnila strategická misia značky. Zmyslom strategickkej značky je aj podpora značiek, ktoré sa z ekonomického hľadiska prechodne môžu stať problémovými.
5. **Podznačky** (čiasťkové značky). Sú to značky, ktoré v rámci systému značiek odlišujú časť línie produktov. Podznačka môže byť hnacím momentom, alebo popisnou značkou. Podznačka by mala pridávať hodnotu tým, že bude plniť niektorú z nasledujúcich úloh.<sup>289</sup>

<sup>286</sup> Davidson, H.: Brand portfolio and architecture. The Chartered Institute of Marketing 2002. Dostupné na [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk).



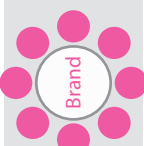
<sup>287</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 208.

<sup>288</sup> Termín strieborné projektily zaviedol McKenna, ktorý zaznamenal, že obraz značky podniku vo svete náročných technológií je ovplyvnený kľúčovým produktom.

<sup>289</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 212.



3/ Značka ako špecifický komunikačný prostriedok a unikátna identita

	 <p><b>Korporátny monobrand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IBM</li> <li>● Harvard University</li> <li>● Mayo Clinic</li> <li>● Goldman Sachs</li> <li>● Geenpeace</li> </ul>	 <p><b>Podporná značka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ralph</li> <li>● Sony</li> <li>● Lauren</li> <li>● McDonalds</li> <li>● Microsoft</li> </ul>	 <p><b>Kategorické značiek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procter &amp; Gamble</li> <li>● Pfizer</li> <li>● Wooddruff Arts Center</li> <li>● Pampers</li> <li>● Viagra</li> <li>● Atlanta Symphony Orchestra</li> </ul>
<b>Značka</b>			
<b>Samostatná značka (Monobrand)</b>			

Obr. 85 Spektrum vzťahov medzi značkami

Korporátny monobrand reprezentujú značky Virgin, Red Cross alebo Oxford University. Tieto značky majú spoločný názov pri všetkých komunikačných aktivitách s internou a externou verejnosťou podniku. Podporné značky (Endorsed Brands) sú napr. Nestlé's KitKat, Sony Playstation alebo Polo by Ralph Lauren. Atraktívna materskej značky zvyšuje hodnotu podpornej značky u zákazníkov. Značková stratégia má význam pri odlíšení skupín produktových kategórií od konkurencie. Kategorické značiek sú Procter & Gamble, Pampers alebo Unilever Pepsil. Samostatné „sub-brandy“ zákazníci poznajú, ale pre nich je materská značka menej významná. Ostatná verejnosť (napr. predajcovia) pozná značku podniku podľa materskej značky.

- **Prevziať poslanie popisnej značky** (trieda a zvláštne črty produktu, cieľový zákaznícky segment, alebo funkcia značky).
- **Dosiahnuť štruktúru a prehľadnosť ponuky.** Podnik pri vývoji nového produktu zamýšľa uspokojovať zákazníkov,

Strategické značky	Podznačky	Podporné značky
Hnací moment Značky ako tzv. strieborné projektily	Rola podznačiek <ul style="list-style-type: none"> <li>• popis ponuky</li> <li>• štruktúra a prehľadnosť ponuky</li> <li>• modifikácie identity</li> <li>• príležitosti na trhu</li> <li>• podpora rastu a rozširovanie značky</li> </ul>	Výhody podznačiek <ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcia a črty produktu</li> <li>• komponenty</li> <li>• program služieb</li> </ul>

Obr. 86. Základné členenie rolí značiek

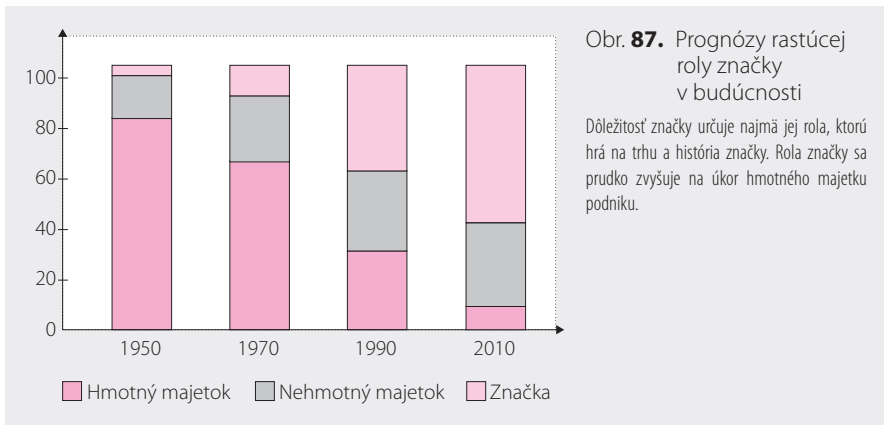
- ktorí v rámci existujúceho trhu predstavujú úzky segment (niku). V rámci systému značiek ide o potreby doteraz málo uspokojenej niky. Sú to zákazníci, ktorých doterajšia značka neovplyvnila. Ale vplyv značky v prostredí nekonzistentnom s identitou značky môže zákazníka pomýliť, čo zvýši jeho nespokojnosť.
- **Doplniť/modifikovať identitu značky.** Úmyslom podniku je vyvolať asociácie zamerané na presadenie sa na atraktívnom trhu. Vytvoriť podznačku by nemalo byť finančne náročné. Priestor na uplatnenie mal by byť vždy taký veľký, aby podznačka bola rentabilná a v budúcnosti vytvorila zdroje na svoj vlastný rozvoj.
- **Využiť príležitosti na trhu.** Dôraz sa kladie práve na vyhľadávanie trhových príležitostí a na rýchlu reakciu na tieto príležitosti.<sup>290</sup> Pri vznikajúcej novej nike možno vytvoriť podznačku určenú na konkrétnu príležitosť. Pritom investície sú minimálne. Ak sa segment rozvinie, značka sa stáva stabilnou, obsluhujúcou nový segment. V prípade neúspechu v danom segmente značka zanikne a pritom neohrozí základnú identitu rodičovskej značky. Tzv. strategický oportunizmus podporovaný stratégiou podznačiek ponúka podnikom spôsob, ako rýchle a flexibilne reagovať na dynamické a neisté prostredie.
- **Podporovať stratégie** horizontálnej a vertikálnej extenzie kvalifikácie alebo modifikácie rodičovskej značky. Pri návrhu na nový, alebo zdokonalený produkt by sa mala objaviť minimálne jedna, ale radšej viacej konštrukčných črt funkcií, umožňujúcich značke vyniknúť. Tieto aspekty sa prezentujú na verejnosti. Je však otázne, nakoľko si zákazník tieto informácie všima. Pri veľmi aktívnej reklame ju môže považovať za nedôveryhodnú. Iným spôsobom je vyzdvihnúť funkčné črty alebo ingrediencie produktu, ktorý už má zabehnutú značku. Značkové komponenty sa využívajú nielen na potravinárske produkty, uvádza sa aj najlepší materiál, alebo určitá výnimočná vlastnosť. Moment odlišnosti musí pôsobiť presvedčivo.

Prognóza rastúcej roly značky je zaznačená na obr. 87.<sup>291</sup> Pri posudzovaní rolí značiek sa treba zamyslieť nad tým, akú úlohu v systéme zohráva tá-ktorá značka, aký je optimálny počet značiek a kedy je ich priveľa. V takom prípade sa komunikačné zdroje nadmerne rozptyľujú, zvyšujú náklady na tvorbu a relatáciu značiek a znižujú ich efektivitu.

Pre spotrebiteľa sú najznámejšie maloobchodné účelové značky. Značky sa kategorizujú podľa viacerých kritérií. Z nich najvýznamnejšie sú dve: kritérium vlastníctva a kritérium šírky značky.

<sup>290</sup> Jacobson, R. – Aaker, D. A.: The Strategic Role of Product Quality. Journal of Marketing október/1987, s. 31 – 44.

<sup>291</sup> The Brand Finance Report 2001 – Communicating Brand Values: Brands in the future. Dostupné na [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com).



### 1. Podľa vlastníctva rozdeľujeme značky na:

- **Výrobné značky** tvorené výrobcami a podporované integrovaným riadením, zahŕňajú ostatné zložky integrovanej komunikácie (napr. džúsy Cappy).
- **Vlastné značky obchodníkov** a sprostredkovateľov predaja tvorené veľkoobchodníkmi a maloobchodníkmi, ktoré sa neviažu na výrobné značky, napomáhajú lepšej trhovej pozícii, zvyšujú imidž maloobchodného podniku a znižujú závislosť od výrobných značiek (napr. džúsy Tesco).
- **Druhovú značku**, ktoré indikujú určitú kategóriu produktov a spravidla sa ani za značky nepovažujú. Produkty v tejto skupine sa zaraďujú do najnižšej cenovej skupiny. Pri komoditných výrobkoch, ako je cukor, múka, soľ, niektorí výrobcovia už dokázali, že aj z nich možno vybudovať značku – napr. ryža Uncle Ben's, cukor Dar slnka, banány Chiquita.

### 2. Podľa kritéria šírky značky sa prihliada na to, koľko produktov či produktových radov označuje alebo zastrešuje jedna značka. Cieľový stav sa dosahuje vtedy, keď jedna značka zastrešuje únosné množstvo produktov. Pri nadmerom množstve sa znižuje zrozumiteľnosť značky a značka stráca svoju hodnotu.

Neoddeliteľnou súčasťou budovania značky, na čo podniky vynakladajú veľké prostriedky, by malo byť pravidelné sledovanie pozície značky na trhu. Je to dôležitý moment, pretože fragmentácia masových trhov vytvorila mnohopočetné spotrebiteľské kontexty vyžadujúce si často úpravu identity. Každý zákazník môže mať na ten istý produkt rozdielne nároky. Mnohé produkty súvisia so štýlom života a spôsobom využívania produktu. Napr. starší zákazníci očakávajú od automobilu zásadne rozdielne vlastnosti ako mladí zákazníci. Pokiaľ jedni preferujú spoľahlivosť a bezpečnosť, druhí rýchlosť a výnimočnosť. Podobné vekové kategórie sa môžu výrazne odlišovať napr. podľa príjmov, keď i starší zákazníci požadujú auto zvýrazňujúce spoločenské postavenie a osobitosť. Veľa podnikov rozširuje svoje značky aj do oblastí produktov, ktoré spolu nesúvisia. Kombinácia značiek by mala zahŕňať komplexné vzájomné vzťahy.

## Rozlíšenie značiek

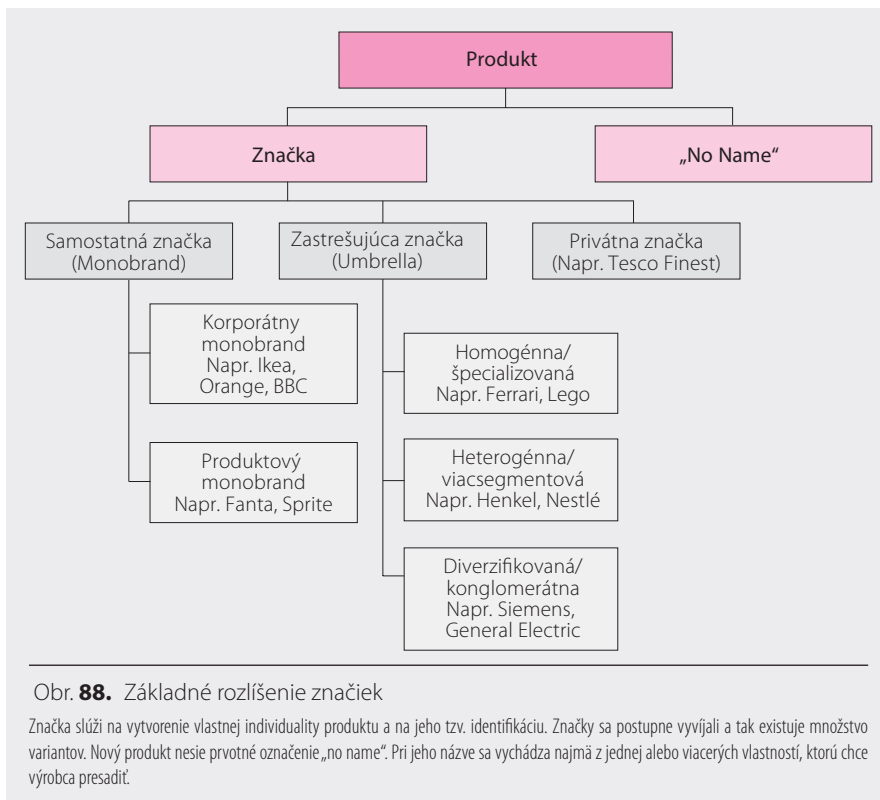
Aby spotrebiteľia mohli značky rozlišovať, musia ich poznať. Znalosť značiek je základom vnímania a diferenciacie značiek. Znalosť značky sa vytvára najprv na úrovni povedomia o značke a na to nadväzujú asociácie, ktoré sa spájajú so značkou a sú základom imidžu značky. Základné rozlíšenie značiek znázorňuje obr. 88.

