

6. Tvorba komunikační strategie

Marketingový komunikační mix, komunikační nástroje, teorie reklamy

1. Marketingový komunikační mix

Firemní **marketingový komunikační mix**, někdy také nazývaný propagační mix, se skládá ze specifické směsi reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu, které firma užívá k dosažení reklamních a marketingových cílů. Je to soubor nástrojů, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.

V následujícím textu uvádíme definici pěti hlavních nástrojů:

- **Reklama** je jakákoliv forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.
- **Podporou prodeje** rozumíme krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby.
- Termín vztahy s veřejností (**public relations - PR**) označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o společnosti šíří.
- **Osobní prodej** je osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobků nebo služeb a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem.
- **Přímý marketing** zahrnuje bezprostřední kontakt s přesně určenými individuálními zákazníky s cílem získat jejich okamžitou reakci a pěstovat s nimi dlouhodobý vztah. Používá telefon, poštu, faxy, e-mail, internet a další nástroje umožňující přímou komunikaci s individuálním zákazníkem.

Každá kategorie pracuje s různými nástroji. Reklama využívá tisk, televizní a rozhlasové vysílání, venkovní a jiné formy. Podpora prodeje zahrnuje výstavky na místě prodeje, prémie, slevy, kupóny, speciální inzerci nebo předvádění. V oblasti public relations se využívají zprávy a zvláštní akce. Při osobním prodeji jsou organizovány prodejní prezentace, prodejci se účastní výstav a veletrhů, uplatňují se motivační programy. Přímý marketing zahrnuje katalogy, telemarketing, předváděcí stánky, internet a další. Díky technologickému vývoji lze dnes komunikovat nejen prostřednictvím tradičních médií (noviny, rozhlas, telefon, televize), ale také novými prostředky (fax, mobilní telefony či počítač).

Komunikace zároveň přesahuje pouze tyto komunikační nástroje. Vzhled výrobku, cena, tvar a barva obalu, místo, kde se zboží prodává, to vše komunikuje s kupujícím. I když komunikační mix je primární komunikační aktivitou, celý marketingový mix - komunikace, produkt, cena a distribuce - musí být koordinován s cílem dosáhnout největšího komunikačního efektu.

V širším pojetí můžeme mezi marketingové komunikační nástroje zařadit i sponzoring, obaly a veletrhy a výstavy.

Marketingová komunikace ovlivňuje nebo i přesvědčuje (potencionálního) zákazníka tím, že mu sděluje informace. Tento pohyb může být přímý, tzn. pro určitou konkrétní osobu,

a pak se jedná o osobní komunikaci. Sdělení však lze adresovat rovněž mnoha neadresným příjemcům – a v tom případě hovoříme o masové komunikaci. Osobní komunikace je převážně přímá či využívající interaktivní postupy anebo jde především o osobní prodej. Všechny ostatní nástroje patří do masové komunikace. Samozřejmě se jedná o jisté zjednodušení, neboť při praktické realizaci bude složení mixu záviset na dané situaci a kreativním postoji k nástrojům komunikace. Špatná rozesílka může vést k posílení selektivního přijetí a nižší pozornosti věnované specifickým. Níže uvedená tabulka porovnává osobní a masovou marketingovou komunikaci na základě určitých kritérií.

	Osobní komunikace	Masová komunikace
Oslovení široké veřejnosti <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rychlost ▪ Náklady na jednoho příjemce 	Nízká Vysoké	Vysoká Nízké
Vliv na jednotlivce <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hodnota dosažené pozornosti ▪ Selektivní přijetí ▪ Ucelenost 	Vysoká Relativně nízké Vysoká	Nízká Vysoké Mírně nižší
Zpětná vazba <ul style="list-style-type: none"> ▪ Přímost ▪ Rychlost zpětné vazby ▪ Měření efektivnosti 	Dvoustranná Vysoká Přesné	Jednostranná Vysoká Obtížné

Tab. 1.1 Osobní a masová marketingová komunikace

Následující text dokresluje rozdíl mezi osobní a masovou komunikací na základě jejich uplatnění v marketingové komunikační strategii pro počítač Apple Imac:

Osobní komunikace

Prodejce firmy Apple předvádí skupině zákazníků a zájemců nový počítač Apple Imac. Prezentaci předcházely osobní návštěvy velké skupiny potencionálních zákazníků a zájemců (malá rychlost). Za oslovení jednoho nového zákazníka firma prodejci zaplatí mzdu za půl dne (náklady na zákazníka jsou vysoké). Jakmile však je dohodnuta schůzka se zákazníkem, pak je malá pravděpodobnost, že vynaložené úsilí bude zmařeno. Naopak je zřejmé, že zákazník bude prodejci věnovat pozornost. Prodejce poskytne zájemci konkrétní vysvětlení, může okamžitě reagovat na jeho dotazy a má okamžitou kontrolu nad tím, zda potencionální klient všemu dobře porozuměl. Je připraven zodpovědět všechny dotazy a pozorně naslouchat potřebám budoucího zákazníka (dvoustranná komunikace). Rychlost zpětné vazby je tedy vysoká, prodejce ví, zda prodá či nikoli. Efektivnost je snadno měřitelná vzorcem $\text{prodeje/počet návštěv}$.

Masová komunikace

Firma Apple využívá pro svou reklamu televizi a časopisy. V televizi zadává reklamu v tzv. hlavním čase (prime time), kdy lze během několika sekund oslovit miliony diváků (vysoká rychlost). Není to levné, ale náklady na oslovení jedné osoby jsou podstatně nižší než v případě prodejce. Na druhé straně, pozornost věnovaná danému sdělení je velmi nízká, diváci si povídají s rodinnými příslušníky, čtou, odcházejí z místnosti apod. Selektivní přijetí je ovšem vysoké, protože mnoho lidí vypíná televizní komerční pořady a inzeráty vyhazuje do koše. Je velmi obtížné předat během třiceti sekund nebo v krátkém inzerátu konkrétní sdělení každému, kdo sedí u televize. Lidé sledující reklamy mohou

mít otázky, které nikdo nezodpoví (jednostranná komunikace). Zpětná vazba je tedy velmi pomalá a efektivnost vynaložených prostředků může být posouzena později, podle pohybu prodeje a míry povědomí o značce. Efektivnost je obtížně měřitelná, průzkum trhu je nutný, ale často vykazuje metodologické slabiny.

Dalším způsobem kategorizace komunikačních nástrojů je jejich odlišování podle toho, zda se jedná o komunikaci zaměřenou na image nebo na aktivity.

Jde-li o **komunikaci tématickou** nebo **zaměřenou na image**, pak se reklama snaží cílové skupině sdělit něco o značce, výrobku a službách. Cílem komunikace zaměřené na image může být zlepšení vztahů s cílovou skupinou, zvýšení spokojenosti zákazníka nebo znovuposílení povědomí o značce a její preference. To může vést i k pozitivnímu ovlivnění nákupního chování cílové skupiny. Tématická komunikace je také známá jako komunikace nadlinková na rozdíl od komunikace podlinkové, což je jiný termín pro **komunikaci zaměřenou pro aktivity**. Tento rozdíl linií, úrovní se promítá rovněž do poplatků, jež si účtují reklamní agentury. Všechny podpůrné nástroje pro komunikaci nadlinkovou stojí cca 15 % komisionářského poplatku za nakupovaný prostor v médiích. Komunikace nadlinková je synonymem pro reklamu v médiích (televize, rozhlas, časopisy, noviny, filmy, billboardy apod.). U komunikačních podlinkových nástrojů čili komunikace zaměřené na aktivity není 15 % provize obvyklá.

Tato terminologie však ztrácí na významu, neboť většina agentur si nyní spíše účtuje fixní poplatky za hodinu než provizi. Komunikace zaměřená na aktivity, akce se snaží ovlivnit nákupní chování cílové skupiny a přesvědčovat zákazníka, aby koupil. V praxi však lze jen obtížně oddělit uvedené dva typy. Někdy je prvotním cílem reklamy prodat, například je-li signalizována nějaká forma prodejní podpory anebo požadována odpověď na přiloženém kupónu. Návštěvy prodejních týmů mohou mít v určitých případech větší vliv na posílení image a dobrého jména než na okamžitý prodej.

Např. Trevira působí v oblasti výroby ohnivzdorných vláken, které prodává především v Evropě a USA. S postupující globalizací vypukla v důsledku levnějších dodávek z Asie cenová válka, ceny se staly mnohem citlivějšími a také se objevila nová vlákna na bázi upravené bavlny. Trevira pocítila nutnost obnovit pozici značky. Reklamní agentura McCann-Erickson dostala za úkol využít „tahové (pull)“ i „tlakové (push)“ komunikační prvky s cílem zlepšit image značky Trevira a zvýšit její tržní podíl. Cílem bylo oslovit všechny cílové skupiny v hodnotovém řetězci. Společnou hodnotou pro všechny cílové skupiny byla „krása“ (emotivní aspekt značky), „bezpečnost“ (konkrétní faktické vlastnosti), přestože u jednotlivých cílových skupin se lišila váha těchto dvou aspektů. Architekt či výtvarník se určitě více kloní k emotivnímu aspektu než např. tkadlec. Kampaň byla zahájena na mezinárodním veletrhu Decosit v Bruselu, kde se také konala tisková konference pro evropské a americké novináře. Jako hlavní nástroj pro strategickou kampaň zaměřenou na image byly vybrány specializované časopisy, např. Ambiente a World of Interiors. Následovala taktická kampaň zahrnující rozesílky na adresáty, brožurky, vkládané texty do časopisů a reklamu v segmentu zákazníků z oblasti výroby (výrobci oděvů, zpracovatelé, architekti apod.). Vzhledem k rozmanitosti cílových skupin bylo nutné sdělovat různé informace v různé struktuře a hloubce, a proto nebyla vhodná konvenční reklamní média. Místo nich bylo využito interaktivních PDF souborů a CD-ROM. Kampaň vedla k 20% zvýšení prodeje a obrátu, což bylo o 8 % více, než bylo plánováno. Tržní podíl značky Trevira se zvýšil od 5 do 41 % v závislosti na tom kterém trhu.

Komunikační politika je čtvrtým a nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové.

2. Integrace marketingové komunikace, jednotná (integrovaná) marketingová komunikace

Firmy v celém světě v několika uplynulých dekádách zdokonalily masový, nediferencovaný marketing, tj. prodej vysoce standardizovaného zboží velkému počtu zákazníků. Vyvinuly účinné reklamní techniky užívané v médiích, které podporovaly příslušné marketingové strategie. Tyto firmy pravidelně investují miliony ve sdělovacích prostředcích a oslovují miliony zákazníků jedinou reklamou. Nyní, na počátku jedenadvacátého století, se marketingoví manažeři dostávají do střetu s novou realitou.

Dnešní realitu marketingového komunikačního prostředí formují dva faktory. Trhy se fragmentují, vytvářejí se spíše menší skupiny zákazníků se specifickými potřebami, a to vyžaduje nový přístup k marketingovým programům, které směřují k budování užších vztahů se zákazníky ve stále menších tržních segmentech. Dále je zřejmé, že rychlý vývoj informačních technologií urychluje nutnost segmentace. Dnešní technologie umožňuje firmám držet krok s potřebami zákazníků díky možnosti získávat informace o individuálních zákaznících a domácnostech. Nové technologie pomáhají komunikovat s malými segmenty mnohem přesněji.

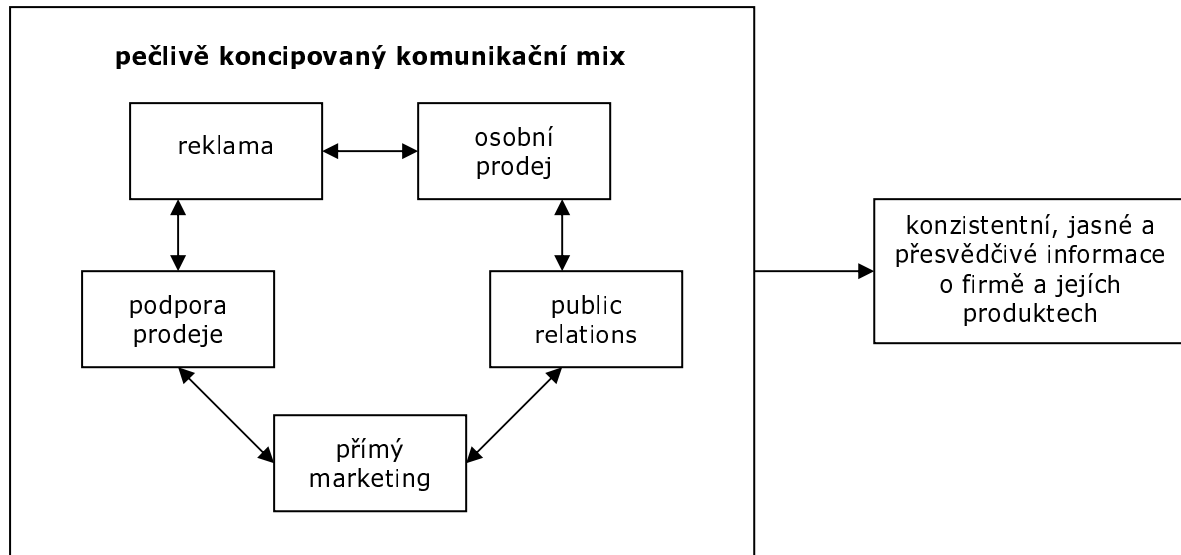
Skok od masového, nediferencovaného marketingu k segmentům měl dramatický dopad na marketingovou komunikaci. Stejně jako masový, nediferencovaný marketing dal možnost vzniknout nové generaci nástrojů komunikace, jeho přeměna v individualizovaný marketing (one-to-one-marketing) vytváří novou generaci mnohem specializovanějších a detailně zaměřených komunikačních aktivit.