Povedomie o značke sa vytvára ako rozpoznanie značky (Recognition) a vybavenie značky (Recall). Aby značku zákazník vnímal a prijal ju, je nevyhnutné, aby spĺňala predpoklady úspešnej značky. Za samozrejmosť sa predpokladá odlišenie od konkurencie a originalita značky. Ďalšími atribútmi je kvalita produktu, ktorý značka reprezentuje, relevantnosť – značka by mala vyjadrovať úžitok pre spotrebiteľa, komunikačná podpora a dlhodobá perspektíva.

Značka vyjadruje aj komplexnosť produktu, vrátane poskytovaných služieb. Aby bola značka úspešná, treba dosiahnuť vyváženosť medzi jej jednotlivými atribútmi.

### Samostatná značka produktu

Produktové, resp. podnikové samostatné značky sa spravidla vzťahujú len na jeden produkt (napr. Verbena, Fanta), prípadne na úzko vymedzený segment trhu. Môže dochádzať aj



Obr. 88. Základné rozlíšenie značiek

Značka slúži na vytvorenie vlastnej individuality produktu a na jeho tzv. identifikáciu. Značky sa postupne vyvíjajú a tak existuje množstvo variantov. Nový produkt nesie prvotné označenie „no name“. Pri jeho názve sa vychádza najmä z jednej alebo viacerých vlastností, ktorú chce výrobca presadiť.

k modifikácií produktového monobrandu na mierne odlišenie jeho charakteru (napr. Fanta Lemon, Verbena, Echinacea).

Značku produktu nemožno vybudovať reklamou. Základom je vždy vynikajúci produkt napĺňajúci očakávania spotrebiteľov. Kvalitná reklama sa premrhá nekvalitou produktu. Na druhej strane ani vynikajúce produkty nestačia, ak zákazník nie je vystavený primeranému vplyvu.<sup>292</sup> Značka s veľkým vplyvom na zákazníka presahuje radosť z funkčného pôžitku a vyjadruje skôr hodnoty a osobnosť zákazníka.

### Zastrešujúca značka

Zastrešujúce značky zahŕňajú určitú skupinu produktov na viac-menej príbuzných segmentoch trhu. Tieto značky sa v praxi spravidla líšia rozsahom segmentov, ktoré zastrešujú (značka Gillette, zastrešujúca produkty na holenie a dezodoranty, značka bielej techniky Gorenje, značka Nestlé, označujúca široké spektrum potravín najrôznejšieho druhu alebo zastrešujúca značka Figaro vyrábajúca rôzne cukrovinky – obr. 89).

Širokospektrálne značky možno tiež označiť aj za určitú špecifickú formu zastrešujúcej značky, no na rozdiel od zastrešujúcich značiek označuje produkty z veľmi rôznorodých oblastí (napr. značku Siemens nájdeme na mobilných telefónoch, práčkach, telefónnych ústredniach, pouličnom osvetlení i vlakových súpravách).



Obr. 89. Zastrešujúca značka

Výhodou zastrešujúcej značky je odlišené budovanie značky podľa trhu, špecifický vývoj trhu s diferencovanými značkami, synergia, podpora internej konkurencie, komunikácia so zákazníkmi. Naopak nevýhodou je kanibalizácia, nebezpečenstvo prerastania synergických efektov, nadmerná segmentácia, vysoké náklady na paralelnú penetráciu na trhu.

### Maloobchodné značky

Okrem známych národných i medzinárodných značiek výrobcov sa rozvíjajú aj maloobchodné značky (Private Labels) jednotlivých obchodných reťazcov, ktorými disponujú určité supermarkety a hypermarkety (obr. 90).<sup>293</sup> V súčasnosti sa tieto značky stávajú bežnými aj v našich podmienkach. Výrobcovia pochopili, že je účelnejšie vyrábať vo veľkých objemoch pre obchodné reťazce produkty pod ich značkou. Tento prístup síce nereprezentuje kvalitu a meno výrobcu, ale je výhodnou obchodnou transakciou s vyšším ziskom. Veľmi často sa stáva, že výrobca pod svojou značkou ponúka špičkové produkty, v rámci Privat Label sa za-

<sup>292</sup> Dojmy zákazníka nesúvisia automaticky s realitou. Napr. AUDI zistilo, že vynaložená miliarda dolárov na vytvorenie možno najlepšieho auta vo svojej triede nestačí, aby prilákala zákazníkov skeptických k tejto značke. V skutočnosti treba presvedčiť ľudí o tom, že je to produkt najvyššej kvality.

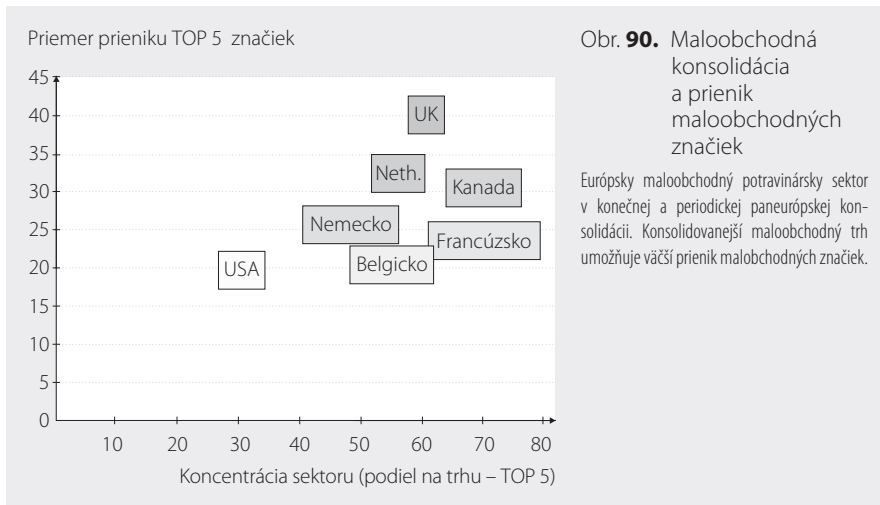
<sup>293</sup> Dostupné na [www.ml.com](http://www.ml.com).

meriava na lacné produkty. Podľa *Vysekalovej* na českom trhu majú tieto značky 15 % podielu, na rozvinutých maloobchodných potravinárskych trhoch Veľkej Británie a Švajčiarska predstavujú 40 až 50 percent produktov na trhu.<sup>294</sup> Tento prístup sa považuje za spôsob, ako sa udržať v maloobchodnej konkurencii na čelnom mieste. Podľa výskumu hlavnými dôvodmi na zvyšujúce sa zavádzanie privátnych značiek sú:<sup>295</sup>

- snaha o vyššiu výnosnosť,
- zvýšenie vernosti zákazníkov,
- udržanie sa v silnej konkurencii,
- posilnenie a vyjednávací pozície voči priemyslu,
- zlepšenie ponuky značkových produktov.

Na úspešné zavádzanie maloobchodných značiek je nutný súlad s celkovou komunikačnou stratégiou predajcu, ako aj zabezpečenie kontroly kvality a služieb zákazníkom.<sup>296</sup>

Zákazníci prejavujú k maloobchodným značkám pomerne vysokú dôveru. Z výskumov vyplýva, že maloobchodné značky sú o 20 – 40% lacnejšie ako značky výrobcov. Táto skutočnosť je všeobecne známa a mala by vplývať na spotrebiteľov, aby vyhľadávali práve tie značky. Vo verejnosti sa traduje, že nie všetky maloobchodné značky sa svojou kvalitou vyrovnajú produktom prezentovaným značkou výrobcu. Preto sa zrejme často tvrdí, že produkt s privátnou značkou je menej kvalitný.<sup>297</sup>



<sup>294</sup> Vysekalová, J.: *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. Praha, Grada Publishing 2004, s. 151.

<sup>295</sup> Paneurópsky výskum Euro Handels Institut v Kolíne nad Rýnom. Výber 6/2002.

<sup>296</sup> Research International zoradil dôvody spotrebiteľov uprednostňovať privátne značky takto: 1. kvalita, 2. úroveň inovácie, 3. pomer ceny a užítkovej hodnoty. Dostupné na [www.research-int.com](http://www.research-int.com).

<sup>297</sup> Potvrzuje to aj denná tlač. Napr. SME v rubrike *Ekonomika* (27. 8. 2004) uvádza, že v obaloch obchodných reťazcov možno nájsť všetky dôležité produkty od potravín cez hygienické potreby po spotrebné produkty. Uvádza sa, že pre obchodné siete ich často vyrábajú známe podniky, ktoré rovnaký produkt predávajú o regál ďalej pod svojou značkou. Od originálnych sa nelíšia len obalom a cenou, ako sa môže spotrebiteľ domnievať, ale aj kvalitou. To, čo dovoľuje reťazcom predávať lacnejšie, nemusí totiž byť len jednoduchší obal, ale aj nižšia kvalita. Tvrdí sa dokonca, že na tieto produkty sa používajú menej kvalitné suroviny. Napríklad namiesto lieskovcov sa do plniek používajú arašidy, namiesto smotany menejpercentné mlieko alebo menej percentná smotana, namiesto čokolády na namáčanie sa použije miešané kakao. Spotrebiteľ, ktorý si na etikete prečíta, že produkt pre reťazce vyrába a dodáva známy podnik, ktorý má aj svoju značku, kúpi si lacnejší produkt v domnení, že kvalita je rovnaká.

Výskum potvrdil, že privátne značky majú v očiach spotrebiteľov čoraz viac atribútov, ktoré sa donedávna zdali ako neodňateľné exkluzívnym značkám. Budovanie a vývoj maloobchodných značiek vyjadruje záujem o zákazníka. Maloobchod je k zákazníkom bližšie, pozná ich požiadavky, a preto prostredníctvom inovácií a nových značiek môže vytvárať nové emočné väzby a uľahčiť orientáciu pri výbere produktov.<sup>298</sup> Dôvodom zvyšujúceho sa tlaku na značky je narastajúca konsolidácia v maloobchode vo svetovom meradle (Carrefour, WalMart, Ahold, Tesco). Ďalším dôvodom zvyšujúceho sa tlaku na značky je zvyšujúce sa množstvo skúseností spotrebiteľa s privátnymi značkami. A pritom je jedno, či to bude skúsenosť dobrá, alebo zlá. Dobrá skúsenosť znižuje zákaznikovú dôveru vo výnimočnosť klasických značiek. Negatívna skúsenosť zasa vnáša nedôveru do celého sektora a tak na vlnu nespokojnosti siahne so sebou aj značkových výrobcov.

### Účelové značky

Sú to značky garantujúce osobité vlastnosti produktu. Garantujú kvalitu, ekoznačky a značky súvisiace s ochranou životného prostredia.<sup>299</sup>

Ide o symboly v grafickej podobe, ktoré sa vyskytujú buď na obale produktu, alebo na samom produkte, prípadne v sprievodných informačných materiáloch. Znázorňujú vybrané parametre produktu alebo jeho použitia (bezpečné použitie, nakladanie s obalom, ...). Uvádzať niektoré účelové značky je na určitých typoch produktov zo zákona povinné (napr. značka CE).

Účelovými značkami sú:

- Značky garantujúce kvalitu.
- Ekoznačky.
- Značky súvisiace s ochranou životného prostredia.
- Ďalšie druhy symbolov – značky ako symboly.

Účelové značky plnia viacero funkcií. Napríklad značka

	<p>Značka kvality. Značka kvality Slovakia sa zavádza s cieľom uspokojiť požiadavky agropotravinárskeho trhu na bezpečnosť, kvalitu, pôvod a tradíciu príslušných surovín a produktov, ako aj s cieľom pravidelne kontrolovať dodržiavanie schválených podmienok. Preto sa od výrobcov uchádzajúcich sa o pridelenie značky vyžaduje certifikácia HACCP, prípadne ISO.</p>
	<p>Značka kvalitného produktu. Možno sem zaradiť značku Slovak Gold. Informuje zákazníkov a obchodníkov, že ide o produkt špičkovej kvality spĺňajúci požiadavky dané všeobecne záväznými normami a právnymi predpismi, a že jeho vlastnosti zodpovedajú ponuke porovnateľných produktov na slovenskom trhu.</p>
	<p>Trojšpičkový symbol recyklácie. Značia sa ním obaly z recyklovateľných materiálov. Možno ho používať na všetky druhy obalov definovaných podľa príslušnej normy.</p>
	<p>Zelený bod. Symbol Zelený bod na obaloch produktov informuje, že spoločnosť participuje na rozvoji systému Zeleného bodu, ktorého hlavnou úlohou je podporovať separovaný zber a osvetu obyvateľstva.</p>
	<p>Značka elektrickej bezpečnosti. EŠČ vyjadruje zhodu vlastností označených produktov s normami elektrickej bezpečnosti a logo na produkte znamená, že produkt z hľadiska noriem bezpečnosti posúdila nezávislá inštitúcia. Je to jeden z najstarších symbolov bezpečného produktu na svete.</p>
	<p>Značka zhody. Vyplyva z noriem EÚ a predstavuje vyhlásenie fyzickej alebo právnickej osoby, že produkt vyhovuje všetkým príslušným predpisom a podstúpil všetky náležité postupy posúdenia zhody. Označenie CE je povinné pre trhy EÚ. Značka CE nie je značka kvality, iba demonštruje, že produkt spĺňa základné bezpečnostné a hygienické požiadavky.</p>

Obr. 91. Indikátory hodnotenia lojality značky

<sup>298</sup> Dostupné na [www.research-int.com](http://www.research-int.com).