Nová komunikační realita nutí manažery přehodnotit úlohu médií a komunikačních nástrojů. Reklama ve sdělovacích prostředcích dominovala dlouho v komunikačních mixech u rychlobrátkového spotřebního zboží, a ačkoli televize, časopisy a další média zůstanou stále důležité, jejich převaha ustupuje. Tržní fragmentace ústí ve fragmentaci médií, neboli v explozi prostředků umožňujících lepší zaměření na cílového zákazníka, což více odpovídá moderním strategiím přesného oslovení zákazníků. Kromě tradičních médií se zvyšuje poptávka po nových, přesněji zaměřených prostředcích, počínaje vysoce specializovanými časopisy a kabelovými televizními kanály přes katalogy na CD až po kupóny na webových stránkách či na zemi nalepené stopy, vedoucí zákazníky podél regálů v supermarketu.

Celkový posun od masového, nediferencovaného marketingu k segmentovanému a tomu odpovídající změny v rozsáhlejších a bohatším mixu komunikačních cest a nástrojů staví před firmy nový problém. Zákazníci nerozlišují mezi zdroji sdělení. V jejich mysli se reklama v různých médiích a různé komunikační postupy stávají součástí jednotného sdělení o firmě. Pokud si sdělení z různých zdrojů odporují, výsledkem bývá zmatení firemního image a umístění značek.

Firmy také poměrně často nezvládají propojení různých komunikačních cest. Výsledkem je zmatečná komunikace. Reklama v médiích říká jednu věc, cenové podpory vysílají jiné signály, balení produktu komunikuje další sdělení, ve firemní prodejní literatuře se lze dočíst něco zcela odlišného a dovršuje to webová stránka, která působí dojmem, že s předchozími sděleními nemá vůbec nic společného.

Takto by měl vypadat pečlivě koncipovaný komunikační mix:



Obr. 2.1 Jednotná marketingová komunikace

Problém bývá v tom, že všechna uvedená sdělení vycházejí z různých firemních zdrojů. Reklamní sdělení plánuje a realizuje reklamní útvar nebo reklamní agentura. Komunikace prodejců se připravuje v obchodním oddělení. Opět jiní specialisté odpovídají za public relations, podporu prodeje, přímý marketing, webové stránky a další formy marketingové komunikace. V současné době je taková funkční separace velkým problémem v řadě firem a zvláště jejich internetová komunikace patří do zcela odlišného útvaru. „Tyto nové, technologicky vyspělé skupiny, i když existují jako součást zavedené firmy, bývají vedeny jako odlišná firemní aktivita, často i mimo sídlo a daleko od míst, kde se provádějí tradiční operace,“ říká expert na integrovanou marketingovou komunikaci. „Většinou v těchto útvarech najdeme mladé, nadšené a technologicky vyspělé mladé lidi s obrovskou touhou změnit svět,“ dodává „ale oddělenost a nedostatek spolupráce a soudržnost bývá v marketingové komunikaci desintegrační silou.“

Všichni známe situaci, kdy nám pořád zní v hlavě slogan z nějakého televizního spotu. Stejně je to s reklamními titulky či popěvky. Některé prostě není možné zapomenout. Většina z nás vstřebala notný díl televizní reklamy. Málokdo si ovšem rozpomene na poslední reklamu, kterou jsme viděli, když jsme surfovali po internetu. To ovšem není nic překvapivého. Neúčinnost webu při budování image značky je jedním nejsledovanějších marketingových témat. Kde je příčina problému? Don Schulz, guru marketingové komunikace, míní, že přehnaná pozornost věnovaná tomuto novému médiu přinesla pouze desintegraci komunikace. Říká: „Moje schránka je plná brožurek či pozvánek na akce slibující interaktivitu nového média, e-business a vše o elektronických médiích. Každá nabízí celkový obrázek internetu, webu, extranetu a intranetu a dalších ‚netů‘, které na nás útočí ze všech stran. Existuje ne jeden nápad, jak to všechno může fungovat společně a jak to může být začleněno do existujících mediálních systémů. Nic moc se ale

neví o tom, jak integrovat existující programy a stávající zákazníky s novým světem 21. století“.

Za největší problém považujeme to, že řada firem organizuje svou novou elektronickou komunikaci ve zvláštních a oddělených skupinách nebo divizích a izoluje je od hlavních marketingových aktivit. „Je to oddělenost, co mě děsí,“ uvádí Schultz, „vypadá to, že si vytváříme tytéž problémy, které jsme měli před integrací s různými skupinami pro reklamu, podporu prodeje, public relations apod., tentokrát s novými médii, marketingem a obchodem. Podle mého názoru jsme zase znovu na nejlepší cestě k totální desintegraci marketingu a komunikačních programů a procesů.“

I když firmy „škatulkují“ nové komunikační nástroje, zákazníci nikoliv. Podle Schultze platí následující: „Pravdou je, že většina zákazníků nechce „škatulky“. Neříkají, že když surfují, přestanou se zajímat o televizi, rozhlas, předplacené časopisy, vyhodí telefony a nepošlou jediný dopis. Tak nevypadá svět zákazníků a neměl by tak vypadat ani svět obchodníků“.

Je zřejmé, že internet v sobě má obrovský potenciál pro marketingovou komunikaci. Je však také zřejmé, že při budování značky existují potencionální problémy. Jednou z bariér je, že internet nedokáže vybudovat masové povědomí o značce. Ve skutečnosti to je totéž jako konverzovat postupně s miliony lidmi. Internet zkrátka neumí to, co celými USA sledovaný pohár v americkém fotbale Super Bowl, kdy se desítky milionů lidí ve stejném okamžiku dívají na tentýž třicetisekundový spot firem Nike nebo Hallmark. S internetem není snadné vytvořit univerzální význam (typu slavného sloganu „Just do it!“), což je to hlavní pro rozeznávání značky a její hodnoty. A zatímco někteří obhajují web pro interaktivitu a vysokou zainteresovanost jako velmi vhodný na stále fragmentovanějším, členitějším trhu, jiní nesouhlasí: „Někdo si stále myslí, že web nahradí televizi jako hlavní médium pro budování značky, já o tom však pochybuji. Začnete komunikovat s počítačem. Ještě pořád si myslíte, že reklama funguje na webu lépe než v televizích ABC, CBS, NBC a v dalších dvou stovkách televizních kanálů? Jsou zde miliony míst, ne stovky, na která lze vstoupit, a každý má v ruce myš. Podívejme se podrobně na jednu stránku – spousta příležitostí: reklamní proužky, ikony, animované obrázky všude, kam se podíváme. I tady funguje selský rozum – značka se dá budovat na základě zkušeností, ne reklamy“.

Další bariérou na internetu je formát a kvalita. Velcí zadavatelé reklamy se stále snaží donutit internetové vydavatele, aby přistoupili na větší a komplexnější druhy reklam s vyšší kvalitou zvuku a pohyblivějšího obrazu. Reklamy na webu jsou dosud snadno přehlédnutelné. Ačkoliv i kdyby zadavatelé mohli použít větší a lepší reklamy, pravděpodobně by se setkali s odmítnutím. V digitálním světě má zákazník kontrolu nad vystavením se působení reklamy. Řada zákazníků, kteří s internetem vyrostli, je k reklamě velmi skeptická a k té webové obzvlášť. Zadavatelé neustále bojují o to, aby se zákazníci konečně na jejich reklamu podívali.

Vzhledem k této realitě většina firem volí k vybudování značky klasické marketingové komunikační kampaně. Dokonce i firmy, které prodávají on-line, realizují většinu svých aktivit na podporu značky mimo internet.

Např. Hvězda průmyslového elektronického obchodu, firma Cisco Systems, vynakládá prostředky raději na celostránkovou inzerci v časopise Wall Street Journal než na

proužkovou reklamu – bannery. Firma Dell Computer, která realizuje 50 % obchodních transakcí on-line, patří mezi největší inzerenty v technických časopisech a platí přes 200 milionu dolarů za reklamní kampaně téměř výhradně v televizi.

Podobně i nejtradičtější firmy přidaly internetové stránky jen jako další médium k těm tradičním. Spojily tak emocionální kampaň a dopad tradičního marketingu značky s interaktivitou a službami nabízenými on-line. Televizní spoty na automobil Saturn stále používají staromódní humorné apely. Dnes ale vedou diváky na firemní webovou stránku, která nabízí pomoc a nemálo zábavy, stránka pomůže vážným zájemcům vybrat model, vypočítat si cenu a zjistit, kde se nachází nejbližší dealer. Dokonce i ty firmy, které nemohou za pomoci internetu prodávat, používají jej jako efektivní nástroj komunikace se zákazníky a k podpoře vztahů s nimi.

Např. Firma Procter & Gamble vytvořila Pampers.com jako poradní centrum pro budoucí rodiče. Stránka nabízí výsledky výzkumu, zábavu, poučení a diskusi nejen o plenkách.

I když internet poskytuje marketingové komunikaci dobrou perspektivu, jen stěží může být samostatným nástrojem budování značky. Pokud se s ním navíc bude zacházet jako s něčím výjimečným, může poškodit jinak účinnou komunikaci. Musí být tedy integrován do širokého marketingového komunikačního mixu. Schultz vyzývá: „Jsem pro integraci, ne pro izolaci. Určitě musíme zkoumat a vyvíjet nové média a přístupy, ale potřebujeme je integrovat s těmi již existujícími, spojit e-commerce s pultovým prodejem. Nikdy předtím nebylo potřeba integrace tak silná jako nyní. Najděme nové elektronické formy na bázi toho, co znamenají – tj. alternativu a snad i zdokonalení existujících postupů – a nic víc. Nic jiného totiž nejsou.“

V minulosti nebylo obvyklé, aby za koordinaci veškerých nástrojů v komunikačním mixu byl odpovědný jen jeden člověk nebo jeden útvar firmy. Dnes však koncepci jednotné (integrované) marketingové komunikace používá stále více firem. Podle ní pečlivě integrují a koordinují své komunikační cesty tak, aby byly schopny předat jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení o sobě i o své nabídce tak, jak je uvedeno na výše uvedeném obrázku 1.1. Jeden marketingový ředitel řekl: „Jednotná marketingová komunikace buduje silnou identitu značky na trhu tím, že spojuje a vzájemně posiluje image a sdělení. Jednotná marketingová komunikace znamená koordinaci veškerých firemních sdělení, positioningu a image ve všech komunikačních aktivitách. Znamená to, že materiály public relations sdělují totéž, co kampaň používající přímé zásilky, reklama oslovuje stejným způsobem jako webová stránka.“

Z uvedeného vyplývá, že za **jednotnou (integrovanou) marketingovou komunikaci (IMC) je považována koncepce, jejímž cílem je sladit a koordinovat veškeré firemní komunikační aktivity**. Sdělované informace o firmě a její nabídce musí být jasné, konzistentní a přesvědčivé.

Jednotná marketingová komunikace vyžaduje znalost všech styčných bodů, ve kterých se zákazník setkává s firmou, s jejími produkty a značkami. Každý kontakt se značkou sděluje něco pozitivního, negativního nebo neutrálního. Firma se musí snažit komunikovat jasně, konzistentně a přesvědčivě ve všech styčných bodech.

Integrovaná marketingová komunikace začíná identifikací cílové skupiny a pokračuje vytvořením koordinovaného komunikačního programu s cílem vyvolat očekávanou

odezvu. Velmi často se soustředí na bezprostřední řešení problémů povědomí, na image nebo na preference. Tento přístup je ovšem poněkud krátkozraký. V současnosti se manažeři snaží vidět komunikaci jako řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky během předprodejního, prodejního a spotřebního stádia včetně období po spotřebě, komunikační programy je nutné navrhovat pro specifické segmenty, mikrosegmenty či pro jednotlivé zákazníky, protože ti se navzájem velmi liší. V souvislosti s novými technologiemi se musejí firmy nejen ptát, jak se dostat k zákazníkům, ale je třeba zajímat se také o to, jakými cestami se mohou dostat zákazníci k nim.

Komunikace proto musí začít auditem všech potencionálních cílových zákazníků firmy nebo značky. Ten, kdo si chce koupit počítač, se dotazuje jiných lidí, dívá se na televizní reklamu, čte články a inzeráty v novinách a časopisech, navštívuje různé webové stránky a prohlíží si a zkouší počítače v různých obchodech. Firma musí umět odhadnout vliv jednotlivých komunikačních aktivit v jednotlivých stádiích nákupního procesu. Pochopení těchto souvislostí zlepšuje schopnost efektivně alokovat zdroje.

Integrace různých nástrojů marketingového mixu je jedním z hlavních principů solidní „zdravé“ marketingové strategie, což platí i pro jednotlivé nástroje tohoto mixu. Integrovanou komunikací realizují dobří marketingoví komunikátoři již po desetiletí. Pak se ptáme, proč se v nedávné době dostala koncepce integrované marketingové komunikace do pozice nového trendu, resp. slova, které zvoní v marketingové komunikaci. Je IMC skutečně něco zcela nového? Nebo je to starý nápad, který však byl uplatňován zřídka, anebo vůbec ne? Jinak řečeno, je to něco, s čím všichni souhlasili a mělo to být již dávno realizováno, ale z různých důvodů se to nestalo? Nebo je to něco více než tradiční marketing a reklama oděné do nové terminologie? Ať je tomu jakkoli, integrace různých nástrojů komunikačního mixu je velmi účinná a nezbytná, a to díky mnoha významným trendům v soudobém marketingu. Současně však bariéry, které brání změnám a tedy i úspěšné implementaci IMC, zůstávají stále velmi silné. To také může být vysvětlením, proč koncepce IMC, tak evidentně homogenní a efektivní, nebyla uplatněna již dávno. Integrovaná komunikace má řadu praktických a organizačních důsledků, které ovlivňují způsob, jakým ti, kteří provádějí komunikaci, organizují a strukturují svou činnost a spolupracují s konzultanty v oblasti komunikace, např. z oblasti public relations a reklamy. Tyto důsledky mají rovněž vliv na způsob, jakým pracují i tito konzultanti.

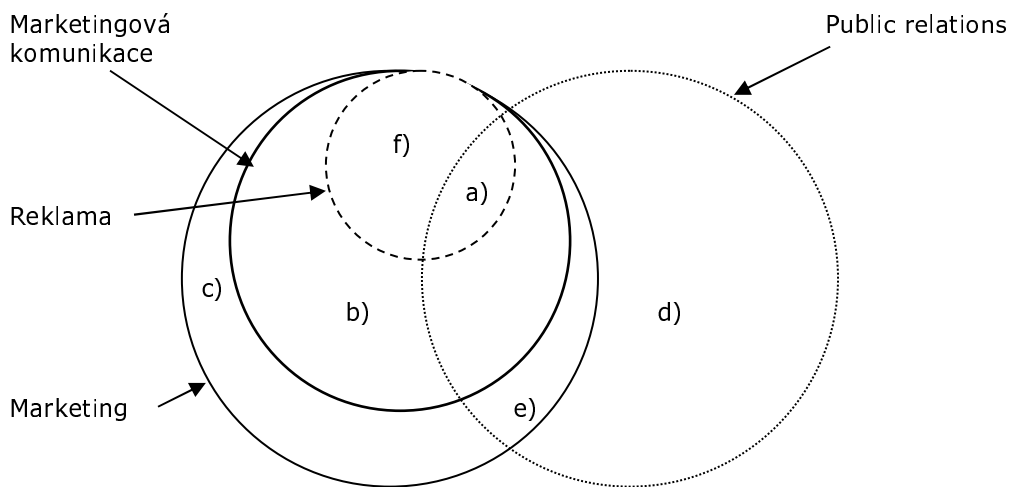
Interaktivní marketing je typický využíváním nových médií, jako je internet a extranet, jež umožňují nový způsob komunikace (interaktivní, dvou- či vícestranný) s různými subjekty a společně s elektronickým obchodem propojují komunikaci s prodejem.

Integrovaná marketingová komunikace se definuje mnoha způsoby, jež podporují její různé aspekty, přínosy a organizační důsledky. Velmi obecně lze říci, že je to nový způsob pohledu na celek, z kterého jsme viděli pouze část jako je reklama, public relations, podpora prodeje, nákup, komunikace, atd., a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.

Jedná se o integraci specifických komunikačních funkcí, které dříve působily v různé míře samostatně a odděleně. Americká asociace reklamních agentur používá následující definici IMC: „...je to koncepce plánování marketingové komunikace, která respektuje novou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, založenému na poznání strategických rolí různých komunikačních disciplín jako je obecná reklama, přímý kontakt, podpora

prodeje a public relations, a kombinuje je s cílem vyvolat maximální, zřetelný a konzistentní dopad.“

Různé definice obsahují stejnou myšlenku: komunikační nástroje, které na sobě byly tradičně vzájemně nezávislé, jsou nyní kombinovány tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní. Hlavní přínos IMC spočívá v tom, že konzistentní soubor sdělení a informací je předáván všem cílovým skupinám všemi vhodnými prostředky a informačními kanály. Komunikace by se tak měla stát efektivnější a účinnější, a to na základě synergického efektu a souladu mezi použitými nástroji a tím, co chceme sdělit. Jinak řečeno, ve srovnání s tradiční marketingovou komunikací představuje IMC novou hodnotu. Níže uvedený obrázek nabízí přehled různých prvků komunikačního mixu a možné integrované role marketingové komunikace:



- a) Reklama firmy
- b) Komunikace s distributory a prodejci, výstavy, balení, přímý marketing, podpora prodeje apod.
- c) Distribuce, logistika, ceny, vývoj nových produktů atd.
- d) Vztahy s investory, vztahy v komunitě, komunikace se zaměstnanci, vztahy s veřejností a vládou, vztahy s médii, krizová komunikace a firemní identita, realizace komunikace, charita apod.
- e) Publicita produktů, brožurky a další materiály, vztahy s médii, krizová komunikace a firemní identita, sponzorování apod.
- f) Tradiční reklama v masových médiích

Obr. 2.2 Marketingový mix a integrovaná marketingová komunikace

To, co je novinkou v podtextu nového způsobu marketingové komunikace a v diskusi o IMC, je pohled ze strany zákazníka. Jak všichni víme, resp. měli bychom vědět, zákazník příliš nerozlišuje mezi reklamou, sponzorováním, rozesílkou nabídek, podporou prodeje a výstavami a podobnými akcemi. Pro něho jsou všechny tyto aktivity velmi podobné a vnímá je jako způsoby, jak je přesvědčován, aby koupil produkt určité firmy. Je-li oslovován nekonzistentními (nesouhlasnými) sděleními, je zmaten a stěží lze předpokládat, že bude přesvědčen k nákupu. Zákazník totiž velmi citlivě vnímá rozpory ve sděleních. Definujeme-li IMC z pozice zákazníka, pak je to taková komunikace, kdy jsou příjemci nabízeny zdroje, sdělení, nástroje a média takovým způsobem, který je pro něho hodnotný a dává mu možnost lépe a rychleji porozumět sdělení. Integrace se tedy odehrává v zákazníkovi. Úkolem komunikujících je, aby prezentovali sdělení

v integrované podobě. Znamená to řídit každý prvek kontaktu mezi zákazníkem, výrobkem a organizací, firmou.

Integrovaná marketingová komunikace nevzniká automaticky. Všechny prvky komunikačního mixu musejí být pečlivě plánovány tak, aby plán byl logicky a vnitřně provázaný. To také znamená, že IMC může být úspěšná pouze tehdy, je-li založena na strategické integraci jednotlivých útvarů firmy, které se podílejí na celkové komunikaci. Reklama, public relations, podpora prodeje a osobní prodej jsou však často tradičně řízeny odděleně jednotlivými útvary firmy, jejichž pracovníci zřídka vzájemně komunikují o prioritách a společném postupu. Úspěšná IMC vyžaduje, aby jeden manažer měl pravomoc a odpovědnost řídit jednotlivé specializované útvary, podílející se na komunikaci firmy. Mnohdy to znamená realizovat radikální změnu v organizační struktuře firmy, což bývá jedním z hlavních důvodů, proč integrovaná marketingová komunikace nebyla ve většině firem doposud zavedena.

V této tabulce jsou shrnuty některé z hlavních rozdílů mezi klasickou a integrovanou komunikací. Přehled je zaměřen na měnící se charakter komunikace a měnící se postoj zákazníka. Obě strany potřebují bezvýhradnou integraci komunikačních nástrojů. Tradiční komunikační strategie jsou založeny na masových médiích, předávajících obecná, na prodej zacílená sdělení:

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
Zaměřená na akvizici, prodej	Zaměřená na udržování trvalých vztahů
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Monolog, jednostranná komunikace	Dialog, dvoustranná komunikace
Informace jsou vysílány	Informace na vyžádání
Informace jsou předávány	Informace - samoobsluha
Iniciativa je na straně vysílajícího	Příjemce přebírá iniciativu
Přesvědčování	Informace jsou poskytovány
Účinek na základě opakování	Účinek na základě konkrétních informací
Ofenzivnost	Defenzivnost
Obtížný prodej	Snadný prodej
Vlastnosti značky	Důvěra ve značku
Orientace na transakci	Orientace na vztahy
Změna postojů	Spokojenost
Moderní, přímočará, masivní	Postmoderní, cyklická a fragmentární

Tab. 2.1 Klasická a integrovaná komunikace

Integrovaná komunikace je mnohem více personalizovaná, zaměřená na zákazníka, na vztahy a interakci s ním. Není to pouze změna jeho povědomí a postojů, ale také přímé ovlivňování jeho chování. Integrace není synonymem pro marketing vztahů, řízení spokojenosti zákazníka či interaktivní komunikaci. Tyto procesy mohou být uplatňovány v rámci klasické komunikační strategie. Současně však je integrovaná komunikace prostředkem k efektivnějšímu dosažení klíčových cílů moderního marketingu.

Integrace nástrojů vede k synergii v různých směrech. Uvádíme několik příkladů:

- Prodejní tým má mnohem snadnější pozici, pokud jsou výrobek nebo firma dobře známy díky sponzorování nebo reklamě.
- Komunikace v obchodě nebo nákupním místě bude účinnější, bude-li konzistentní s reklamou.

- Podpůrná kampaň bude všeobecně úspěšnější, spojí-li se s reklamou.
- Přímá rozesílka bude účinnější, bude-li připravena a realizována spolu s reklamní kampaní zaměřenou na povědomí zákazníka a kampaní podporující prodej.
- Public relations, reklama a sponzorování dohromady vytvářejí synergický efekt v oblasti image firmy.
- Návštěvnost webových stránek firmy se zvýší, budou-li inzerovány v reklamě.
- Reklama v souvislosti s výstavami a veletrhy bude efektivnější, pokud návštěva stánku bude spojena s nějakou výhodou.

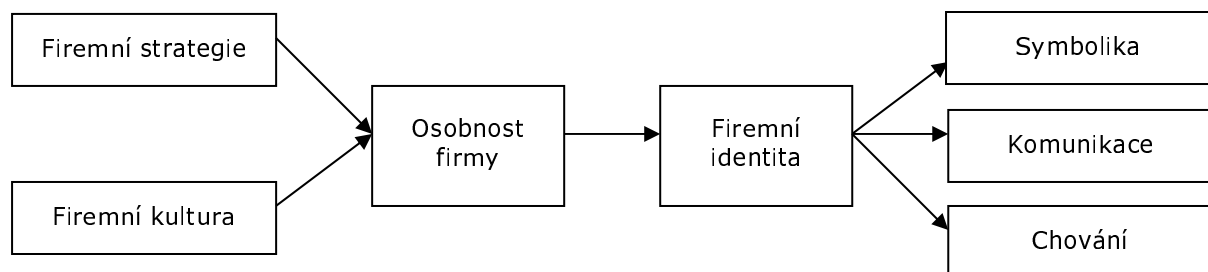
Integrace a komunikace firmy

Firemní komunikace může být definována jako celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image. Tato komunikace má tři hlavní cíle:

- Vytvořit společné východisko, startovací čáru pro konzistentní komunikaci čili definovat firemní identitu, která je v souladu s její strategií.
- Zmenšit rozdíl mezi žádanou identitou a image a tou, kterou vnímají cílové skupiny.
- Řídit a organizovat realizaci všech komunikačních aktivit firmy v souladu s výše uvedenými principy.

Firemní strategie, kultura, osobnost a identita

Firemní strategie může být rámcově definována jako zviditelnění firemní identity. Abychom porozuměli, co vlastně obsahuje klíčový koncept firemní identity, je nutno si uvědomit, že je spojen s celou řadou koncepcí tak, jak to prezentuje následující obrázek:



Obr. 2.3 Firemní strategie, kultura, osobnost a identita a její součásti

Stejně jako je každý jednotlivec určitou osobností, je tomu tak i v případě organizací. Osobnost firmy je dána na jedné straně jejími strategickými prioritami a na straně druhé její kulturou.