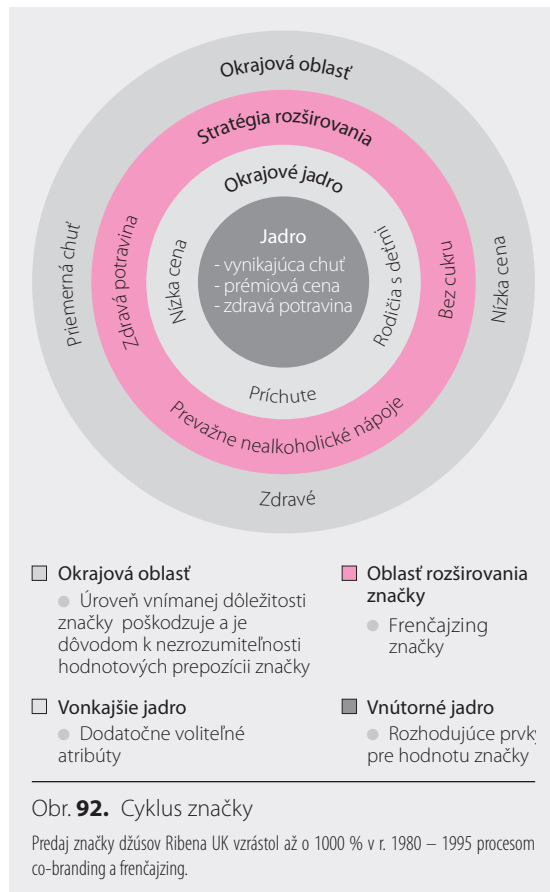
<sup>299</sup> Podrobnejšie Store Marketing 12/2002.

garantujúca kvalitu je registrovaná ochranná známka. Tvoria ju písmená, číslice, kresba alebo tvar produktu alebo jeho obalu, prípadne ich kombinácia. Sú určené na rozlíšenie produktov. Udelením ochrannej známky jej majiteľ získava výlučné právo označovať touto známkou svoj produkt. Silná značka je pre podnik veľmi cenným nástrojom spojeným s veľkým potenciálom. Ochrannú známku možno registrovať na trhy, na ktorých sa produkt realizuje. Zákazníkom i maloobchodníkom ochranná známka zaručuje<sup>300</sup>, že produkt je originálny, že to nie je napodobenina. Bola ustanovená aj ekologická ochranná známka Európskej únie. Niektoré príklady uvádza obr. 91.

Pre podniky obsluhujúce zákazníkov na spotrebnom trhu je dôležité používať účelové značky. Existuje totiž známy a dlhodobý trend stále väčšej podobnosti produktov, čo pre sféru dodávateľov na spotrebný trh znamená čoraz ťažšie nachádzať a budovať konkurenčnú výhodu. Konkurenčná súťaž je spojená s rôznymi podobami ponúkaných služieb – najdôležitejšími sú hlavne služby s informačným charakterom, kam možno zaradiť práve účelové značky. Využiť ich na budovanie konkurenčnej výhody sa však dá len za predpokladu, že ich spotrebitelia poznajú, vrátane ich konkrétneho významu.

### Spojenie značiek (Co-branding)

Pri vytváraní silnej co-brandovej značky je dôležité, aby obe značky vstupujúce do spolupráce (partnerstva) boli adekvátne povedomé, dostatočne silné, mali priaznivé a jedinečné asociácie, pozitívnu zákaznícku mienku a pocity. Medzi značkami musí existovať logická súvislosť, aby bolo možné maximalizovať výhody jednotlivých značiek a aby sa pritom minimalizovali nevýhody (obr. 92)<sup>301</sup>.



<sup>300</sup> V SR právnu ochranu značiek a jeho registráciou sa zaoberá Úrad priemyselného a duševného vlastníctva. Po zaregistrovaní značka je vedená v kategórii „ochranné známky“ s právom používať značku.

<sup>301</sup> Davidson, H.: Even more offensive marketing. London, Penguin Business 1997. In: Managing and developing brands. The Chartered Institute of Marketing 2003. Dostupné na [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk).



Co-branding sa môže uplatniť v rámci jednej korporácie. Častým riešením je fúzia značiek podobných maloobchodných podnikov. Hlavná výhoda co-brandingu spočíva v tom, že produkty majú prednosti viacerých úspešných značiek. Co-branding tak napomôže dosiahnuť väčší predaj v rámci existujúceho cieľového trhu. Súčasne otvára nové možnosti vyplývajúce zo získavania nových zákazníkov i distribučných ciest. Redukuje aj náklady na uvedenie produktu jednou komunikačnou kampaňou. To zvyšuje pravdepodobnosť, že potenciálni zákazníci produkt prijmú. V prípade spojenia dvoch veľmi známych značiek očakávania zákazníkov sú vysoké. Ak by sa tieto očakávania nenaplnili, podniky musia rátať s pomerne vysoko negatívnou odozvou na všetky značky. Špeciálny prípad co-brandingu vytvára hodnoty značky materiálov alebo zložiek, ktoré sú súčasťou (napr. špeciálna známa prísada) konečných značkových produktov. V takom prípade veľkou výhodou je samobranding (Self-branding), keďže obsiahnuté zložky úspešne vytvárajú povedomie o konečnom produkte. Zákazníci potom spravidla preferujú produkty s týmito zložkami pred tými, ktoré ich neobsahujú (napr. produkty obsahujúce umelé vlákno, ktoré sa stali súčasťou rôznych značiek produktov iných podnikov).

## Hodnota značky

Hodnota značky nespočíva v okamžitých ziskoch, ale v istote, že zisky budú pokračovať a porastú aj v budúcich rokoch. Zavedená a úspešná značka je jedným z najlepších spôsobov, ako zabezpečiť dlhodobé zisky. Tržby, ktoré nie sú spojené so silnou značkou, môže relatívne ľahko ohroziť konkurencia, inovácia či cenová vojna. Silný vzťah medzi značkou a konečnými spotrebiteľmi však nemožno jednoducho prerušiť, i keď sa nedá vylúčiť, že vzťah postupne ochabne. Preto sa značky často predávajú a kupujú za značné sumy vyjadrujúce nie hmotné aktíva značky, ale očakávanie, že tržby zo značky budú pokračovať na rovnakej úrovni aj v dohľadnej budúcnosti. Perspektíva sa spája so značkou a významom, aký značka pre zákazníkov má. Žiadna značka nie je taká silná, aby ju nemohla vážne ohroziť zmena prostredia alebo konkurencia. Môže ju rýchlo zničiť aj zlý prístup vrcholového manažmentu. Ale v rámci určitých medzí sa možno spoliehať na to, že tržby vďaka značke porastú i v budúcnosti, čo je dôvodom, prečo značky majú hodnotu vyjadriteľnú peniazmi.

## Proces zhodnocovania značky

Predpoklady zhodnocovania značky opisali *Dibb, Simkin, Pride a Ferrell*.<sup>302</sup> Značkový produkt má predovšetkým vynikajúcu kvalitu. Touto otázkou sa zaoberali aj *Buzzell a Gale*<sup>303</sup>, ktorí potvrdzujú, že vysoká kvalita produktu zvyšuje kvalitu značky. Vyššia kvalita značky súčasne znamená väčší podiel na trhu a väčší zisk. Kvalitný produkt dopĺňajú kvalitné služby, čo spolu tvorí kvalitnú značku. Podľa *Lambkina*<sup>304</sup> produkt, ktorý je výnimočný a je na trhu prvý (nový produkt, nová technológia, nový segment), tvorí jedinečnú kvalitu a kvalitnú značku. Kvalitná značka je jedinečná, predstavuje v istom zmysle unikát, nenapodobniteľnosť. Zásadným spôsobom sa odlišuje od konkurencie. Nestačí však produktu priradiť značku a očakávať, že sa tým zvýšia zisky (obr. 93).<sup>305</sup>

<sup>302</sup> Dibb, S. a kol.: *Marketing: Concepts and Strategies*. Boston, Houghton Mifflin 1997.

<sup>303</sup> Buzzell, R. D. – Gale, B. T.: *The PIMS Principles*. London, Macmillan 1987.

<sup>304</sup> Lambkin, M.: *Pioneering New Markets. A Comparison of Market Share Winners and Losers*. *International Journal of Research in Marketing* 9/1992, s. 5 – 22.

<sup>305</sup> Aaker, D. A.: *Brand Building – Budovanie značky*. Brno, Computer Press 2003, s. 25.



Obr. 93. Proces zhodnocovania značky

Je postupný, sprevádzaný rôznymi vplyvmi okolia. Iba produkt vynikajúcej kvality sa môže presadiť na trhu ako úspešný. Vyznačuje sa originalitou a ďalšími parametrami, ktoré úspešnú značku odlišujú a robia ju jedinečnou. Produkt musí spĺňať rad predpokladov, aby značka bola značkou a bola úspešná v zložitom konkurenčnom prostredí. Iba jedinečnú značku si zákazník váži, uvedomuje, rešpektuje. Úspešná značka si však vyžaduje komunikačnú podporu, a to podľa meniacej sa situácie v relevantnom okolí.

Na zhodnocovanie značky je dôležité poznať danú situáciu. To je možné iba zberom informácií a ich vyhodnotením. Súbor opatrení na budovanie značky uvádza Keller<sup>306</sup>. Podľa neho sú to: 1. charakteristika značky, 2. výkon, 3. vzhľad, 4. hodnotenie (kvalita, dôveryhodnosť, zvažovanie, nadradenosť), 5. pocity a 6. rezonancia (vernosť, vzťah, spoločnosť, angažovanosť). Tento prístup podporuje množstvo dôležitých zásad riadenia značiek.

Vytvorená predstava o zhodnocovaní značky sa môže postupne meniť (obr. 94).

Značky reprezentujú výnimočné kvality produktu. Súborom asociácií je osobnosť (imidž) značky. Pri hodnotení osobnosti značky, píše Keller, je dôležitý aj rozsah, v akom zákazník hodnotí vyvolané asociácie, napr. zvláštnosť, žiadanosť a sila pôsobenia značky.<sup>307</sup>

Značka implikuje vzťah medzi produktom a zákazníkom, resp. spotrebiteľom. Evokuje súbor vlastností a služieb, s ktorými môže zákazník rátať. Lojalita voči značke sa vytvára tým, že sa uspokojujú očakávania zákazníkov. Preto novozavádzaná znač-



Obr. 94. Tvorba hodnoty značky

Hodnota značky sa mení aj v závislosti od dobrého mena podniku a jeho produktov. Vzhľadom na premenlivosť hodnoty značky sa pre priebežné sledovanie vývoja značky spravidla robí kvalifikovaný odhad hodnoty značky.

<sup>306</sup> Keller, K. L.: Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57/1993, s.126 – 127.

<sup>307</sup> Tamže, s. 1 – 22.

ka musí prekonávať viacero stupňov, ktoré z hľadiska „privlastnenia“ si značky spotrebiteľom alebo jej použitím pôsobia súčasne rôznou intenzitou. Zaznamenáva sa však aj výrazná postupnosť jednotlivých stupňov vplyvu.<sup>308</sup> Najprv sa podnik usiluje, aby sa jeho značka stala známou, aby prenikla do povedomia spotrebiteľov. Postupne sa utvárajú názory na značku, vznikajú sympatie a formuje sa imidž značky. Je to ústredná dimenzia, značka sa stáva žiaducou a nastáva nákupná pohotovosť. Uvedené tri stupne vyúsťia do vlastníctva či použitia značky.