Firemní kulturu lze definovat jako „hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčování, jež jsou sdíleny zaměstnanci firmy, působí podvědomě a tvoří základnu pro reflexi firmy zevnitř i zvenjšku. Zkrátka: firemní kultura je „způsob, jak se firma chová a jak věci dělá“. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Tato kultura má mnoho úrovní. První úroveň jsou tzv. fyzické aspekty firmy jako je např. vzhled budovy a způsob, jak jednáme s návštěvníky. Druhou úroveň tvoří hodnoty sdílené zaměstnanci jako je např. poctivost v podnikání, ochota prodejců sloužit

zákazníkům a odpovědnost při vyřizování jejich stížností. Třetí úrovně je dosaženo, když každý ve firmě jasně vnímá a sdílí její hodnoty a bezvýhradně se podle nich chová.

Osobnost (osobitost) **firmy** je také součástí její strategie. Dlouhodobé strategické cíle určují a formují žádoucí osobnost: poslání (mise) odráží osobnost a firemní kulturu, rozhodnutí o positioningu směřují k žádoucí osobitosti. Osobitost také definuje strategické varianty. Firemní kultura a osobnost jsou trvalou součástí jejího vnitřního prostředí a jako takové nemohou být změněny „přes noc“. Strategie firmy bude tedy v různé míře založena na trvalých součástech organizace, resp. tyto součásti musejí být přinejmenším brány v úvahu.

Dobře vybudovaná osobnost firmy je založena na mnoha předpokladech. Za prvé - všichni zaměstnanci musejí pochopit poslání, tj. čeho má být dosaženo, jaké místo ve společnosti chce firma mít, jaké má hodnoty a jakým způsobem zamýšlí dosáhnout svých cílů. Je nezbytné, aby tomuto poslání věřili a chovali se v souladu s jeho cíli a definovanými hodnotami. Výsledkem je pak soubor charakteristik organizace a jejího chování, které jsou zřetelné v chování manažerů a všech ostatních zaměstnanců.

Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám, je to určitá symbolika, způsob komunikace a chování. Jedná se o hmatatelnou prezentaci, prohlášení, zřetelně sdílené hodnoty nebo firemní kulturu. Identita je tedy to, co firma je, co dělá a jak to dělá. Je spojena s produkty, značkami, způsobem distribuce, komunikace a chování ve vztahu k veřejnosti a svým partnerům (stakeholders).

Rozlišujeme tři typy identity, které závisejí na základních strategických variantách a historii firmy:

- **Monolitní identita:** celá firma se představuje jednotně, jak vizuálně, tak i komunikačně a svým chováním. Společnosti jako IBM, McDonalds a BP jsou vhodnými **příklady** tohoto typu identity.
- **Řízená identita:** pobočky firmy mají svou identitu a styl, ale mateřská organizace je vždy zřetelně vidět v pozadí. Pobočky mají často svou vlastní tradici a styl, jež tvoří důležitý tržní nástroj, ale dohled mateřské firmy je strategicky stejně důležitý. **Příkladem** mohou být General Motors, Danone, Kraft.
- **Značková identita:** každá divize či dokonce výrobek mají svou vlastní identitu a styl, různé výrokové řady ve firmě jakoby nemají nic společného. Tento typ je často výsledkem fúzí již existujících firem se silnou vlastní identitou anebo firem, jež jsou často v konkurenci značek. Strategické řešení v takových případech umožňuje každé značce hájit svou pozici, i když to může znamenat konkurenci uvnitř firmy. **Příkladem** může být Procter & Gamble.

Výběr určitého specifického typu identity závisí na strategických prioritách a má velký vliv na strategii značky, marketingovou komunikaci a komunikaci firmy.

Firemní komunikace je odvozena od identity a musí být konzistentní s jejími významnými prvky. Například firmy, které jsou průkopníky na trzích, budou komunikovat mnohem agresivněji, používat mnohem přímější „partyzánské“ typy marketingu a komunikační strategie, podpory prodeje a komparativní propagační techniky. Podobně principy marketingu zdůrazňujícího hodnoty, jako je např. marketing pro Body Shop, se budou odrážet ve všech komunikačních aktivitách. Sponzorování bude využito

k propojení image firmy s ochranou přírodního prostředí a přírodním životem a komunikace v obchodech bude zaměřena na taková sdělení, jako je snížení odpadů díky recyklaci, jednoduché nenápadné balení apod.

Avšak tvorba a udržování identity je něco více než konzistentní používání tradičních nástrojů pro komunikování jejich klíčových prvků. Vše, co organizace dělá, veškerý materiál, který používá, by měly být integrální součástí jejího úsilí prezentovat svou identitu v homogenní a konzistentní podobě. Symbolika firmy, resp. celkový design, ucelený styl vizitek, hlavičkového papíru, dopravních prostředků, dárků, oděvů, zařízení, balení apod., jsou integrálními částmi identity nebo přinejmenším způsobem, jakým se zviditelňuje.

Jméno firmy, logo, heslo jsou živými prvky firemního stylu a důležitými prvky firemního designu. Zviditelňují firemní identitu. Loga a hesla by měly mít určité vlastnosti:

- Logo by mělo dlouhodobě zviditelňovat firemní strategii. Je důležité pro celou firmu používat jedno logo a jedno heslo. Heslo by mělo co nejdokonaleji vyjadřovat firemní strategii.
- Loga a hesla musejí být unikátní, protože jsou nástroji odlišení firmy od konkurence. Hesla, která jsou relevantní, ale příliš obecná, nejsou vhodná, stejně jako hesla podobná heslům konkurence. Totéž platí, pokud jde o název firmy. Úprava a barvy jsou v rozpoznávání loga či značky ve vztahu k produktům často mnohem důležitější než slova (název značky).
- Hesla by měla oslovovat zákazníka, jinak nebudou mít pro výlučnou firemní image velký význam.
- Logo a heslo by mělo být časově neohrazené, přitom však schopné modifikace. Všechna loga, která se často mění, vypovídají o krátkodobých cílech firmy, a proto by měly mít dlouhodobou životnost. Současně by však měly umožňovat modifikaci podle měnících se estetických preferencí, aniž by se radikálně měnila vnitřní firemní symbolika.
- Hesla a zejména loga je třeba využívat za všech okolností a všemi nástroji. Tyto nástroje zahrnují reklamu, rozesílky, výroční zprávy, ale také firemní vizitky, hlavičkové papíry, obálky, brožurky, dopravní prostředky, filmy, vázanky, pera, tiskoviny apod. Měly by být stejně unikátní na vizitkách i na firemních autech. Je důležité, aby byly kombinovatelné s jinými logy, vhodné pro zařazení do komunikačních nástrojů v různých barvách, na nejrůznějších formátech papíru a v rozličných tvarech.
- Firemní design, to nejsou pouze loga a hesla. Známe mnoho příkladů, kde inteligentní design významně přispěl k identitě firmy a značky:
 - tvar nádoby, obalu (Absolut Vodka),
 - unikátní otevírání (pivo Grolsch),
 - obalový materiál (Ferrero Rocher),
 - barva obalu (Marlboro),
 - užití zosobnění (KFC a Colonel Sanders, Marlboro kovboj).

Vedle firemní komunikace a designu je to také chování organizace, které je důležitým faktorem zviditelňování identity. Heslo „činy jsou důležitější než slova“ je v této souvislosti velmi příznačné. Způsob, jakým se chovají zaměstnanci McDonalds restaurací, je integrální součástí firemní identity. Přátelství bank s klienty proklamované prostřednictvím reklamních kampaní bude zcela zničeno nekonzistentním chováním jejich

pracovníků. Minerální voda uplatňující „čistotu“ jako hlavní prodejní přednost nemůže provozovat něco, co poškodí tento princip, např. výrobní proces, při němž jsou používány toxické chemikálie, nebo nezaručovat dostatečnou hygienu při plnění lahví.

Interní marketing a komunikace jsou rovněž součástí firemní identity a je mimořádně důležité přesvědčit a vyškolit zaměstnance, aby dodržovali její principy.

Rostoucí pozornost věnovaná identitě organizace má několik důvodů:

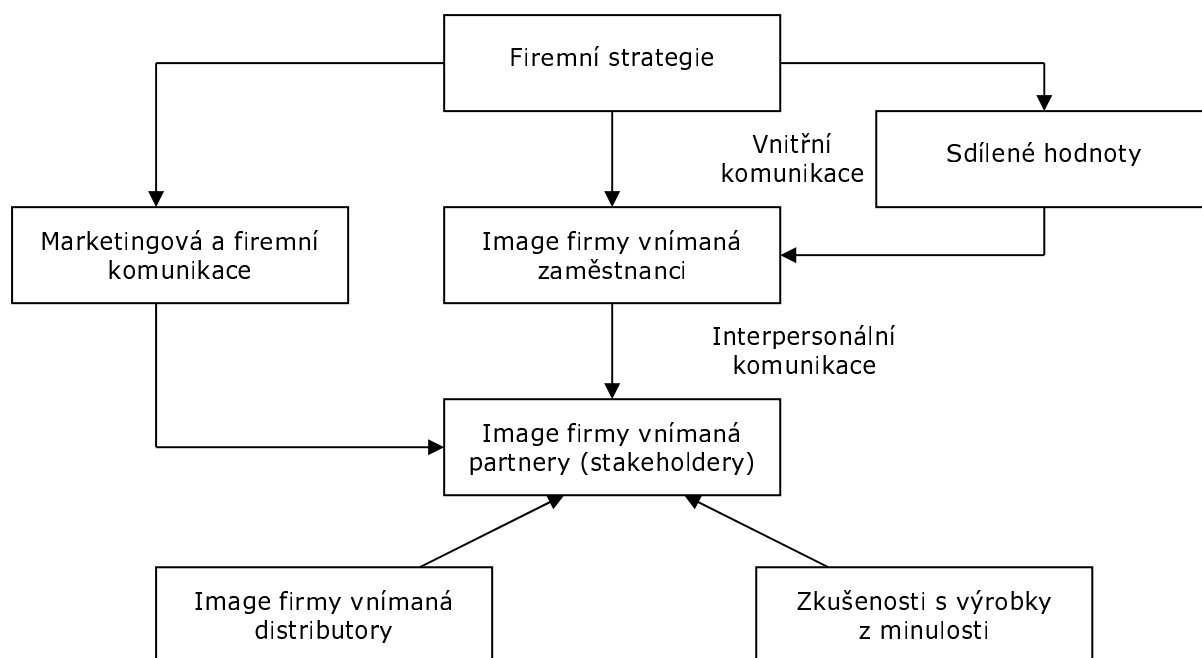
- Podnikatelské prostředí se rychle mění a ovlivňuje strukturu a strategické záměry firem. Jedná se o fúze, spojení, změny charakteru trhu apod. Je tedy nezbytné trvale sledovat a hodnotit identitu spolu s rychlými změnami strategie.
- Odlišovat se od ostatních je stále obtížnější. Unikátní identita může být rozhodující pro dosažení výlučné tržní pozice.
- Firmy se stávají stále více globálními, a tím se zvyšuje riziko nekonzistentnosti komunikace, prováděné jednotlivými částmi firmy. Posilování společné firemní identity může být základem pro konzistentní komunikační strategii.
- Docílení výhod z rozsahu je podmíněno konzistentností všech forem komunikace. Vhodnou startovací čarou je tvorba společného základu, tj. společné firemní identity, která vychází ze správně definovaných strategických variant.
- Dobře zavedená identita může zvyšovat motivaci zaměstnanců. Cítí-li se být „členy rodiny“ stimuluje to jejich pracovní výkon.
- Firemní identita, je-li přesvědčivě komunikována, vytváří důvěru a dobré jméno firmy u externích cílových skupin a partnerů. Partneři a investoři budou mít více důvěry, vztahy s vládními orgány se zlepší, firma bude přitahovat kvalitnější pracovníky a veřejnost k ní získá mnohem příznivější postoj.

Image a reputace firmy

Image firmy je image identity, jak je vnímána cílovými skupinami. Jedná se tedy o postoj veřejnosti k dané společnosti – subjektivní, mnohorozměrný dojem, který vyvolává. Image není vždy konzistentní s žádoucí firemní identitou, může zde existovat nesoulad.

Reputace firmy je dojem, jaký vyvolává u jednotlivců na základě jejich zkušeností či vlivu komunikace, chování a symbolik. Zatímco image může být pomíjivá a mít krátké trvání, reputace je mnohem silněji zakořeněná v povědomí jednotlivců. Image lze obměňovat, ale reputace firmy se velmi obtížně mění v krátkém čase, neboť je odvozena od důvěryhodnosti, spolehlivosti a odpovědnosti. Odráží pohled na hodnoty, klíčovou identitu a prvky image dané firmy.