## Riadenie značiek, ich rozlíšenie a špecifikácia

Riadenie značiek (Brand Management) je súčasťou vrcholového riadenia podniku. V ostatných rokoch najvyššou prioritou v riadení podniku sa stáva diferencované riadenie značky. Vyplyva to z meniaceho sa spotrebiteľského správania. Zároveň sa akceptuje názor, že značka je hmotný produkt s nehmotnými hodnotami, asociáciami a očakávaniami pridanými k produktu zákazníkom<sup>309</sup>. Značkou môže byť meno, ochranná známka, logo, prípadne iný znak.<sup>310</sup> Zároveň sa vychádza z premisy, že každá značka korporácie alebo jej dcérskeho podniku či výrobného závodu sa riadi tak, akoby bola samostatnou podnikovou jednotkou. Podnik, ktorý chce byť schopný konkurencie, sa musí zaoberať týmto problémom a vytvoriť si vlastnú stratégiu riadenia značiek. Stratégia určuje smer riadenia značiek a zabezpečuje platformu vrcholového riadenia podniku, tzn. podnik získava konzistentnosť vo všetkých aktivitách príbuzných značke.<sup>311</sup> Zároveň nastáva synergický efekt v komunikácii so zákazníkom.<sup>312</sup> Úlohou riadenia značky je preniknúť značkou do povedomia spotrebiteľov a potom ju rozvíjať a zvyšovať jej hodnotu, v zhode s tvrdením *Brandta*<sup>313</sup> „podniku patrí produkt, ale zákazníkom patrí značka.“ Žiaducu penetráciu (prieraznosť) značky možno dosiahnuť iba dlhodobým systematickým úsilím, pričom je dôležité aj pokrytie značkou.<sup>314</sup>

Prechod od klasického riadenia značky (Brand Management) k riadeniu značky ako najcennejšieho aktíva podniku, ktoré má svoje špecifiká sa označuje ako Brand Asset Management (BAM)<sup>315</sup>. Úspešné značky vznikajú v podnikoch, v ktorých sa vnútorná kultúra orientuje na zákazníka a značky. Efektívny BAM je realizovaný s CRM (obr. 95)<sup>316</sup>.

Dôraz sa kladie na individuálizáciu pôsobenia na zákazníka, čo si vyžaduje investície do značiek. Vytvárajú sa smernice značky (Brand Guidelines), ktoré obsahujú všetky potrebné informácie o značke pre zamestnancov (sľub značky, atribúty značky, jej hodnoty, architektúra atď). Vznikajú manuály štandardov značky a spracováva sa kniha značky (Brand Book), ktorá obsahuje históriu značky, vysvetlenie jej prvkov, prezentáciu životného cyklu tak, aby značka bola zrozumiteľná vo vnútri podniku i na trhu. Porozumieť fenoménu značky a jej najdôležitejším aspektom je veľmi významné pre jej úspešné riadenie. Keďže značiek je na trhu veľmi veľa, zápas o zákazníka je veľmi ťažký. Na trhu existujú zákazníci, ktorí nie sú ochotní zaplatiť

<sup>308</sup> Výskumy ukazujú, že až 80 % produktov sa na trhu nepresadí.

<sup>309</sup> Brandt Martin, prezident pro BRANDT, agentúra strategickjei komunikácie značky. Brandt, M.: Building world class brands for competitive advantage. The Total Brand Management™ Approach. Taipei, June 2000. Dostupné na [www.probrand.com](http://www.probrand.com).

<sup>310</sup> Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003.

<sup>311</sup> How brands work. The Chartered Institute of Marketing 2003. Dostupné na [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk).

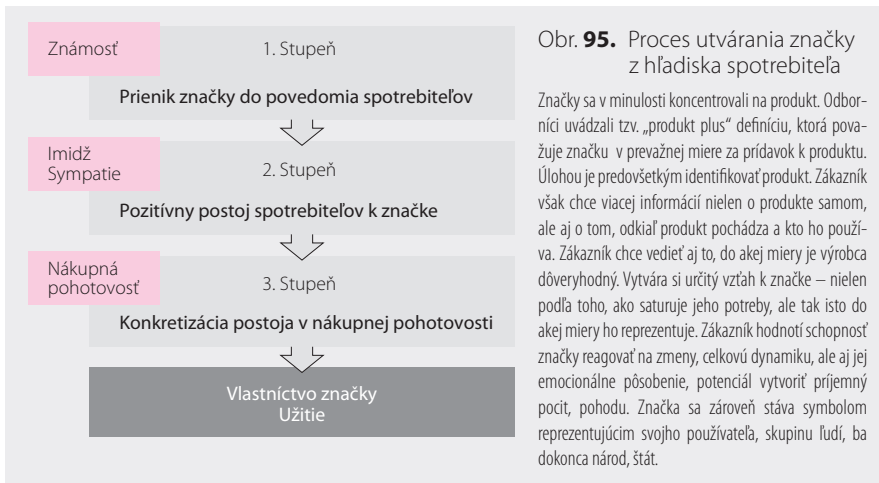
<sup>312</sup> Mulligan, G. P.: Brand Executive. Telkom South Africa – december 18, 2007. Dostupné na [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com).

<sup>313</sup> Brandt, M.: Building world class brands for competitive advantage. The Total Brand Management™ Approach. Taipei, June 2000. Dostupné na [www.probrand.com](http://www.probrand.com).

<sup>314</sup> Prístup IPSOS. Viac na [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com).

<sup>315</sup> Podrobnejšie v časti o výskume značky.

<sup>316</sup> Davis, S. M.: Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands. San Francisco, Jossey-Bass 2002.



za produkt viac ako za iné produkty len preto, že je na ňom vyobrazená známa značka. Kúpa lacnejšieho a pritom porovnateľného produktu im určite prinesie okamžitú úsporu.

Hlavný problém produktovej stratégie je vytvárať značky produktov. A to najmä preto, že vývoj značkových produktov si vyžaduje spravidla veľké dlhodobé investície najmä v propagácii a balení produktu. Veľa podnikov orientujúcich sa na značku radšej volí licenčnú výrobu. Každý výrobca však po čase zistí, že sila podniku nespočíva vo výrobe vlastného značkového produktu. Túto chybu obišli predovšetkým japonské podniky a vložili veľké prostriedky do vybudovania vlastných značiek, ako sú Toyota, Samsung, Goldstar a ďalšie. Napriek tomu, že tieto podniky veľkú časť svojich produktov vyrábajú v iných krajinách, meno značky je stále prítiažlivé a udržiava si verných zákazníkov.

## Rozhodnutie o značke, smerovanie k voľbe stratégie značky

Rozhodnutie o značke sa opiera o základné hodnoty značky. Tie predstavujú systém abstraktných asociácií, ktoré značku charakterizujú. Proces zhodnocovania značky v zásade závisí od troch činiteľov:

- Od výberu prvkov značky (meno, logo, symbol, predstaviteľ, balenie, slogan).
- Od integrácie komunikačných aktivít do budovania značky.
- Od pôsobenia sekundárnych asociácií.

Podľa *Kellera* nepriamym prístupom k zhodnocovaniu značky „je pôsobenie sekundárnych znalostí na značku“.<sup>317</sup> Sekundárne asociácie môžu vyvažovať primárne a už existujúce asociácie a reakcie môžu efektívne posilniť novým, odlišným spôsobom. Ide o spojenie značky s nasledujúcimi entitami:

- podnik (brandové stratégie),
- krajina,
- distribučné cesty,

<sup>317</sup> Keller, K. L.: Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57/1993, s. 374.

- iné značky (co-branding),
- predstavitelia (poskytovanie licencií),
- hovorcovia (napr. garancie),
- udalosti (sponzoring),
- ďalšie zdroje tretích strán (napr. ocenenie či preskúšanie).

Prvé tri entity odrážajú zdrojové faktory: kto vyrába produkt, kde sa vyrába a kto ho predáva. Zvyšné entity hovoria o ľuďoch, miestach či veciach. Rozhodnutie o značke odráža počet a povahu spoločných a odlišujúcich sa prvkov značky aplikovaných na rozdielne produkty podniku vrátane rozhodovania o povahe nových a existujúcich prvkov značky, ktoré sa budú aplikovať na nové i existujúce produkty.<sup>318</sup> Rozhodnúť o značke nového produktu je obzvlášť kritické. V konečnom dôsledku sa vychádza z rozhodnutia vrcholového manažmentu o tom, ktoré produkty budú značkové. Ale nie každý produkt musí mať svoju značku.

V procese rozhodovania o značke konečným rozhodnutím je výber stratégie pre určené trhy. Pri výbere stratégie značky má podnik päť možností:

1. **Rozpínanie produktového radu.** Existujúce značkové meno sa rozšíri v rámci existujúcej kategórie produktu. Podpora prijatia nového produktu poskytuje spätnú väzbu rodičovskej značke. Rozpínanie zvyšuje príležitosť na úspech nového produktu mnohými spôsobmi, pretože zákazníci si vytvárajú pozitívny záver v súvislosti s tzv. „rodinnými značkami.“ Ich výhodou sú nižšie náklady na komunikačné kampane. Nevýhodou je oslabenie a sťažená identifikácia nového produktu, dochádza k „triedeniu značky“.
2. **Rozšírenie značky.** Značkové meno sa používa na produkty v inej kategórii produktu (Honda – automobily, motocykle, snehové frézy, kosačky trávy, lodné motory, snežné skútre a pod.). Výhodou sú nižšie náklady na komunikáciu, nevýhodou je riziko, že zákazníkovi nový produkt sklame, čo môže ohroziť dôveru v ostatné produkty.
3. **Multiznačkové stratégie.** Na rovnakú kategóriu produktu sa uplatňujú nové značkové mená. Používajú sa na ďalšie značky v rovnakej kategórii, ale zdôrazňujú sa iné vlastnosti.<sup>319</sup> Výhodou je, že sa u distribútorov získa väčší priestor, nevýhodou je, že každá značka získa len obmedzený podiel na trhu, žiadna nemusí byť sama osebe zisková. Je tu aj nebezpečenstvo kanibalizácie značiek.
4. **Stratégia nových značiek.** Nové značkové mená na nové kategórie produktov si vyžadujú osobitnú pozornosť najmä pri uvádzaní na trh. Súčasne sú potrebné vysoké náklady na komunikačnú kampaň.
5. **Stratégia spájania značiek.** Je to spojenie dvoch alebo viacerých značiek (tzv. duálna značka) do spoločnej ponuky. Vychádza sa z presvedčenia, že druhá značka posilní zákaznícke preferencie. So stratégiou spájania značiek sa stretávame v rôznych podobách, napr. spojená značka hlavného produktu a jeho komponentov. Zvažujú sa rôzne možnosti ako umiestňovať značky z hľadiska vlastností produktu, používateľov, konkurencie, kategórie produktov, ceny, prípadne technológie, nákladov, kvality, služieb, ale aj stratégií.<sup>320</sup>

<sup>318</sup> Kotler, P. – Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Praha, Grada Publishing 2007, s. 333.

<sup>319</sup> Túto stratégiu používa korporácia Procter & Gamble, ktorá má cca deväť značiek pracích práškov.

<sup>320</sup> Ries, A. – Trout, J.: Positioning: The Beatle for Your Mind. New York, McGraw-Hill 1996. In: Kotler, P.: Marketing management. 10. rozšírené vydání. Praha, Grada Publishing 2001.

Stratégiou rastu značky je posilňovanie pozitívnych a oslabovanie negatívnych pilierov značky. Pre podnik je pozitívne, ak sila značky je v povedomí spotrebiteľov. Pozitívne piliere značky znamenajú silu značky (kvalita, energia a jedinečnosť majú pozitívny vplyv na predaj značky na trhu).

Pôsobenie sekundárnych znalostí o značke môže byť prostriedkom na vytvorenie dôležitých odlišností oproti konkurencii alebo nutnej príslušnosti značky do kategórie. Úspešnosť značky závisí od mnohých okolností. V skutočnosti je iba vecou odhadu, či značka na trhu bude mať úspech. Pôsobí tu rôznorodosť vplyvov, že prakticky nie je možné všetky predvídať. Na riadenie značky je potrebná intuícia, analýzy, ale aj ochota riskovať. Významným faktorom je východisková situácia, t. j., či je to:

- Úplne nová značka.
- Riadenie už existujúcej značky.
- Revitalizácia značky z minulosti.

Produkt zákazník spravidla hodnotí subjektívne, značka sa preňho stáva dôležitým usmerením. Na druhej strane je produkt, ktorý musí zodpovedať očakávaniam spotrebiteľov. Miestom stretu produkt-značka-spotrebiteľ sú práve spotrebiteľove očakávania. Ak najvyššou očakávanou hodnotou spotrebiteľa je najnižšia cena, potom volí najlacnejší produkt, spravidla neznačkový. Ak spotrebiteľ hľadá prvotriedny produkt, volí značkový produkt, konkrétnu značku.

## Sekundárne vplyvy na vnímanie značiek

Podniky, ktoré podnikajú na zahraničných trhoch, musia rešpektovať, že súhrn pôsobiacich vplyvov je odlišný ako v domácom prostredí. To znamená, že je nevyhnutné prispôbiť sa odlišnej kultúre a spôsobom podnikania v danej krajine. Naopak, na domácom trhu pôsobí faktor vnímania produktu či značky podľa krajiny pôvodu.