Image firmy je ovlivněna řadou faktorů: dva z nich představuje identita a komunikace. Tyto faktory jsou uvedeny na níže umístěném obrázku:

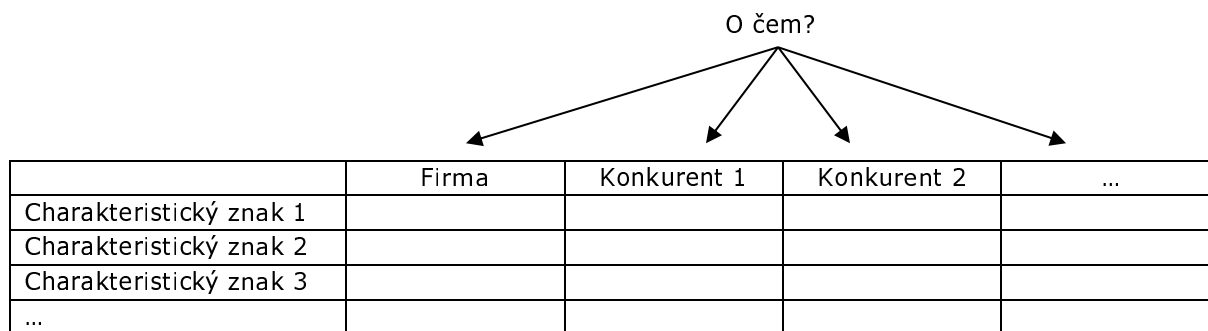
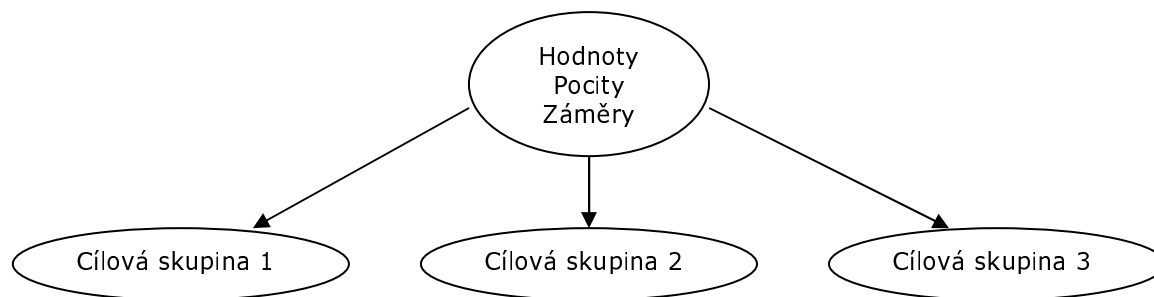


Obr. 2.4 Faktory ovlivňující image firmy

Firemní identita neboli kultura a její strategie jsou důležitými určujícími faktory pro image, stejně jako marketing a komunikace. Důležitou roli však hrají i zaměstnanci firmy. Způsob, jakým komunikují a jak se chovají k externím cílovým skupinám, rovněž do značné míry ovlivňuje, jak je organizace vnímána. Z toho důvodu hraje interní komunikace významnou roli při budování identity. Nesoulad mezi tím, jak jsou vnímáni zaměstnanci a žádoucí identitou vede k rozporům této oblasti.

Můžeme nalézt různé problémy v interní a externí komunikaci. Např. strategie nebyla vůbec interně komunikována nebo sice komunikována byla, ale je v rozporu s historicky vyvinutou identitou, chováním firmy či komunikací. Jiný příklad: strategie byla komunikována, pochopena a je v souladu, avšak zaměstnanci nemají postupy, jak ji přeměnit v realitu. Ideální příklad: dobrá strategie je interně komunikována, je kompatibilní a realizovatelná a interní a externí komunikace jsou v souladu. Nerealistické cíle reklamy, nevhodná externí komunikace vyústí v rozpor mezi tím, co je sdělováno veřejnosti, a tím jak se chovají a co sdělují zaměstnanci cílovým skupinám. Předpokladem pro efektivní interní komunikační strategii je vytvoření takového prostředí, které oceňuje volnost při sdělování nových myšlenek, kde fungují nástroje jako jsou schránky na zlepšovací návrhy, kde mohou působit kroužky kvality, porady a výbory, a v neposlední řadě zde pracují manažeři ochotní přijímat náměty a zpětnou vazbu.

Kromě vlastních zaměstnanců ovlivňují image firmy další subjekty jako jsou distributoři a reklamní agentury. A konečně je to také produkt a zkušenosti spotřebitelů s ním, jež mohou významně podpořit nebo poškodit image. Na uvedeném obrázku jsou komplexně shrnuty všechny skutečnosti ovlivňující image:



Obr. 2.5 Důležité faktory řízení image firmy

Image firmy lze rovněž definovat jako postoj cílových skupin k organizaci – a image a postoj jsou v podstatě dvě strany stejné mince. Koncepce „image“ je užívána k popisu vlastností objektu, např. firmy, zatímco pojem „postoj“ se uplatňuje při popisu vlastností osob. Postoj a image mají tyto tři dimenze:

- Hodnoty, poznávací dimenze postoje. Lidé mají určitá přesvědčení o firmě, např. ve firmě je dobré pracovat, firma vyrábí výrobky vysoké kvality.
- Pocity, emocionální součást postoje. Lidé mohou mít k firmě negativní postoj, protože je necitlivá k přírodnímu prostředí nebo má potíže.
- Chování. Členové cílové skupiny kupují výrobky firmy nebo se ucházejí o práci v ní.

Komunikace firmy by měla být zaměřena na všechny tři součásti ovlivňující postoj. Image jako taková není ani dobrá ani špatná. Image není monolit, nýbrž jeví mnoha dimenzí. Postoj lidí k firmě je tvořen mnoha charakteristickými znaky a také tím, jakou důležitost jim přiřkládají. Firma může být posuzována na základě takových znaků, jako je kvalita výrobku, způsob externí komunikace, systém hodnot, přátelské chování zaměstnanců, politika ve vztahu k životnímu prostředí apod. Je zřejmé, že ne všechny charakteristické znaky jsou stejně důležité a cílové skupiny si tvoří své vlastní pořadí. Z koncepčního pohledu pak můžeme říci, že image je váženým průměrem odrazu jejich jednotlivých dimenzí u jednotlivců anebo cílových skupin.

Obrázek 2.6 také ukazuje na další důležitý aspekt image firmy, který spočívá v tom, že její charakteristické znaky nejsou chápány jako dobré nebo špatné, ale jako horší či lepší ve vztahu k něčemu. Lze tedy říci, že image by měla být vždy porovnávána s nějakou normou či standardem, může to být image konkurentů, firemní image v minulém období nebo nějaký očekávaný standard v budoucnu. Zvláště důležité je to tehdy, chceme-li měřit a vyhodnocovat výsledky v průzkumu image korporací či firem. Některé aspekty image se mohou lišit v závislosti na určité cílové skupině: zaměstnanci mohou firmu

vnímat jako ne příliš přátelskou k zákazníkům či prodávající výrobky nízké kvality, zatímco média či distribuční sítě mohou mít zcela odlišný názor.

Obr. 2.6 Multidimenzionální firemní image finančních novin a jejich dvou konkurentů - str. 39

Jakou hodnotu má pozitivní image?

- Dodává organizaci autoritu, což je základem úspěchu a prosperity.
- Zákazníci kupují výrobky ne vždy pro jejich mimořádnou kvalitu, nýbrž díky reputaci a hodnotám. Pozitivní image tvoří emocionální zisk, který může být mnohem trvalejší dlouhodobou konkurenční výhodou než jakékoli specifické vlastnosti produktu.
- Pozitivní image je zvláště důležitá pro firmy, jejichž zákazníci jsou silně vnořeni do výrokové kategorie a kteří se rozhodují o nákupu na základě limitovaných informací, jako je dojem získaný na základě hodnot. Zákazníci jsou silně napojeni, ale nemají dostatek informací, aby posoudili hodnotu toho, co firma nabízí (potřebné informace jsou příliš rozsáhlé nebo kvalitu produktu lze obtížně poznat, např. v případě služeb), a tak to bude právě image, jež rozhodne o nákupu.
- Image vytváří dobré jméno, které vylučuje nebo snižuje vznik problému ve vztahu k vládě, nátlakovým skupinám a spotřebitelským organizacím, zejména v krizových obdobích.
- Image podporuje úsilí firmy získat takové lidi, kteří budou klíčovými faktory jejího úspěchu, jako jsou investoři, analytici, pracovníci a partneři.

Všechny tyto aspekty je nutné vzít v úvahu při procesu integrace firemní komunikace.

Faktory vedoucí k integrované komunikaci

Mnoho změn a nové trendy podtrhují nezbytnost integrovat komunikaci. V tabulce uvádíme seznam klíčových trendů.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ztráta důvěry v masovou reklamu▪ Růst cen médií▪ Potřeba zvýšit dopad, vliv▪ Potřeba zvýšit efektivnost a účinnost▪ Fragmentace médií▪ Fragmentace publika▪ Rostoucí spolehlivost intenzivně zacílených komunikačních metod▪ Malá diference značek▪ Rostoucí potřeba vyšší úrovně odpovědnosti▪ Technologická revoluce▪ Vyšší úroveň komunikačních znalostí a dovedností publika▪ Překrývající se publika▪ Komplexnější rozhodovací jednotky▪ Potřeba vytvořit si silnější zákaznickou lojalitu▪ Pohyb směrem k marketingu vztahů▪ Globalizace marketingových strategií |
|--|

Tab. 2.2 Klíčové trendy integrované komunikace

Stává se všeobecnou pravdou, že komunikace využívající masová média je stále méně efektivní. Komunikační hlas z rostoucího reklamního tlaku vede ke zvyšující se nelibosti a

nezájmu, a tedy k situaci, kdy reklama využívající tradiční, nediferencovaná a nepersonalizovaná média stále méně přitahuje pozornost – a přesvědčování zákazníka zůstává stranou. Zároveň rostoucí požadavky na reklamu, a tedy i čas médií, vedou k růstu cen. Tradiční komunikace využívající masová média je vhodná především pro vytváření povědomí postojů, ale již méně pro stimulaci poptávky. Potřeba mít takové marketingové strategie, které budou přímo ovlivňovat chování, dále oslabuje atraktivnost tradičních masových médií. A protože se používá stále více médií, kanálů a nástrojů pro získání zákazníka, stává se jejich integrace nezbytnou.

Tradiční masová média lze využít k vytvoření nových forem komunikace, a tak se vyhnout zahlcení reklamou. Jedním z těchto nových typů je reklama doprovázená dalšími informacemi (otázkami, sděleními apod.), již označujeme novým názvem „advetorial“ (advertisement + editorial).

Např.: Televizní pořad zavede diváky do obchodního domu, kde upozorňuje na nejnovější módní trendy. V jistém okamžiku pořad zacílí pozornost diváků na značku sponzora programu. Na konci programu se divák dozví informace pouze o daném sponzorovi a také má možnost objednat si katalog, kde najde mnohem více o produktech.

Podobně studio Walt Disney sponzoruje ukázky nových zábavních filmů. Na konci programu je „odhalen“ sponzor – firma Buena Vista (distribuční společnost Disneových filmů). Většina zákazníků pochopitelně nic netuší o spojení mezi Disney a Buena Vista. Z příkladu je však zřejmé, že tato nová forma komunikace může vyvolat vážné etické problémy.

Jiným příkladem kreativní komunikace prostřednictvím televize je spojení informací s obchodem pod novým pojmem „informercial“ (information + commercial) neboli reklama procházející celým programem. V průběhu informativní části programu je prezentován produkt a zákazník je nabádán k objednávce po telefonu. Tento typ reklamy výrazně orientované na chování se snaží během třiceti minut překonat disproporci mezi neznalostí produktu a jeho následným objednáním.

Hospodářská recese na počátku 90. let měla za následek zvýšení pozornosti věnované nákladům a možnostem efektivnějšího a účinnějšího marketingu. Firmy se zaměřily na krátkodobý časový horizont, a tedy i na přímé, účinné marketingové strategie a takové nástroje, jejichž efektivnost lze trvale sledovat a hodnotit. Následně byla masová média nahrazena jinými komunikačními nástroji s nepochybně větším dopadem na přímé ovlivňování chování jednotlivců, se snazší a přesnější měřitelností účinnosti, jako je např. přímá nebo interaktivní marketingová komunikace. Využívání diverzifikovanějších nástrojů komunikačního mixu vedlo k tomu, že čím více byla média používána a docházelo k jejich fragmentaci, tím silněji rostla potřeba integrace marketingových komunikačních aktivit. Dalším důvodem integrace samostatných komunikačních nástrojů bylo stále obtížnější měření jejich jednotlivých efektů v komunikačním mixu. Hodnocení efektivnosti komunikace se proto orientovalo na techniky jako je monitorování, které hodnotí účinnost celkové kampaně na úrovni značky.

Veřejnost a trhy se stále více oddělují, a proto masová média ztrácejí svou efektivnost a dochází k zacílení na samostatná média. Komunikace se výrazněji orientuje na zákazníka na zužujícím se trhu, přičemž kontakty se zákazníky se rozvíjejí prostřednictvím

multimediálních metod. Zvyšuje se spolehlivost přesně zaměřených reklamních metod, jako jsou databázové techniky nebo televize (kanály přímo orientované na určité cílové skupiny). Integrovaná marketingová komunikace je tedy koordinací různých nástrojů zacílených na rozmanité publikum.