### Vnímanie krajiny pôvodu

I keď sa v globálnom prostredí oslabuje tradičné vnímanie krajiny pôvodu produktu („Made in Japan“, „Made in Germany“ atď.), podniky ho stále využívajú ako silný nástroj komunikácie. Tak ako vnímame a prisudzujeme značkám určité charakteristické vlastnosti, podobne pristupujeme k jednotlivým krajinám. Kým napr. Nemecko sa považuje za krajinu s kvalitnou remeselnou výrobou, Taliansko či Francúzsko sa prezentuje svojim odevným priemyslom alebo výrobou parfumov.

Aj keď v dôsledku narastajúcej globalizácie tak sprofanované „made in“ stráca čoraz viac svoj význam najmä v dôsledku presunu výroby produktov do mnohých podnikov v ázijských krajinách, zákazníci pri mnohých produktoch ešte stále vnímajú krajinu pôvodu veľmi citlivo. Podniky sa snažia vnímanie ľudí konkrétnych krajín využiť vo svoj prospech, čo je najmä v globálnom prostredí veľká príležitosť, ako sa lokálne odlíšiť.

### Distribučné cesty

Jednotliví účastníci distribučných ciest môžu priamo ovplyvňovať hodnotu značiek. Prenos asociácií imidžu obchodu môže byť pre značku pozitívny, ale aj negatívny. Pri mnohých luxusných značkách je prirodzenou rastovou stratégiou rozširovať svoju zákaznícku základňu pripojením sa k novým distribučným cestám. Úspešnosť takého prístupu nemožno vopred predpokladať, situácia sa dá vyhodnotiť až po istom čase podľa skutočného vývoja na trhu.

## Poskytovatelia licencií

Licencie sa môžu poskytovať na základe zmluvnej dohody, čo podnikom zabezpečuje možnosť používať mená, logá iných značiek k používaniu vlastných značiek za stanovený poplatok. V zásade si tak podnik „prenajíma“ inú značku, aby prispela k hodnote značky vlastného produktu.<sup>321</sup>

## Hovorcovia (garanti)

Na propagáciu produktu sa využívajú ľudia s vysokým spoločenským kreditom. Ich odporúčanie má veľkú váhu a ovplyvní spotrebiteľa, čím sa môže urýchliť nákupné rozhodnutie.

## Udalosti (sponzoring)

Podporiť značku môže vhodne zvolený sponzoring alebo zapojenie sa do športových, kultúrnych či iných spoločensky významných udalostí. Posilňuje to vnímanie kľúčových asociácií zo strany spotrebiteľa.

## Ďalšie zdroje tretích strán

Sekundárne asociácie môže vytvoriť množstvo spôsobov spojenia značky s tretími stranami. Tie môžu byť vnímané ako obzvlášť dôveryhodné zdroje. Pri spojení značky s ďalšími entitami, ktoré majú svoje vlastné asociácie, spotrebiteľia môžu očakávať, že niektoré z týchto asociácií budú charakterizovať aj značku. Spojiť značku s inými entitami nie je bez rizika. Značka môže stratiť možnosť riadiť proces prenosu, takže spojenie relevantných sekundárnych asociácií so značkou môže byť veľmi zložitá.

## Súvislosti značky so zvyšovaním výkonnosti podniku

Značky postupne budujú určitú hodnotu podniku. Investujú sa do nej veľké prostriedky a je to dlhodobý proces. Značka, pokiaľ nie je upadajúca, má tendenciu zvyšovať výkonnosť podniku v čase. Hodnota súčasnej identity značky by sa preto mala využívať ako základňa, ktorú možno rozvíjať a dopĺňať. Pritom sa nemusí vzdať svojej základnej identity. Hodnotu zmeny musí vždy vyvážiť hodnota konzistencie a vplyv tradície.

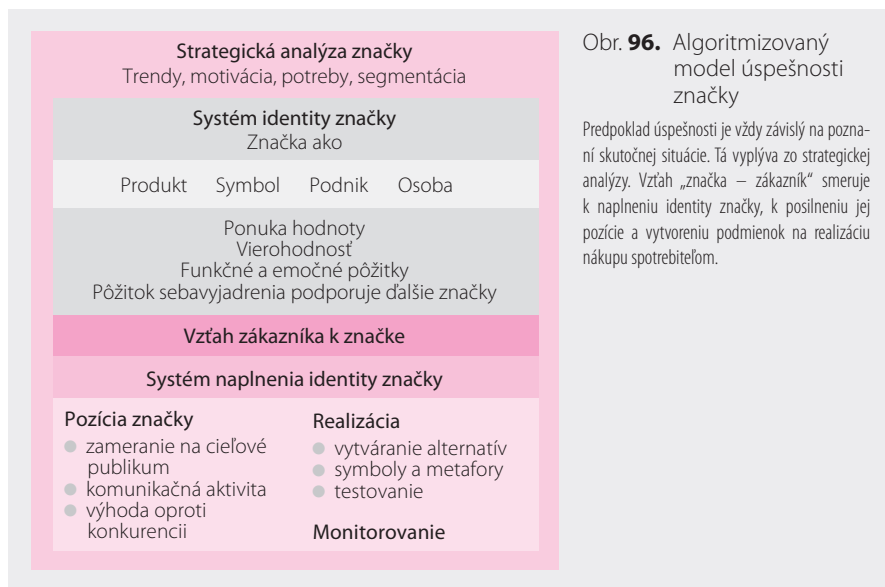
Hodnota značky<sup>322</sup> sa často považuje za synonymum pre imidž, hodnotu, charakter či osobitosť značky. Hodnota značky je však v kontexte značiek v zásade pojem finančný, tvrdí *Haigh*<sup>323</sup> na základe prác *Middletona*, *Dalla* a *Costa*. Je to práve ten konečný výsledok, konkrétna finančná hodnota produktu presahujúca fyzické a výrobné náklady, ktorý sa realizuje vďaka pôsobeniu značky, čo je jadrom jej oceňovania. Na zhodnocovanie značky odlišne nazerá *Aaker*. Orientuje sa na imperatívy budovania značiek (tvorbu identity značky a koordináciu

<sup>321</sup> Frenčajzing vznikol koncom 19. storočia v USA. Prvým používateľom (1860 – 1863) bol podnik s priemyselným odbytom šijacích strojov značky SINGER. General Motors zaviedla frenčajzingovú formu predaja automobilov v roku 1898. Rozvoj sa začal najmä po 2. svetovej vojne nielen v USA, ale i v západnej Európe ako reakcia na zmenené podmienky konkurencie a odbytu. Na začiatku 50. rokov sa v USA otvorili už dnes svetoznáme frenčajzingové podniky *Holiday In*, *McDonald's*, ktoré dali základ dynamickému rozvoju frenčajzingu v jeho dnes najtypickejšej podobe v oblasti reštauračného stravovania a rýchleho občerstvenia.

<sup>322</sup> V angličtine hodnota značky sa označuje ako *Brand Equity* alebo *Brand Value*.

<sup>323</sup> *Haigh, D.: Oceňování značky a jeho význam. Praha, Management Press 2002, s. 43.*

v rámci organizačných jednotiek, médií a trhov) a sleduje aktivity príslušných manažérov.<sup>324</sup> Predpoklad úspešnosti značky vidí v algoritmizovanom modeli (obr. 96)<sup>325</sup>.



Skutočný podiel finančných prostriedkov vynakladaných na rôzne komunikačné nástroje sa mení bez ohľadu na vnútornú stratégiu podniku. Z hľadiska zvyšovania hodnoty značky je efektívnejšie ucelené, konzistentné a úplne jasné posolstvo prostredníctvom integrovane usporiadaných komunikačných nástrojov. Je to možnosť zvýšiť objem predaja prostredníctvom integrovanej komunikácie tým, že oznam pre zákazníkov sa rozloží do niekoľkých komunikačných nástrojov. Nielenže sa vytvorí vyšší zisk, ale zároveň sa zvýšia znalosti zákazníka o značke. Kupujúci môže byť zvýhodnený a ľahšie sa rozhoduje pre kúpu, ak hlavné posolstvo je vhodne zoradené. Podnik musí svoje informácie o zákazníkoch obnovovať a analyticky ich využiť, aby sa včas rátalo s možnosťou prípadnej zvláštnej ponuky kľúčovému zákazníkovi.

<sup>324</sup> Aaker, D. A.: Brand Building – Budování značky. Brno, Computer Press 2003, s. 284.

<sup>325</sup> Tamže, s. 97.





## Prípadová štúdia 1

# Bicykle Kelly's

• *Prechod ekonomického systému od plánovej ekonomiky k trhovej ekonomike umožnil súkromné podnikanie v každej oblasti. Prípadová štúdia predostiera vývojové etapy podniku z pohľadu jeho rastu.*

Nové spoločensko-ekonomické podmienky vytvárali predpoklady na založenie súkromného podniku. V roku 1991 *Branislav Divinec* a *Peter Divinec* založili podnik MAMA, s. r. o. Podnikateľskú činnosť začali zriadením požičovne bicyklov v autokempingu a ich predajom v tržniciach. Vlastníci začali predávať bicykle v roku 1991. Od roku 1994 začali vyrábať vlastné modely vo vlastných výrobných kapacitách na Slovensku. Už v roku 1993, čiže dva roky po vzniku podniku MAMA, predávali na Slovensku 30 000 bicyklov ročne (celkovo sa na Slovensku predá približne 150 000 kusov ročne) a tak získali významné postavenie na trhu.

### Domáci trh

Na výstave v Kolíne nad Rýnom (1993) manažéri podniku nadviazali nové kontakty s taiwanským importérom, ktorý ponúkal štandardné bicykle za štandardnú cenu. Ako prvý sa dovážal bicykel Alpina, potom Admiral a najneskôr najlacnejší Lincoln. Týmto spôsobom podnik vybudoval prosperujúci veľkoobchod s lacnými bicyklami, ktorý fungoval do nástupu veľkoplošných hypermarketov. Tie okrem iného ponúkali aj konkurenčné bicykle za nižšie ceny. V roku 2003 klesol obrat lacných bicyklov natoľko, že sa ukončil ich predaj. Podnik nadviazal kontakt s iným taiwanským importérom (1994), ktorý mal zastúpenie v Maďarsku a hľadal veľkoobchody pre svoju značku bicyklov Kelly's. Podnik začal kooperatívne s týmto taiwanským výrobcom, ktorý v roku 1995 skončil svoju podnikateľskú činnosť. Značka Kelly's ostala voľná a MAMA, s. r. o. si ju prihlásila na patentovom úrade. V roku 1996 predstavil konkurenčný podnik Author svoju kolekciu nadštandardných bicyklov Author Equipe. Napriek pochybnostiam podniku MAMA o správnosti podstatného zvýšenia ceny, keď najdrahší model stál 25 000 Sk, kolekcia Equipe zostáva v konkurenčnej ponuke nasledujúce tri sezóny.

### Zahraničné zastúpenia

Postupne vzniká zastúpenie pre Českú republiku (1995), pre Poľsko (1997) a pre Maďarsko (1999). Nasleduje Nemecko a Rakúsko.

Hoci v roku 1999 podnik zaznamenával stále dobré predaje lacných bicyklov, vlastníci sa rozhodli pripraviť na sezónu 2000 svoju prvú ucelenú kolekciu nadštandardných bicyklov. Na tento účel vybrali značku Kelly's a vznikol jej prvý samostatný katalóg. Dovtedy bola táto značka rovnakou súčasťou ponuky spoločnosti ako ostatné tri značky (Alpina, Admiral, Lincoln). V roku 2000 spoločnosť MAMA, s.r.o. predala cca 100 000 bicyklov, z toho pod zn. Kelly's 6000 kusov. Ťažisko výroby predstavovali práve lacné bicykle. Predaj lacných bicyklov však rýchlo klesol na minimum a značka Kelly's postupne nahrádzala vypadnutý sortiment bicyklami Kelly's.

V tom období bol minoritným spoločníkom podniku MAMA taiwanský dodávateľ, ktorý zároveň vlastnil 100% podiel amerického podniku Cycle Source Group. Vo všetkých propagačných materiáloch značky Kelly's sa začal tento americký názov uvádzať nenápadnou a jednoduchou formou, malým písmom na zadnej strane prospektov. Priaznivým dôsledkom tohto prístupu bolo, že podnik takýmto nevtieravým spôsobom držal v povedomí, že ide o americkú značku vyrábanú na Slovensku a každý, kto sa k tomuto poznatku zafixoval si zakotvil pozitívny dojem zo zahraničného výrobku. Značka Kelly's týmto spôsobom vyhovela spotrebiteľom, ktorí chceli mať produkt zo Slovenska, a zároveň aj tým, ktorým táto skutočnosť prekážala. V roku 2004 podnik začal dodávať k bicyklom aj príslušenstvo. Značku K-bix používa príslušenstvo a na oblečenie sa používa značka Kelly's.