Pracovníci marketingu stále hledají nové, efektivnější způsoby, jak získat publikum.

Několik příkladů:

Velmi krátká reklama

Americká firma Master Lock zveřejnila reklamu, kterou nelze vypnout a není možné ji ignorovat, protože trvá pouze sekundu. Cílem této mimořádně krátké reklamy bylo zamezit divákům možnost přepnout na jiný televizní kanál. Ačkoli lze pochybovat, zda je možné během tak krátké doby předat nějaké informace, v Master Lock byli přesvědčeni, že to lze za předpokladu, že reklamní agentura, její logo nebo image jsou dobře známé. V rozmezí června a srpna 1998 odvysílala společnost Master Lock 400 sekund této reklamy. Jiná podobná kampaň není známa.

Výrobek zdarma výměnou za vystavení se reklamě

Kalifornská multimediální společnost Free-PC nabízí pro 10 000 zákazníků zdarma osobní počítač. Výměnou za tento dárek, tedy PC s přístupem k internetu, musí zákazník souhlasit s tím, že téměř polovina 4,2 gigabitového harddisku je zaplněna reklamou. Na monitoru se objevují reklamní hesla a bannery, které jsou modifikovány, kdykoliv je uživatel on-line. Reklamní agentury vybírají, které informace budou vysílány. Znamé firmy, jako je např. Disney či internetový prodejce aut Autobyte! důvěřují tomuto projektu a jsou na seznamu zájemců o reklamu. Teprve čas ukáže, zda budou tito uživatelé ochotni uhradit firmě zbývající náklady, které investovala do počítačů. Ačkoliv to není zas tak nepředstavitelné – jedná se o dlouhodobý trend, který pozorujeme rovněž na trhu mobilních telefonů. Většina poskytovatelů telefonních služeb nabízí mobilní telefony zdarma výměnou za předplatné v jejich síti, a podobně je tomu tak i u internetu. Telefonní operátoři nabízejí hovory s přáteli bez poplatků za předpokladu, že zákazník je ochoten akceptovat přerušování jeho hovorů reklamou každých pět minut. Přestože se tedy zdá, že telefonování přátelům zdarma je velmi atraktivní, teprve budoucnost ukáže, zda bude zákazník ochoten přijmout reklamu jako součást rozhovoru.

Pěšáci

Někdy je obtížné motivovat lidi, aby šli do divadla, protože například bydlí daleko nebo to nemají ve zvyku. Belgická společnost Music Hall se pokouší tuto situaci změnit tím, že si najímá „pěšáky“. Jsou to lidé, kteří jsou velice společenští, mají mnoho přátel a známých. Cílem jejich činnosti je získat své přátele a známé, aby šli např. na muzikál Bídnicí společně. Jako odměnu získává pěšák slevu na každou vstupenku, kterou si může ponechat nebo rozdělit mezi návštěvníky. Výhoda pro Music Hall je zřejmá: snižuje tak svůj rozpočet na propagaci a získává diváky, kteří by pravděpodobně do divadla nikdy nepřišli.

Reklama pro zvířata

V lednu 1999 byla na britském televizním kanálu ITV odvysílána první reklama pro zvířata. Agentura představila v médiích Whiskas a zároveň požádala Angličany, aby pozorovaly odezvu u svých zvířátek. Podle tohoto prvního testu 60 % koček zpozornělo, když slyšely zvuky, které vydávaly myši nebo ptáci, některé kočky šly dokonce k televizi a očichávaly a dotýkaly se obrazovky. Cíl reklamní agentury Saatchi & Saatchi byl

dosažen. „Prodat těm, kteří to nebudou jíst, a nasytit ty, kteří to nebudou kupovat“. Průzkumové oddělení Whiskas bylo zavaleno odpověďmi a dotazy – mimo jiné i od japonských výrobců, kteří měli zájem o rozšíření kampaně na jejich trh.

Ve vyspělých zemích je většina trhů ve stavu dospělosti. To znamená, že mnoho produktů a značek má podobnou kvalitu. Je-li tedy nízká diferenciací značek, trh vyžaduje diferenciaci prostředků a nástrojů komunikace. Proto mnozí argumentují, že zásadní důvod pro integrovanou marketingovou komunikaci spočívá v tom, že tato komunikace bude jedinou trvalou konkurenční předností marketingových organizací, počínaje 90. léty s pokračováním ve 21. století.

Nové nástroje marketingu a marketingové komunikace jsou výsledkem technologického vývoje a inovací. Databázové technologie a skenování umožňuje hlouběji poznat konkrétního zákazníka, a tedy i způsoby, jak k němu přistupovat. Nástroje interaktivní komunikace, jako je internet, umožnily přímější kontakt mezi udělovatelem a příjemcem. Spolu s prohlubující se komunikační vzdáleností určité části zákazníků se tržní síla stále více posunuje k příjemci a ten rozhoduje, zda sdělení přijme a jak na ně bude reagovat. Marketingová situace se tedy postupně mění od doby, kdy informace a řízení bylo v rukou výrobců, k době nové, v níž je zákazník nejmocnějším subjektem. Lze říci, že integrace je vyvolána zejména nástupem nových technologií a jejich aplikací, jako je např. internet, díky nimž je spotřebitel obtížněji dosažitelný, a firmy jsou tak nuceny k integrovanějšímu postoji, k delší a stále více interaktivní komunikaci, která však činí marketingovou komunikaci důvěryhodnější a přesvědčivější.

Organizace stále intenzivněji komunikují s různými skupinami a partnery, kteří se pochopitelně překrývají. Patří mezi ně zaměstnanci, představitelé komunity, kteří mohou být současně dodavateli, mnohé ze skupin partnerů jsou cílovými zákazníky a všichni jsou pak cílem pro masová média. Rozhodovací místa v těchto skupinách jsou stále více komplexnější, což znamená, že je lze oslovit pouze využitím diferencovaných nástrojů a kanálů, není nutné poskytnout stejné sdělení všem, naopak je nutné předat sdělení modifikovaně podle příjemců, ale nikoli rozporné. Mise firmy, její identita a klíčové hodnoty se musejí konzistentně zrcadlit v komunikaci se všemi cílovými skupinami. Integrovaná komunikace je mechanismem pro postup, jak se vyhnout rozporům, komunikujeme-li s těmito překrývajícími se komplexními cílovými skupinami.

Jedním z trendů soudobého marketingu je rostoucí význam posilování loajality zákazníků namísto dřívějšího přitahování a získávání nových. Tento trend také ovlivňuje marketing vztahů a vede k menšímu tlaku na prodej. Integrovaná marketingová komunikace se více zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů s cílovými skupinami na základě konzistentní interaktivní komunikace než na agresivní přesvědčování zákazníka, aby koupil produkt dané firmy.

Trhy jsou stále globálnější. Internet, ale také globalizace masových médií a stále intenzivnější vystavení zákazníků a dalších subjektů (stakeholders) stimulům mezinárodní komunikace zvyšuje nutnost konzistence ve všech formách firemní komunikace v rámci všech zemí, na jejichž trzích umísťuje své produkty.

Úrovně komunikace

Firmy nemohou integrovat své komunikační aktivity ze dne na den. V tomto procesu integrace můžeme rozlišit několik stádií či úrovní:

- Uvědomění
- Integrace image
- Funkcionální integrace
- Koordinovaná integrace
- Integrace založená na zákaznících
- Integrace založená na partnerech firmy
- Integrace řízení vztahů

Prvních pět úrovní integrace komunikačních aktivit působí především na zákazníka nebo na úroveň marketingové komunikace. První dvě úrovně se zaměřují na stejná sdělení týkající se image a značky prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace. Dalším stupněm je funkční integrace všech nástrojů (reklama, podpora prodeje, sponzorování) do odpovědnosti útvaru marketingové komunikace. Ve čtvrté úrovni jsou integrovány marketingová komunikace a public relations do jednoho celku, což umožňuje harmonizovat a vnitřně propojovat sdělení současným i potencionálním zákazníkům. Šestá a sedmá fáze jsou typické spojením firemní a marketingové komunikace do jednoho celku. Firmy totiž nekomunikují pouze se zákazníky (i potencionálními), nýbrž se všemi svými partnery. V plně integrované komunikaci jsou sdělení, nástroje a média zacíleny na všechny partnery firmy a koordinovány, resp. integrovány, do pevného systému konzistentního marketingu vztahů.

Jiný pohled na úrovně integrace rozlišuje čtyři stádia. V první fázi firma definuje svou integrovanou misi, tzn. základní hodnoty a cíle jako základ firemní identity. Od této základní mise lze odvodit řadu dalších charakteristických znaků firmy, specificky ve vztahu k cílovým skupinám. Hovořit jedním jazykem znamená konzistentní integraci mise firmy s jejími dalšími charakteristickými znaky, které mohou být tvůrčím způsobem přetlumočeny do koncepcí či sdělení v určité formě a obsahu. Koncepcí může být téma, klíčové sdělení, specifický styl a heslo. Čtvrtá úroveň je integrace provádění. To vyžaduje jednotnost, co se týče uspořádání, designu, písma, loga, barev, vizuálních poutačů a dalších prvků firemního stylu. Úspěšná IMC vyžaduje vytvoření tohoto „jednoho hlasu“ jako výchozího bodu pro integrované koncepce a jejich realizaci.

Úrovně integrace mohou být také definovány podle rozměrů:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Integrace marketingového komunikačního mixu▪ Kreativní integrace▪ Vnitrofiremní integrace▪ Mezifiremní integrace▪ Integrace komunikace zaměřená na interní a externí publikum▪ Integrace sjednocené komunikace▪ Geografická integrace |
|---|

Tab. 2.3 Rozměry IMC

V první úrovni jsou integrovány různé prvky marketingového komunikačního mixu a cílem je jejich synergie. Dále je marketingový komunikační mix integrován s ostatními nástroji marketingového mixu. V kreativní integraci jsou témata, uspořádání, design a další vizuální prvky jednotné v různých nástrojích komunikačního mixu. Vnitřní

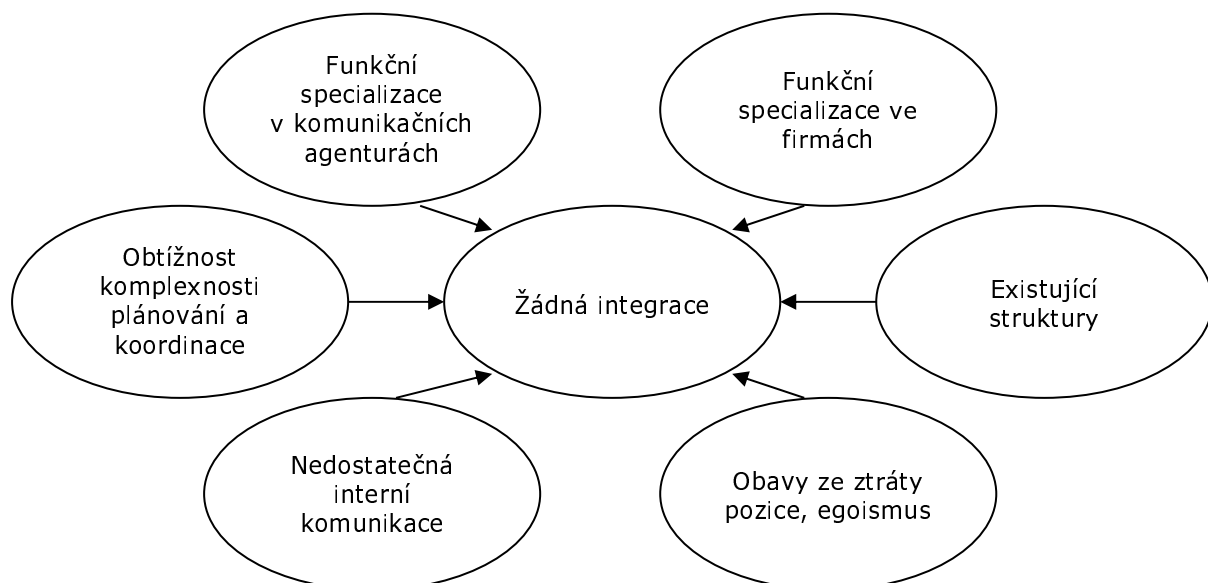
organizační integrace znamená, že všichni – jednotlivci a oddělení provádějí komunikaci – se do určité míry integrují.

To vše může představovat fyzickou integraci do jednoho útvaru nebo organizaci a řízení vnitřních komunikačních procesů. V mezifiremní integraci jsou propojeny všechny subjekty podílející se jménem firmy na marketingové komunikaci, jako jsou PR agentury, reklamní agentury či konzultanti pro oblast firemní image. Ti by měli spolupracovat pod vedením oddělení marketingové komunikace firmy, komunikační konzultanti v této fázi postupně poskytují plný servis nebo poradenství po telefonu. Lze tak využívat pouze jednoho konzultanta.