## Uvedenie značky Kelly's ako samostatnej kolekcie

Značka sa pre zákazníka stáva dôležitým usmernením. Ak najvyššou očakávanou hodnotou spotrebiteľa je najnižšia cena, potom volí najlacnejší produkt, spravidla neznačkový. Ak spotrebiteľ hľadá prvotriedny produkt, volí značkový produkt, konkrétne značku. Potvrzuje to bežná prax. Zároveň však produkt musí zodpovedať očakávaniam zákazníka. Napr. v období hľadania príčin nízkeho predaja značky Kelly's sa ukázalo, že aj racionálne nezdôvodnené očakávania môžu mať na zákazníka veľký vplyv. Jedným z možných dôvodov, ktoré nízky predaj spôsobovali, je vo vedomí zákazníka zabudovaný pocit, že západný produkt je kvalitnejší ako východný. Ukázalo sa to v praxi, keď potenciálny český zákazník prejavoval veľký záujem o bicykel Kelly's iba dovtedy, kým zistil, že je dovezený zo Slovenska. Čiže pôvod produktu negatívne ovplyvnil kúpne rozhodovanie českého, poľského a maďarského zákazníka.

- 1. Konkretizácia značkovej stratégie.** Vlastníci podniku uviedli do praxe predpoklady zhodnocovania značky. Uvedomili si, že rozhodujúcimi sú znalosť mena značky, vernosť značke, vnímaná kvalita a asociácie spojené so značkou. Vonkajšie aspekty značky sa vzťahujú na produkt, vrátane jeho ceny, známosti a pod. Tým oceňujú vnútorné kvality značky. So značkou sú spojené asociácie vnímateľa, ktoré významne vplyvajú na rozhodnutie o kúpe. V zhode s týmito predpokladmi významné bolo rozhodnutie o značkách a im zodpovedajúcich cenách. Logo značky svojím riešením dávalo predpoklad, že nový produkt bude na trhu akceptovaný. Názov je ľahko zapamätateľný a svojím príjemným znením uľahčuje komunikáciu s dodávateľmi.
- 2. Definovanie trhu a profil spotrebiteľa.** Výsledkom tejto analýzy je stanovenie technických, dizajnových a cenových parametrov nového modelu. Premieňanie týchto požiadaviek do reálnej podoby technického popisu výrobku je vecou technikov. A práve v tom je kúzlom tvorby každého bicykla: skĺbiť kvalitný rám so zodpovedajúcimi súčiastkami tak, aby sa navrhnutý bicykel správal v súlade s očakávaním budúceho majiteľa a aby – pochopiteľne – bol cenovo prístupný.

## Atraktivnosť značky

Značka Kelly's sa výrazne odlišila od ostatných značiek. S apostroфом v názve vyvolávala pozitívne vizuálne vnemy a emócie, vrátane zvukovej reprodukcie názvu produktu. Zároveň značka Kelly's sa chápala ako ekvivalent kvality, čo zdôvodňovali aj vyššie stanovené ceny.

## Cenové kategórie, vývoj cien

Základné rozlíšenie sa určilo v dvoch cenových hladinách: 1. kategória lacných produktov, 2. kategória značkových produktov. Značkovým produktom zodpovedala značka Kelly's.

## Voľba spôsobov predaja

Vlastníci podniku si včas uvedomili, že jednotliví účastníci distribučných ciest môžu priamo ovplyvňovať budúcu hodnotu značiek. Pri mnohých luxusných značkách je prirodzenou rastovou stratégiou rozširovať svoju zákaznícku základňu pripojením sa k novým distribučným cestám. Konkrétnou formou distribúcie je predaj prostredníctvom zmluvne zabezpečených obchodných podmienok (kontraktácia) s maloobchodmi.

## Nákupné kontraktácie

Požiadavky podniku sú jednoznačne definované. Na začiatku hospodárskeho roka (september) dostane každý obchodník tzv. úverový limit, ktorý je v rovnakej výške, v akej dokázal zrealizovať nákupy v predchádzajúcej sezóne. Tento úverový limit môže obchodník použiť na zmluvný nákup produktov (kontraktácia). V priebehu zimy dostáva obchodník tieto produkty do predajne a následne ich spláca v štyroch splátkach v marci (15%), apríli (23%), máji (27%) a júni (35%) nasledujúceho roku. Ďalšou výhodou je, že pri nákupe na kontrakt dostáva obchodník zvýhodnenie 15% marže oproti klasickej objednávke bez kontraktácie.

Kontraktácia silne motivuje obchodníkov, pretože majú možnosť nakupovať bez finančných prostriedkov, majú zabezpečený tovar pre predajňu a navyše splátky zohľadňujú sezónnosť predaja výrobkov. Tento systém je veľkou motiváciou aj pre výrobcu, keď sa 70% produktov určených na budúcu sezónu predá na kontrakty ešte pred začiatkom zimy. Výrazne sa minimalizuje aj problém s nedobytnými pohľadávkami, pretože automatizovaný systém neumožní obchodníkovi urobiť kontraktáciu, ak v priebehu predchádzajúceho roka vytvoril neuhradené pohľadávky.

Kontraktácia bráni tiež tomu, aby obchodník naberal do predajne konkurenčné značky v priebehu sezóny, pretože predajné priestory už zaberajú bicykle Kelly's, na ktoré obchodník má záväzok a ktoré musí zaplatiť.

## Udržanie maloobchodnej ceny

Hustota kamenných predajní sa udržiava približne v pomere jedna predajňa na 30 000 obyvateľov. Tento pomer pomáha tomu, aby sa dobre zabezpečila dostupnosť produktov, a zároveň obchodníci majú menší dôvod súperiť medzi sebou znižovaním spotrebiteľských cien, ako keby boli predajne viac koncentrované. Rozpätie obchodnej marže je veľké a s obchodníkmi sa s ňou pracuje tak, aby udržiavala stabilné spotrebiteľské ceny.

## Internetové skladové hospodárstvo

Celé skladové hospodárstvo je k dispozícii on-line. Po prihlásení vidí obchodník skutočný stav zásob vo forme „je na sklade“ alebo „nie je na sklade“, názov a cenu produktu a môže okamžite zrealizovať obchod. Po zavedení kontraktácií cez internet sa ku každému produktu

pridal jeho obrázok a špecifikácia. Ako aj informácia pre obchodníka o jeho nákupoch za minulý rok a osobný obchodný limit. Tento prístup k informáciám v krátkom čase zvýšil objem kontraktálnych objednávok na dvojnásobok.

Zavedenie kontraktácií výlučne cez on-line systém napomohlo rozšíriť objednávky cez internet pre všetky krajiny, a tým sa odobralo osobné rokovanie pri rutinných činnostiach. V súčasnosti sa viac ako 50 % predajov uskutočňuje automaticky, bez personálneho zásahu výrobcu a všetky objednávky sa vybavujú z jediného skladového miesta.

## Vývoj grafickej podoby logotypu Kelly's bicycles 1997 – 2009

### Podnikateľský úspech

V súčasnosti (2009) podnik MAMA a jeho značka Kelly's obchoduje v oblasti cenovo náročnejších a luxusných produktov, ktoré sa nepredávajú v hypermarketoch. Zameriava sa hlavne na špecializované bicyklové maloobchody a v procese predaja nepríde vôbec do styku s koncovým zákazníkom. Preto ani reklamné aktivity nie sú určené konečnému spotrebiteľovi, oslovujú predovšetkým predajcov. Využívajú vhodnú bonifikáciu stimulujúcu predajcu, ktorý produkt Kelly's odporučí spotrebiteľovi. Predajca tak získava vysokú maržu, čo je významný motivačný faktor prejavujúci sa na úspešnosti predaja.

### Komunikačné aktivity, reklama a prebudovanie povedomia o značke

Podporiť značku môže vhodne zvolený sponzoring, či zapojenie sa do športových, kultúrnych a iných spoločensky významných udalostí. Posilňuje sa tým vnímanie kľúčových asociácií zo strany spotrebiteľa. Podnik sleduje trendy v cyklistických komunitách a prípadný vstup na trh realizuje až po zrelej úvahe. V primeranom rozsahu sponzoruje cyklomaratóny a predvážacie akcie pre obchodníkov.

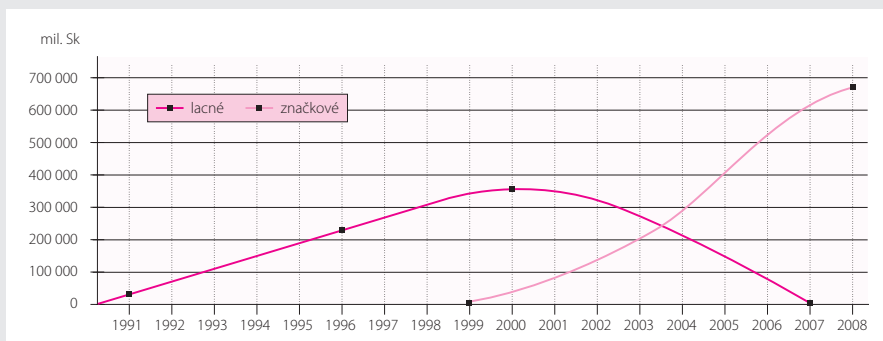
### Vývoj tržieb

Vývoj tržieb nebol po roku 2000 priaznivý. Bicykel Admiral sa predával za 5 000 Sk, pričom tržby klesali. Značka Kelly's mala predajnú cenu 6 000 Sk a viac. Dopyt po značke Kelly's však naďalej trval, pretože napriek malosériovej produkcii zapôsobil netradičný vzhľad produktu a zvyk obchodníkov mať na sklade aj túto značku. Pôvodná cena najdrahšieho modelu Kelly's (1996) bola cca 9 000 Sk a jeho predaj bol nízky.

V druhej sezóne, keď už bol sortiment kompletný (2001), sa predalo 10 000 bicyklov, čo znamenalo veľmi malý nárast predaja. Vtedy vedenie podniku zvažovalo, že ukončí predaj novej značky, ale nakoniec sa rozhodlo pokračovať v predaji aj v tretej sezóne, v ktorej začal predaj uspokojivo stúpať a značka opäť na seba zarábala.

Nárast predaja bicyklov stredných a vyšších cenových kategórií je výsledkom sústavnej mravčej práce širokého tímu odborníkov podieľajúcich sa na vzniku modelovej rady, a teda v neposlednom rade i dizajnérov, ktorí predstavujú špičku vo svojom odbore.

Vývoj tržieb za jednotlivé roky v závislosti od zvolenej stratégie a postupnom redizajne je na obr. 97.



Obr. 97. Vývoj tržieb

Z grafického priebehu kriviek daňového zaťaženia je vidieť pokles tržieb lacných bicyklov. Po uvedení značkových bicyklov na trh sa pokles tržieb preklenul v roku 2002 a celkové tržby narastali. Tento priebeh pokračuje.

V histórii predajov bicykle Kelly's boli najdrahšie. pôvodný dovoz cez taiwanského importéra predražoval produkt o 20 až 25 %, čo priamoúmerne zvyšovalo cenu produktu pre koncového zákazníka.

### Inovácia produktov, rozširovanie produktového radu, doplnkové produkty, príslušenstvo

Po technickej stránke je základom každého bicykla rám. Ale úplne na začiatku je definovanie trhu a profil spotrebiteľa. Výsledkom tejto analýzy je stanovenie technických, dizajnových a cenových parametrov nového modelu. Premieňanie týchto požiadaviek do reálnej podoby technického popisu produktu zabezpečujú technické zložky podniku. Kreativitou realizačných skupín možno realizovať aj špecifické požiadavky zákazníka: sklbiť kvalitný rám so zodpovedajúcimi súčiastkami tak, aby sa navrhnutý bicykel správal v súlade s očakávaním budúceho vlastníka a aby – pochopiteľne – bol cenovo prístupný. Ďalší postup je klasický návrh dizajnu, výroba vzorky, testovanie, úprava modelu na základe výsledkov testov, zaradenie do výrobného programu. Najdôležitejším „testovacím jazdcom“ je však konečný spotrebiteľ. Až ten nám svojou nákupnou voľbou vystaví známku.



1997 Pôvodný  
logotyp



2001 Redizajn



2002 Redizajn



2006 Redizajn



2007 Redizajn



### Perspektívy ďalšieho rozvoja

- Na čom pracujú?
- Sú nové modely?
- Nová stratégia.
- Plánujú rozvoj, alebo im to stačí?

## Prípadová štúdia 2

# Komunikačná podpora značiek v podmienkach I.D.C. Holding, a. s.

## Trhová reakcia na podporu exkluzívnych značiek v globálnom trhovom priestore

Prípadová štúdia poukazuje na premeny správania sa trhu pri komunikačnej podpore vybraných pečivárskych a cukrovinárskych produktov vo vybraných krajinách. Exaktné merania korelácie komunikačnej podpory a vývoja tržieb poskytli veľké množstvo údajov využiteľných pre strategickú prípravu komunikačných kampaní a riadenie priebehu komunikačných aktivít. Avšak napriek verifikovaným metódam vyvinutým špecializovanými výskumnými agentúrami a exaktnosti vyjadrenej zodpovedajúcim vedeckým aparátom je potrebné poznať aj vplyv celého radu novoetablovaných faktorov spôsobujúcich premenlivosť nameraných hodnôt v čase. Zároveň treba rátať s určitou inerciou podporných aktivít, ktorej dôsledky sa prejavujú na trhu až v budúcnosti.

Pri zachovaní predpokladu kontinuity rastu sa spravidla predpokladá systematická komunikačná podpora a „občerstvovanie trhu“ novými produktmi. Kvalitatívne parametre týchto produktov zodpovedajú vždy aktuálnej (konkurenčnej) situácii na trhu. Súčasne treba mať na zreteli určitý poznatkový predstih, keďže vývoj nového produktu, prípadne úprava jeho chuťových vlastností alebo modifikácie dizajnu trvajú približne šesť mesiacov, niekedy i viac. Skúsenosť potvrdzuje, že aj pri pravidelnom raste predaja hoci počas troch až piatich rokov môže dôjsť k stagnácii a dokonca poklesu predaja.

Ukázalo sa, že ani merania na báze exaktnosti nie sú pre dennú prax dostačujúce. Zaznamenané údaje sa ľahko môžu stať ťažko identifikovateľným zhlukom čísiel bez „spoločného menovateľa“. Zákonite totiž dochádza k premenlivosti nameraných hodnôt v čase s určitou inerciou podporných aktivít, ktorej dôsledky sa prejavujú na trhu až v budúcnosti. Strategická voľba musí akceptovať aktuálnu situáciu na trhu a zároveň brať do úvahy signály protipôsobiacich síl. Mohlo by sa javiť, že pri trvalom raste predaja prosperita podniku je zabezpečená. Treba však predikovať pravdepodobnosť zmien napr. v priebehu budúcich piatich rokov.

Uvedené tuzy sú základom smerujúcim k riešeniu zásadných otázok riadenia podnikovej komunikácie v reálnych podmienkach neustále sa meniaceho trhu.



## Komunikačná podpora vybraných značiek pod umbrellou Sedita

Značku možno podporovať dvoma spôsobmi. Prvá možnosť je dosiahnuť veľkú známosť umbrellou, napr. Sedity, a potom zabudovať ďalšie značky (monobrands). Tento postup je veľmi nákladný, keďže je nevyhnutné investovať desiatky až stovky miliónov korún, aby sa vybuodovala umbrellou a rozvinuli sa ďalšie komunikačné aktivity, ktoré k nej patria. Častejšie sa volí druhá možnosť, t. j. umbrellou ako značka výrobcu, ktorá sa v reklamnom artefakte spojí s príslušnou značkou. Pod umbrellou Sedita sú zahrnuté značky Mila, Kávenky, Kakaové rezy, Lina, Horalka a ďalšie, často vytvárajúce spojenia, napr. Mila od Sedity alebo Horalky od Sedity. Vo všeobecnosti sa tým rozumie štandardné členenie produktov, či značiek. Značka Sedita sa používa ako umbrellou pre viacej značkových produktov. Umbrellou pokrýva značky Horalky, Tatranky, Mila a ďalšie. Postupne sa tento značkový rad rozširuje a pre spotrebiteľa je zárukou kvality (obr. 98).

Takýto postup je menej nákladný a vo vzťahu k jednotlivým značkám pôsobí na zákazníka podobne ako značka kvality. Týmto spôsobom sa buduje povedomie hlavnej umbrellou cez jednotlivé značky, ktoré sú už známe, silné a priebežne tvoria zisk. Veľký obrat sa dosahuje známosťou umbrellou. Dôležitým poznatkom je, že budovať značku cez umbrellou, je síce pomalšie, ale aj menej nákladné a pomáha podniku na dennej alebo ročnej báze dosahovať stanovené ciele, aj keď povedomie o značke rastie pomaly.



Obr. 98. Umbrellou Sedita

Pod umbrellou je zaradených viacero značiek reprezentujúcich najvyššiu kvalitu pečivárskych produktov. Obr. so sloganom "...tie naše od Sedity" je výstrižkom z televízneho reklamného spotu.

## Tradičné značky

Významné zhodnotenie produktov sa dosahuje použitím tradičných značiek, ako sú Kávenky, Kakaové rezy, Lina a ďalšie. Využitím tradičných značiek sa ďalej zhodnocuje ich veľký trhový potenciál. Trhové podiely rastú, ak sa produkt odlišuje napríklad tvarom, hmotnosťou či rozmermi. Veľký potenciál má napr. Lina, pri ktorej došlo k diverzifikácii príchuťí, ale komunikačne je táto značka absolútne nevyužitá, hoci má vedúcu pozíciu na slovenskom trhu. Podobne sa vyvíja predaj tejto značky v Česku, kde bola realizovaná diverzifikácia veľmi kladne prijatá. Treba rozlíšiť umbrellu a značku predovšetkým z funkčného hľadiska.

## Privátna značka

Ak začne výrobca značkového produktu dodávať na trh aj produkty s privátnou značkou a produkty majú rovnakú kvalitu ako značkové, znehodnocuje si vlastné značky.

Pri použití privátnej značky produkt nemôže mať rovnakú kvalitu ako známa značka. Musí sa odlíšiť aj vonkajšími znakmi nižšej kvality, či už sa to týka surovín, obalu alebo veľkosti. V prípade, že podnik uvedie na trh produkt pod známou značkou, ktorá má nižšiu cenu ako produkt s privátnou značkou, privátna značka sa v krátkom čase stane neefektívnou. Výrobca však takýmto krokom znižuje hodnotu svojej značky. Keď sa vyrábajú privátne značky, ktoré majú nižšiu kvalitu ako značkové produkty, väčšinou kanibalizujú predaj konkurentov s nižšou kvalitou a známosťou ako značkové produkty. Aj známy a úspešný podnik privátnymi značkami vykryje trh hoci pre veľké reťazce, v konečnom dôsledku to môže mať efekt obrany pred nízkokvalitnými a lacnými produktmi. Môže mu to spôsobiť veľké starosti a ničiť vlastnú značku.

## Súvislosť komunikačnej podpory excelentných značiek a vývoja tržieb

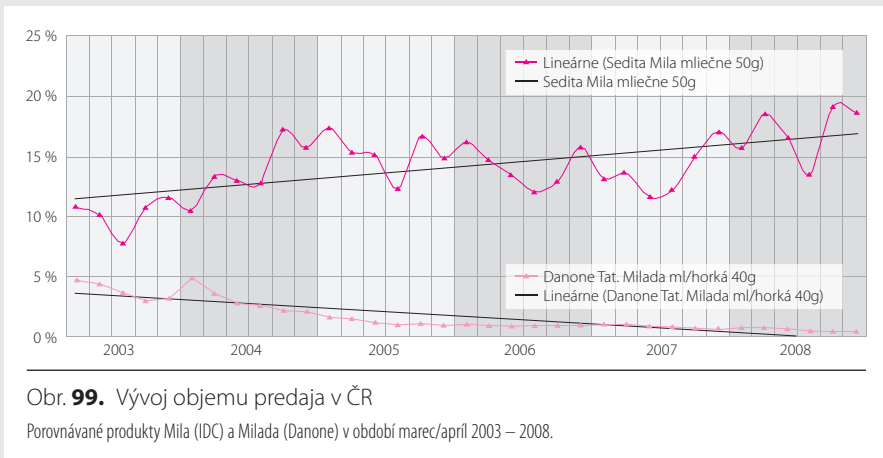
Pri komunikačnej podpore produktov či značiek sa predpokladá podstatnejší rast tržieb. Porovnávané boli na českom trhu značky Danone Tatranky Milada ml. horká 40 g a Sedita Mila mliečna 50 g. Vplyvom komunikačnej podpory počas piatich rokov pozorujeme „roztvárajúce sa nožnice“ v porovnaní s konkurenciou, čo vedie k zvyšovaniu podielu produktov IDC na trhu trvanlivého pečiva (obr. 99).<sup>326</sup>

## Vývoj objemu predaja značky Horalka

Exploatáciou televíznej reklamy produktov sa dosiahol nárast tržieb značky Mila. Následne sa zisťovala korelácia vzťahu ceny produktu a dosahovaných tržieb.

Podstatné je zistiť, či vynaložené finančné náklady prinášajú očakávané výsledky. Merania potvrdili, že pri radikálnom znížení ceny sa spravidla dosiahne iba mierny nárast tržieb, ktorý je navyše krátkodobý. Jednoznačne bolo preukázané, že po prvotnom maxime dosiahnutých tržieb nasleduje prechod na pôvodnú úroveň. Z hľadiska efektivity vynaložených zdrojov je takýto prístup neprijateľný, pretože vyžaduje veľké náklady pri

<sup>326</sup> Výsledky meraní realizovaných MEMRB.



malom profite a znižuje hodnotu značky aj z pohľadu konečných spotrebiteľov.

Dôležité sú poznatky o vplyve podlinkovej reklamy na vývoj trhových podielov. Situácia na trhu upriamila pozornosť výskumu na príčiny poklesu trhového podielu takých excelentných značiek, ako sú Horalky Sedita. Horalky Sedita v porovnaní s konkurenciou počas piatich rokov konkretizuje obr. 100.<sup>327</sup>

Merania (obr. 100)<sup>328</sup> zároveň dokumentujú vplyv podlinkovej reklamy na vývoj trhových podielov. Ako vidieť, na jar 2006 začal trhový podiel Horaliek Sedita klesať pod vplyvom prudkého zníženia ceny konkurenčného produktu. Preto sa započalo s podlinkovou (BTL) podporou, ktorá priamo súvisela s vizuálom obalu Horaliek Sedita. Zámerné sa nepoužila nadlinková (ATL) podpora, ktorá môže nepriamo podporovať aj predaj konkurenta, ktorý historicky používa rovnakú značku. Vďaka kontinuálnej nie veľmi nákladnej BTL podpore začal trhový podiel Horalky Sedita v priebehu sledovaného obdobia narastať. V roku 1990 sa predávalo približne 1 000 ton a neskôr to bolo až 1 800 ton.

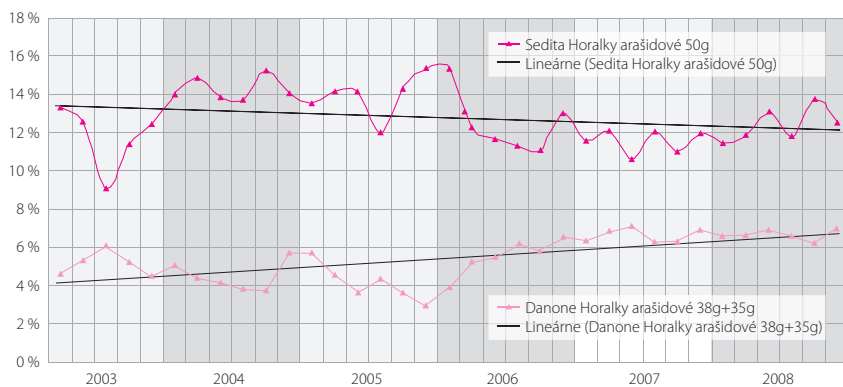
Merania však ukázali, že predaj Horaliek postupne klesá, čo sa potvrdilo v roku 2006, keď sa predalo približne 1 500 ton Horaliek.

Objem predaja značky Horalka bol rozhodujúci na zvýšenie efektivity predaja. Rozhodlo sa o podpore predaja v rámci komunikačnej kampane. Realizácia prebehla BTL aktivitami, ako napr. kampaňou „HORALKY NA HORÁCH“ (rôzne súťaže, ochutnávky). Súbežne sa ponúkali multipacky (5 horaliek v jednom balení) s rôznymi príbalmi, ktoré tematicky súviseli so skupinovými outdoorovými aktivitami, napr. turistické mapy, opaľovací krém, mariášové karty a pod.) Využitie kombinovaných komunikačných nástrojov a multiplikovaná exploatácia viedli k vzostupu trhových podielov a predaja (obr. 101).

Vzhľadom na počiatočný stav v porovnaní so stavom po komunikačnej kampani zameranej na značku Horalka sa dosiahnutý výsledok považuje za priaznivý, pretože cenová hladina je približne o 30 % vyššia ako pri konkurenčnom produkte. Vplyvom komunikačnej podpory značky sa túto cenovú hladinu podarilo udržať.