Je tedy zřejmé, že firemní komunikace je mnohem více než komunikace s cílovými skupinami. Vedle nich je celá řada dalších subjektů, kterým je třeba věnovat pozornost. V další fázi dochází k harmonizaci veškeré komunikace se všemi cílovými skupinami. Opravdová integrace nastává tehdy, jsou-li integrovány: firemní identita, reputace, image komunikace a marketing ve vztahu ke všem subjektům a partnerům firmy. Integrace marketingové komunikace v mezinárodní korporaci nebude úplná, pakliže nepůsobí bez ohledu na hranice.

Bariéry integrované komunikace

Integrovaná marketingová komunikace se pro mnohé firmy nestala doposud realitou. Existuje mnoho bariér, které tomu stojí v cestě.



Obr. 2.7 Bariéry integrované komunikace

Během minulého vývoje docílily firmy v oblasti marketingové komunikace extrémní specializace. Různé nástroje komunikačního mixu jsou řízeny odděleně, jednotlivci či samostatnými útvary. Tradičně byla strategická síla přisuzována výlučně reklamě, public relations bylo spíše reaktivní záležitostí a podpora prodeje a přímý prodej se využívaly jako taktické nástroje. Specializace byla ceněna a význam integrace přehlížen.

Různé nástroje komunikačního mixu jsou tradičně řízeny různými firemními útvary, aniž by byly vzájemně propojeny. Struktura firmy založená na finančních tocích převažovala po mnoho let. Ideje IMC nejsou slučitelné s tradiční hierarchickou strukturou a řízením značky a tyto struktury není snadné změnit. Jak již bylo řečeno dříve, znamenalo by to fyzickou integraci všech komunikačních aktivit do jednoho útvaru, což je vleklá změna a lidé nemají změny v oblibě. Konkurence a egoismus jsou také silnými překážkami pro IMC, protože manažeři se obávají ztráty pozice a i snížení finančního rozpočtu, a tím omezení jejich statutu quo. Ti, co provádějí public relations, také nevítají integraci a často vnímají IMC jako vstup podivných lidí mezi profesionály.

Nejsou-li všechny komunikační aktivity firmy soustředěny do jednoho útvaru, je nezbytné alespoň zajistit předávání informací, komunikaci mezi útvary a koordinaci všech komunikačních aktivit. Často právě nedostatečná interní komunikace a nekomplexnost plánování a koordinace jsou mocnými překážkami IMC.

Studie o firemní, marketingové a interní komunikaci ve 313 firmách v šesti evropských zemích, ukazuje, že mnoho firem ve většině uvedených zemích intenzivně využívá různé nástroje komunikačního mixu (viz. níže uvedená tabulka). V 75 % firem je za komunikační aktivity odpovědný jeden ředitel, v 32 % je to marketingový manažer. V průměru 3,38 manažerů je zapojeno do komunikačních aktivit. Autoři dospívají k závěru. Že roste důležitost interní komunikace. Komunikace je stále organizována na odlišných úrovních a nebylo vysledováno nic, co by naznačovalo změnu k centralizaci či decentralizaci.

Nástroje	Belgie	Německo	Francie	Itálie	Španělsko	Velká Británie
Marketing reklama	64,9	96,8	83,3	79,6	77,4	92,4
podpora prodeje	62,2	93,7	66,7	73,5	64,5	87,3
PR	56,8	90,5	57,4	55,1	45,2	51,9
přímý marketing	59,5	66,7	57,4	28,6	64,5	58,2
sponzorování	32,4	44,4	24,1	44,9	45,2	32,9
Firemní PR	78,7	96,8	74,1	83,7	90,3	75,9
reklama	48,6	74,6	70,4	61,2	87,1	82,3
sponzorování	48,6	69,8	40,7	67,3	41,9	44,3
Interní komunikace	86,5	85,7	85,2	75,5	71,0	84,8

Tab. 2.4 Užití komunikačních nástrojů v Evropě

Také funkční specializace externích komunikačních agentur a jejich fragmentace do specifických disciplín dále komplikuje proces integrace.

Vztahy mezi klientem, agenturou a IMC

Tradičně jsou komunikační agentury funkčně specializovány tak jako jednotlivé útvary firmy, které si najímají jejich služby. Kromě reklamních agentur jsou to konzultanti pro přímý marketing, PR agentury, agentury na podporu prodeje, firmy pro plánování médií, internetoví experti, designéři, apod.

Firmy, které chtějí zavést integrovanou komunikaci, stojí před složitým problémem: najít agenturu, která nabízí, vše „pod jednou střešou“ nebo má pracovníky s násobnými specializacemi. V ideálním případě bychom očekávali, že propagační nebo PR konzultanti rozvinou své služby do komplexní podoby, aby mohli poskytovat komunikační podporu v integrované podobě. Přestože je tato potřeba jednotlivými agenturami stále více vnímána a dostávají stále více diferencovaných úkolů, přetrvává řada strukturálních

problému. Průzkum ukazuje, že v integrovaných agenturách má často vedoucí pozici stále reklama. To znamená, že taková agentura není ve skutečnosti integrovaná, je spíše reklamní agenturou, která občas plní i jiná zadání. Také se zdá, že vyšší úroveň integrace agentury vede k nižší úrovni poskytovaných služeb. Firmy, které hledají špičkové služby pro různé oblasti marketingové komunikace, mohou být na tom lépe, pokud využijí specializovaných agentur a samy si integrují jejich rady a náměty.

Odpořed' na otázku, jaké budou vztahy mezi agenturami a klienty a jak budou řizeny v budoucnosti, je neurčitá. Můžeme však předpokládat několik modelů:

- Firma připraví integrovanou komunikaci a následně hledá specializované experty pro každý komunikační nástroj.
- Firma tvoří komunikační plán a kontaktuje komunikační agenturu, aby plán realizovala.
- Firma pracuje s jednou integrovanou komunikační agenturou, strategický komunikační plán tvoří společně a agentura ho plně realizuje.
- Firma tvoří plán ve spolupráci s jednou (specializovanou) agenturou (např. reklamní) a agentura potom najímá specialisty na další nástroje komunikace.

Průzkum neodpoředěl na otázku, jak jsou vztahy mezi klienty a agenturami v současnosti organizovány a jak se budou vyvíjet v budoucnosti. Každý z výše uvedených modelů můžeme nalézt v různých firmách.

V uvedené tabulce je závěrečná prezentace názorů dvaadvaceti novozélandských firem (klientů komunikačních agentur) a dvaceti komunikačních agentur (v tomto případě reklamních) na faktory, které rozvíjejí nebo brání IMC:

Názor	Agentury	Marketéři	t-test
Program integrované komunikace poskytuje klientům odborné expertizy, které nejsou k dispozici v rámci firmy.	7,04	9,10	0,001
Využívání pouze jedné agentury pro všechny aktivity umožňuje klientům pocítit vlastní význam.	5,83	6,57	0,289
Reklamní agentura odpovědná za integrovanou marketingovou komunikaci může nabídnout rychlejší řešení.	5,54	6,90	0,048
Program integrované komunikace prováděný pouze jednou agenturou dovoluje firmě větší možnost kontroly rozpočtu.	5,92	8,20	0,000
Integrovaný komunikační program může omezit komunikační problémy, jež vznikají v případě více agentur.	7,21	8,24	0,058
Integrovaný komunikační program umožňuje klientům konsolidovat odpovědnosti a tím snížit potřebné zdroje.	6,17	7,57	0,021
Integrovaný marketingový program bude vyžadovat méně porad a tím zvyšuje efektivnost využití času klientů.	5,92	7,29	0,019
Integrovaný komunikační program velmi posílí závislost klientů na jednom dodavateli (riziko).	3,92	4,95	0,142
Integrace s jednou agenturou může vyvolat silnější konkurenci mezi agenturami.	4,33	4,90	0,451
Integrované agentury nemusejí být na nejvyšší úrovni schopností a kreativity ve všech oblastech jako je reklama, podpora prodeje, public relations a přímý marketing.	7,71	6,81	0,143
Klienti si přejí rozhodovat „co a jak“ v integrovaných komunikačních programech, kdežto externí agentury se naopak snaží tuto kontrolu omezovat.	4,42	4,80	0,564
Integrované komunikační programy mohou reklamním agenturám poskytovat příliš velkou kontrolu nad marketingovou komunikací mezi firmou a jejími klienty.	2,96	3,33	0,506

Tab. 2.5 Názory agentur a marketérům na faktory podporující a limitující IMC

Jsou zmíněny pouze ty výsledky, jež se týkají vztahů mezi klienty a agenturami. Závěrem lze konstatovat, že pomineme-li určité rozdíly, reklamní agentury a jejich klienti se shodují ve většině hlavních aspektů IMC.

Plán integrované komunikace

Různé komunikační nástroje jsou součástí integrovaného marketingového komunikačního mixu v závislosti na plánu komunikace, který je součástí strategického marketingového plánu. Jednotlivé kroky při tvorbě komunikačního plánu jsou zobrazeny v této tabulce:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Analýza situace a marketingové cíle: Proč?▪ Cílové skupiny: Kdo?▪ Komunikační cíle: Co?▪ Nástroje, techniky, kanály a média: Jak a kde?▪ Rozpočet: Kolik?▪ Měření výsledků: Jak efektivně? |
|---|

Tab. 2.6 Komunikační plán

Protože marketingová komunikace musí být součástí strategického marketingového plánu, prvním krokem je analýza prostředí marketingové komunikace a posouzení, kam bychom měli umístit marketingové komunikační aktivity. Z této analýzy také vyplyne, jaké jsou cílové skupiny, cíle a úkoly marketingové komunikace. Dále musíme dohodnout, jaké máme k dispozici nástroje, techniky a média a jak je využijeme. Na základě toho se připravuje rozpočet a realizace plánu. V průběhu realizace musíme sledovat a měřit efektivnost kampaně (podrobněji v následujících přednáškách).

3. Tvorba komunikačního mixu

Koncepce integrované marketingové komunikace říká, že firma musí pečlivě kombinovat komunikační nástroje a vytvořit koordinovaný komunikační mix. Jak ale určit, který mix je nejvhodnější? I firmy v jednom odvětví se ve svých přístupech k tvorbě komunikačního mixu značně liší.

Např. Firma Avon vydává nejvíce zdrojů na osobní prodej a přímý marketing, zatímco společnost Revlon investuje nejvíce do spotřebitelské reklamy. Compaq Computer se spoléhá na reklamu a podporu maloobchodu, zatímco Dell Computer praktikuje přímý marketing.

Nyní se soustředíme na faktory, které ovlivňují výběr komunikačních nástrojů.

Každý komunikační nástroj má jedinečné vlastnosti a náklady na něj se liší. K rozhodování o vhodném komunikačním mixu je tato znalost podmínkou.

Reklama

Reklama je schopna ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt, dále umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat jeho sdělení.

Televizní reklama zasáhne obrovské množství lidí. Více než 131 milionů Američanů sleduje Super Bowl, 72 milionů lidí se dívalo na poslední ceremonii udělování Oscarů apod. „Chcete-li oslovit skutečně široké publikum, musíte využít televizního vysílání,“ uvádí řídicí pracovník z oboru reklamy. Dodává: „ Ať už kdokoliv nabízí cokoli, musí si urychleně získat pozornost. To se týká nového výrobku, nové reklamní akce, nového filmu. Televizní vysílání – to je prostě ta nejlepší výstava ve městě!“.

Reklama rovněž vysílá i pozitivní informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti firmy. Vzhledem k veřejné povaze reklamy mají zákazníci tendenci zabývat se více produkty podporovanými reklamou. Reklama je velmi nákladná, ale dovoluje firmě popularizaci produktů uměleckou vizualizací, tiskem, zvuky a barvami. Dá se využít jednak k budování dlouhodobého image produktu (např. Coca-Cola), jednak může rychle podpořit prodeje (např. obchodní dům oznamuje víkendové slevy).

Reklama má ovšem řadu nedostatků. Ačkoliv rychle zasáhne vysoký počet osob, je neosobní a pouze jednosměrná (směrem k publiku), nedokáže přinutit k pozornosti a reakci. Navíc je finančně náročná. I když některé její formy, například novinová a rozhlasová reklama, mohou vystačit s menším rozpočtem, jiné formy, např. televizní spoty, vyžadují daleko více prostředků.