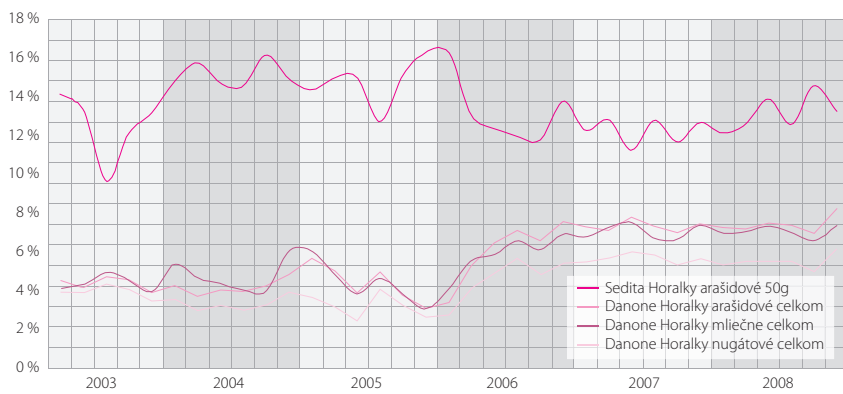
<sup>327</sup> Výsledky meraní realizovaných MEMRB.

<sup>328</sup> Tamže.



Obr. 100. Vývoj objemu predaja v ČR

Porovnávané produkty Horalky (IDC) a Horalky (Danone) v období marec/apríl 2003 a november/december 2008.



Obr. 101. Vývoj objemu predaja v ČR

Porovnávané produkty Horalky (IDC) a Horalky (Danone) všetky príchute v období marec/apríl 2003 – 2008.

## Vnímanie značky Sedita na skúmaných trhoch

*Kvalitná a známa značka má veľký význam v aktivitách zacielených proti rozširujúcemu sa počtu produktov pod privátnymi značkami. Každý obchodník musí mať vo svojej ponuke kvalitné a známe značky. Na jednej strane potrebuje prezentovať určitú šírku ponuky, ale zákazníkovi musí dať možnosť verifikovať si prijateľnú cenovú úroveň celého maloobchodu. Jedinou možnosťou je porovnanie cez všeobecne uznávané brandy.*

### Mila

Výrazným príkladom zvládnutia komunikácie je MILA. Napriek tomu, že na Slovensku bola MILA akoby zabudnutá a nikdy sa jej nevenovala prílišná pozornosť, ukázalo sa, že má veľký rastový potenciál (obr. 102).

Zvýšená pozornosť a primeraná komunikačná podpora znamenala vysoký nárast objemu predaja. Potom nastalo obdobie, keď sa na trhu objavil vizuálne podobný, ale z hľadiska chutového profilu čiastočne odlišný konkurenčný produkt Tatranky Milada s menšou gramážou a v priaznivejšej cene. Trhové podiely produktu MILA začali klesať. Bolo nevyhnutné produkt inovovať a vytvoriť uňho emociálnu väzbu u spotrebiteľa (obr. 103).

Výskumom sa zistilo, že produkt u spotrebiteľa najviac evokuje túžbu pochutnávať si – užívať si. Preto sa pristúpilo k decentnému redizajnu produktu smerom k labužníckym predstavám. Začala sa realizovať systematická kampaň s dôrazom na pôžitok pri konzumácii, aby sa vytvorila emociálna väzba so spotrebiteľmi. Potvrdilo sa, že značka je dobrá, bol potrebný kvalitatívny posun v komunikácii – otvorene zákazníkovi prezentovať krehkejšie pláty, jemnú mliečnu náplň a vynikajúcu polevu a z toho vyplývajúcu unikátnu chuť produktu. Celé úsilie korunovalo zvýšenie tržieb, rast trhového podielu a hlavne úspešné odrazenie nepríjemnej konkurencie.

Pozorovania potvrdili, že nekvalitný produkt sa na trhu udrží iba krátko. Zákazník sa čoskoro presvedčí, že nižšia cena produktu je nedostačujúcou náhradou nekvality. Napr. jeden z konkurentov začal produkovať Milu pre veľkého odberateľa ako privátnu značku. Na porovnanie, keď v konkurenčnom podniku vyrobili Tatranky Milada, bol to oveľa lepší produkt ako ten, čo vyrobil menší konkurenčný podnik. Odlišoval sa v ochutení (mliečny, lieskovo-orieškový). Otázka je, či taký produkt treba ešte diverzifikovať. Napr. keď sa na trh uviedli Kávenky Capuccino, išlo o jednoznačne žiaducu diverzifikáciu. Predaj sa zdvojnásobil. Ak by sa upravila príchuť značky Mila, zákazník by to pravdepodobne neakceptoval.



Obr. 102. Značkový produkt Mila zaradený pod umbrellu Sedita

Modifikovanou značkovou stratégiou zaznamenali prudký nárast tržieb. Kvalita tohoto produktu spĺňa najvyššie kritériá a presadzuje sa aj na zahraničných trhoch, predovšetkým na trhoch ČR.



Obr. 103. Mediálna podpora značky Mila

Reklamný televízny spot podporujúci značku Mila pod umbrellou Sedita. Spot bol vysielaný vo viacerých jazykových mutáciách v príslušných krajinách. Reklamná kampaň zvýšila známosť a imidž značky.

## Horalka

Ak sa spotrebiteľ rozhodol, že si chce kúpiť Horalku, kúpi ju aj vtedy, keď si môže vybrať zo širokej ponuky privátnych značiek. Spotrebiteľ podľa ním uznávaných hodnôt a možností sa sám rozhodne uprednostniť privátnu značku s nižšou cenou, alebo kúpiť značkový produkt hoci aj s absolútne najvyššou cenou. Z toho sa vychádza pri rokovaníach s veľkoodberateľmi. Výber značiek prechádza viacerými oponentúrami, pretože maloobchod automaticky limituje koncového zákazníka tým, že mu zúži výber.

V maloobchodoch môžu fungovať privátne značky, ktoré sú robené „a priori“ podľa konkrétnych, účelovo zameraných požiadaviek postavených na už vybudovaných spotrebiteľských návykoch. Len ťažko si možno predstaviť, že by niektorý reťazec chcel investovať do reklamnej kampane iniciujúce zmeny spotrebiteľských návykov tak, ako to robia poprední výrobcovia značkových potravín.

## Perníky

Tvorí iba malý trh v porovnaní s ostatnými pečivárenskými produktmi. Preto je otázne, aká rozsiahla má byť komunikačná podpora a aká je jej efektívnosť (obr. 104).



Obr. 104. Sedita Bombi

Značkový produkt Bombi pod umbrellou Sedita zaznamenáva najväčší úspech na maďarskom trhu. Tento perník ako vidno aj na obrázku sa dodáva s viacerými náplňami. Z hľadiska komunikácie je výraznou postavčkou sloník Bombi, čím si získava predovšetkým deti ako súčasných a tiež potenciálnych spotrebiteľov v neskoršom veku svojich spotrebiteľov.

## Vývoj predaja na trhu tvrdých cukríkov vybraných produktov

*Kvalitná a známa značka má veľký význam v aktivitách zacielených proti rozširujúcemu sa počtu produktov pod privátnymi značkami. Každý obchodník musí mať vo svojej ponuke kvalitné a známe značky. Na jednej strane potrebuje prezentovať určitú šírku ponuky, ale zákazníkovi musí dať možnosť verifikovať si prijateľnú cenovú úroveň celého maloobchodu. Jedinou možnosťou je porovnanie cez všeobecne uznávané brandy.*

### Verbena

Verbena je sofistický produkt. Z hľadiska úvah o vývoji trhu je možný iba približný odhad. Nejde o produkty určené na masovú spotrebu (produkty pre širokú masu spotrebiteľov). Ale aj v takom ponímaní je identifikovateľná hlavná cieľová skupina. Verbena je čisto „nikový“ produkt, ale keď sa mu nevenuje dostatočujúca komunikačná aktivita, prejaví sa nefunkčnosť. Dôvody bývajú rôzne: národné, chuťové a iné. Nie je možný univerzálny prístup. Iná situácia je napríklad pri Horalkách, ktoré majú univerzálnu, každému prijateľnú chuť, avšak Verbena je špecifický produkt, ktorý má svojho trvalého zákazníka.



### Prieskum ruského trhu

Zvláštnosťou stratégie konkurenčného podniku je, že aj pri poklese tržieb o vyše 80%, investuje do reklamy ďalšie finančné prostriedky. Prieskum ukázal, že takýto postup je ne-

efektívny. Prejavilo sa to pri poklese predaja, keď požadovali „gateupa“. Javí sa, že nadnárodné koncerny sa niekedy správajú nezmysluplne. Jednoznačná orientácia na zvyšovanie predaja „pretláčaním“ komunikačných aktivít, čo je možné iba pri veľkom rozpočte (budgetom), nie je efektívna. Je síce „viditeľná“, často sa opakuje, avšak práve komunikačná expanzia spôsobuje únavu z reklamy a jej ignorovanie. Takýmto spôsobom sa dosahuje „veľká strata za veľa peňazí“.

### Prieskum maďarského trhu

Výrazný rast tržieb pri trade podpore predaja sa zaznamenal v Maďarsku. Hneď od začiatku vstupu značky Verbena na trh tržby dosiahli úroveň porovnateľnú so Slovenskom (obr. 105).

### Prieskum českého trhu

Pri porovnaní predaja tvrdých cukríkov sa ukázalo, že na českom trhu sú žiadané len Snehulky a Roxy. Úspešný produkt Verbena, nedosahuje odhadované tržby napriek tomu, že testy, nakoľko je značka známa, boli zodpovedajúce. Oproti tomu, na poľskom trhu predaj Verbena kontinuálne stúpa. Ročne o 10 – 15%. Treba však brať do úvahy, že v Poľsku nie je obsadený celý trh. Rovnako aj v tomto prípade sa nedoriešila distribúcia, čím sa obmedzuje dosiahnuteľnosť produktov v jednotlivých oblastiach krajiny, najmä, ak berieme do úvahy rozsiahlosť poľského teritória.

Prijateľnou možnosťou, ako preklenúť uvedené problémy je dôraznejšie zvyšovať imidž už známych značiek, ako sú Verbena alebo Horalky. Novými zákazníkmi sa stávajú ďalšie reťazce alebo veľké národné siete. Z hľadiska prieniku značky Horalka na zahraničný trh sa situácia v súčasnosti už zlepšila, pretože značka je už dostatočne známa. V Rusku sa stále zvyšujúcimi tržbami potvrdila podobná situácia.



Obr. 105. Horalky – tradičné oblátky

V rebríčku tržieb v SR sú Horalky každoročne na prvom mieste. Ich popularita vychádza z tradície, prítlačivosti a použitých výhradne prírodných ingrediencií. Svoju pozíciu si získavajú aj na zahraničných trhoch s komunikačnou podporou podľa osobitostí príslušnej krajiny. Uvedenie Horalky na maďarský trh bolo podporené masívnou reklamou a boli využité viaceré druhy komunikačných prostriedkov. Ústretovo pôsobilo uvítanie nových zákazníkov. Riadená komunikačná podpora sa odrazila v očakávanom objeme predaja.





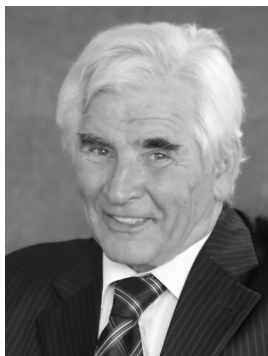
## **Záver pre tvorbu reklamných artefaktov**

Televízny spotom vysielaným v viacerých jazykových mutáciách sa podstatne zvýšil objem predaja tvrdých cukríkov Verbena. Realizovať reklamný artefakt nemusí byť finančne zvlášť náročné. Napríklad reklamný artefakt, ktorého originálne znenie je v anglickom jazyku, sa iba dabuje do jazyka krajiny vysielania, nanovo sa ozvučí a posiela sa na schválenie zahraničnému vlastníkovi autorských práv. Po schválení sa prostredníctvom mediálnej agentúry kúpi vysielací čas na príslušné médium. Pri veľkom rozpočte a pri vysokých rozhodovacích kompetenciách (žiadne „zásadné obmedzenia“) možno značku výrazne redizajnovať a posilniť jej účinok. Vynára sa iba otázka, či rozpočet nie je vyšší, ako výnosy z predaja. Zahraničné podniky spravidla fungujú na určitom zaužívanom princípe a neriešia otázky týkajúce sa ceny. Výsledkom je stanovená cena produktu bez ohľadu na investície do značky.

## Životopis

### Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentalógie Podnik a podnikanie



**Motto:** *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

[www.kassay.eu](http://www.kassay.eu)

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávii a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii,

docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojnickej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr. h. c.). Pôsobil ako školiťel na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNI-ZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I.D.C. Holding, a. s. s výrobnými závodmi v Seredi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: *Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu* (1998 – 2001), *Reengineering podnikateľských procesov* (1999), *Podnik svetovej triedy* (2001), *Stratégia podniku svetovej triedy* (2002) a *pentológia Podnik a podnikanie* (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomacii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50-ročný), Martina a Luciu.