Osobní prodej

Osobní prodej je v určitých stádiích nákupního procesu nejúčinnějším nástrojem, zvláště při budování preferencí, vytváření přesvědčení a při vlastním nákupu. Jedná se o osobní interakci mezi dvěma nebo více lidmi, takže každý z nich může sledovat vlastnosti a potřeby toho druhého a korigovat další kroky. Osobní prodej také umožňuje vytváření různých vztahů od náhodných kontaktů po skutečná přátelství. Výkonný prodejce dokáže vzbudit a udržet zákazníkův zájem a přetvořit jej ve skutečný vztah. Při osobním prodeji kupující cítí větší potřebu naslouchat a reagovat, i když nakonec řekne: „Děkuji, ne.“

Tato unikátní vlastnost osobního prodeje není levnou záležitostí. Prodejce zabývající se přímým prodejem musejí mít s firmou dlouhodobé vztahy. Zatímco reklamu lze okamžitě zastavit, redukovat počet prodejců není tak jednoduché. Osobní prodej je také nejdražším komunikačním nástrojem, který firmu stojí přibližně 170 dolarů na jedno obchodní jednání. Americké firmy tak vynaloží na osobní prodej trojnásobek svých výdajů na reklamu.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje široký sortiment nástrojů, jako jsou kupóny, soutěže, slevy, prémie a další, které mají většinou velmi specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků, silně je podněcují ke koupi a mohou dramaticky zvýšit upadající prodej. Podpora prodeje podporuje a odměňuje rychlou reakci – reklama říká: „Kupujte náš produkt!“, zatímco podpora prodeje vybízí: „Kupte jej ihned!“ Podpory prodeje mají obecně krátký život a nejsou tak účinné v budování dlouhodobé preference značky jako reklama nebo osobní prodej.

Vztahy s veřejností

Nástroje pro vytváření vztahů s veřejností (public relations) jsou působivé – nové příběhy, zajímavé články a události se zdají čtenářům a divákům mnohem věrohodnější než reklamy. V rámci public relations firma dokáže oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které reklamy nebo prodejně zaměřená komunikace nepůsobí, některé raději přijmou zprávu či novinku než přímou nabídku ke koupi. Prostřednictvím public relations mohou firmy spolu s reklamou lépe dosáhnout výrazného efektu. Firmy často public relations podceňují anebo o vztazích s veřejností přemýšlejí jen jako o nadstavbě komerční komunikace. Dobře promyšlená kampaň v této oblasti propojená s ostatními prvky komunikačního mixu však může být velmi účinná i hospodárná.

Přímý marketing

Všechny velmi různorodé formy přímého marketingu (direkt marketing), jako jsou např. telefonický marketing, přímé zásilky (direkt mail) či on-line marketing, mají společné čtyři charakteristiky. Přímý marketing je neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený, sdělení je adresováno konkrétní osobě, lze je připravit velmi rychle a upravit je tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky. Je také interaktivní – umožňuje dialog mezi marketingovým týmem a zákazníkem. Sdělení lze měnit podle reakce zákazníka. Přímý marketing je vhodný k přesně cíleným aktivitám a k budování individuálního vztahu se zákazníkem.

O všech těchto jednotlivých druzích komunikačních nástrojů se podrobně rozepisujeme v dalších přednáškách.

Komunikační strategie

Dvěma základními komunikačními strategiemi jsou tzv. strategie „push“ a „pull“. Ty se liší důrazem na určité komunikační nástroje.

Strategie „push“ znamená „protlačit“ produkt distribuční cestou k zákazníkovi. Výrobce směřuje marketingové aktivity (v první řadě osobní prodej a podporu prodeje) k jednotlivým článkům distribučního řetězce s cílem přesvědčit je, aby zařadily produkt do svého sortimentu a podporovaly jej u konečných zákazníků.

Ve **strategii „pull“** výrobce směřuje marketingové aktivity (primárně reklamu a spotřebitelské podpory prodeje) na konečné zákazníky s cílem prodat produkt. Pokud je strategie účinná, zákazníci produkt poptávají u obchodníků a ti jej pak dále poptávají u výrobce. U této strategie zákazník „protahuje“ produkt distribuční cestou.

Některé firmy na průmyslových trzích používají pouze strategii „push“, zásilkové služby pouze strategii „pull“. Většina velkých firem kombinuje oba přístupy.

Např. Firma Kraft využívá reklamu v médiích a spotřebitelské podpory k „protažení“ (pull) produktů a osobní prodej spolu s podporami obchodních mezičlánků k „protlačení“ (push) distribuční cestou.

Při přípravě komunikačního mixu je třeba zvažovat řadu faktorů, jako jsou druh zboží, trh a fáze cyklu životnosti produktu. Značné rozdíly nalezneme mezi postupem firem na spotřebním trhu (B2C) a na trhu průmyslovém (B2B). Na trhu typu B2C firmy častěji užívají strategii „pull“ a vynakládají tak mnohem více prostředků na reklamu, následovanou podporou prodeje, osobním prodejem a public relations. Naopak trh B2B

má tendenci zaměřovat se spíše na strategii „push“ a investuje do osobního prodeje, podpor prodeje, reklamy a public relations. Obecněji řečeno, osobní prodej je vhodný spíše pro drahé zboží s menším počtem větších zákazníků.



Obr. 3.1 Komunikační strategie „push“ a „pull“

4. Mezinárodní komunikační strategie

Firmy mohou buď použít již existující strategie komunikační politiky, které uskutečňují na tuzemském trhu, nebo je adaptovat pro každý místní trh. Za příklad si můžeme vzít reklamy.

Některé globální firmy využívají po celém světě stejných reklamních témat. Firma IBM Global Services rozšířila po celém světě svůj slogan „Jsme lidé, kteří přemýšlejí. Jsme lidé, kteří své myšlenky uskutečňují. Jsme lidé, kteří dokáží vyřešit váš problém!“

I ve vysoce standardizovaných sděleních je však často nezbytné provést drobné úpravy s ohledem na jazyk nebo kulturní odlišnosti.

Např.. Když firma Heinz Pet Food uvedla na ruský trh potravinový výrobek pro kočky 9 Lives, využila standardizovanou reklamu se svým osvědčeným kocourem Morrisem. Brzy se ale ukázalo, že tento kocour není na ruském trhu dobře přijat a že Rusové by dali přednost nějaké mohutnější kočce, která by „vypadala zdravěji“. V reklamě i na obalech konzerv byla posléze využita nová kočka.

Často je též nutno měnit i barvy. Růžová barva v Latinské Americe asociuje smrt, bílá je v Japonsku barvou smuteční, zelená je Malajsii spojována s malárií. Někdy je třeba změnit i samotné názvy výrobků.

Např. Ve Švédsku musela firma Helena Curtis změnit název svého šamponu Every Night Shampoo na Every Day Shampoo (šampon pro každý den), protože lidé si tu myjí vlasy spíš ráno než večer. Firma Kellogg musela ve Švédsku rovněž změnit název svých cereálií

Bran Buds, protože v rychlé výslovnosti dochází ke kuriózní záměně (farmář, který shořel).

Řada firem dává přednost strategii adaptace komunikační politiky, tj. adaptované komunikaci. **Adaptovaná komunikace** je globální komunikační strategie, která zcela přizpůsobuje reklamní sdělení dílčím (místním) trhům.

Např. Firma Kellogg v reklamách v USA zdůrazňuje chuť a výživnost svých cereálií ve srovnání s výrobky konkurence. Ve Francii firma naopak přesvědčuje francouzské spotřebitele, kteří příliš nepijí mléko a jedí k snídani málo, že cereálie jsou především chutné a zdravé. V Indii dávají přednost bohaté, teplé snídani. Firma Kellogg se snaží přesvědčit indické zákazníky, že zdravější je lehčí a výživnější strava. V Americe, ve Velké Británii a na Středním a Dálném Východě prodává Coca-Cola nápoj Diet Coke, v jiných regionech užívá pro svůj nápoj název Coke Light. V Latinské Americe a ve španělsky mluvících zemích reklama na Coke Light představuje tento nápoj jako předmět nějakého přání nebo touhy, nikoliv jako nápoj dietní. Podle manažera zodpovědného za značku Diet Coke positioning zdůrazňující právě splněné přání popírá výzkum, podle kterého je značka Cola Light v jiných částech vnímána jako značka povzbuzující sexuální sebevědomí.

Je třeba se přizpůsobovat i médiím, sdělovací prostředky nejsou přístupny reklamě ve všech zemích ve stejné míře. Reklamní čas v televizním vysílání je v Evropě často limitován. Ve Francii nelze vysílat reklamy déle než čtyři hodiny denně. Televizní reklamy jsou nepřipustné ve skandinávských zemích. Reklamní agentury si musejí zakoupit vysílací čas často měsíce předem a v mnoha případech nemohou určit, kdy přesně bude reklama vysílána. I časopisy nebo noviny se mohou v přístupu v reklamě lišit. Významný prostor poskytují časopisy v Itálii, v Rakousku je naopak velmi omezený. Noviny mají celonárodního charakter ve Velké Británii, ve Španělsku je důležitý především místní, regionální tisk.

Jak jsme již uvedli výše, řada firem má značné problémy s překonáváním jazykových bariér. Někdy problémy s nevhodným překladem vyústí v rozpaky, jindy končí naprostým neúspěchem na trhu. Zdánlivě neškodné názvy značek či reklamní slogany mohou mít, jsou-li nesprávně přeloženy, zcela jiný nebo skrytý význam. Nepozorný překlad může zahraniční zákazníky doslova i urazit.

Např. Jedna tchaj-wanská firma se pokusila instruovat dětské zákazníky, kteří dostali jako dárek garáž pro autíčka, následujícím způsobem: „Než začnete hračku používat, přilepte vjezdovou plošinu podle přiloženého návodu. Až ji přilepíte, konečně si můžete hrát. Potom plošinu již znovu odlepovat nemusíte!“ Řada firem se při působení na zahraničním trhu dopouští obdobných triviálních chyb.

Chybné překlady mohou poznamenat i významné značkové výrobky.

Např. Když Coca-Cola v roce 1920 poprvé uvedla svůj nápoj na čínský trh, vyslovené znaky zněly jako název výrobku. Ve skutečnosti však znamenali: „Dopřejte si voskového pulce!“ Nyní jsou znaky sestaveny tak, že jejich obsahem je „štěstí v ústech“.

I výrobci automobilů mají svou zkušenost s jazykovými omyly. Značka automobilů Chevy's Nova ve španělštině znamená: „To nejede!“ Firma General Motors změnila název

značky na Caribe a prodeje automobilů rázem vzrostly. Firma Ford uvedla na trh nákladní automobil značky Fiera. Fiera ovšem ve španělštině znamená „stará, ošklivá žena“. V Německu firma Rolls-Royce neužila název značky Silver Mist (stříbrná mlha), protože mist v němčině znamená hnůj. Firma Sunbeam představila na německém trhu kulmu s názvem Mist Stick. Jak se dalo předpokládat, zákazníci zahnojenou kulmu příliš nekupovali. Obdobný osud postihl i firmu Colgate, jakmile uvedla na francouzském trhu zubní pastu Cue. Cue je totiž známý francouzský pornočasopis. Jakmile jedna významná firma uvedla na brazilský trh šampon s názvem Evitol – dandruff contraceptive, již brzy vyšlo najevo, že v překladu to znamená „antikoncepční prostředek proti lupům“. Americká firma měla problémy se svým výrobkem Pet Milk ve francouzsky mluvících teritoriích. Peter totiž ve francouzštině mimo jiní znamená „vypouštět větry“. Firma Hunt-Wesson uvedla výrobek Big John v provincii Quebec pod názvem Gros Job. Ve francouzštině však tento termín znamená „velký prsa“. Jindy tyto omyly na prodeje výrobků neměly vliv. Londýnská firma Interbrand nedávno sestavila slovník nepovedených názvů značek.

Turisté se často setkávají s radami, které jsou dobře míněny, avšak jejich překlad je zmatečný.

Např. Ve významné švýcarské restauraci čteme: „Naše vína nejsou nic, v co byste měli doufat!“ V japonském hotelu vám zřejmě omylem sdělují: „Jste vítáni, abyste využili výhod naší pokojské.“ V římské prádelně vyzývají: „Dámy, odložte si a užijte si hezké odpoledne!“ V půjčovně automobilů v Tokiu čteme: „Když chodec začne lapat po dechu, zatrubte! Nepomůžeme-li houkačka, odstraňte jej z cesty násilím!“

Reklamní slogany překladem získávají nebo ztrácejí.

Např. Slogan pivovaru Coors „s naším pivem se uvolníte“ ve španělštině znamená „po našem pivu dostanete průjem“. Coca-Cola přišla se sloganem k nápoji Coke: „Coke vám dá život!“ V japonštině to ovšem znamená: „Coke vám navrátí vaše předky!“ Velké firmy podnikající v mlékárenství příliš pozdě zjistily, že slogan „Dali jste si už mléko?“ v Mexiku znamená otázku: „Můžete již kojit“? V Číně slogan firmy KFC „Po našich výrobcích si jen olíznete prsty“ ve španělštině znamená „Kousněte se do prstu!“ Slogan firmy Perdue „Tvrký muž připravuje jemné kuře!“ ve španělštině získává nový rozměr: „Sotva probuzený muž je roztomilý jako kuřátko.“ I když jde o tentýž jazyk, používají se odlišná slovní spojení. Slogan firmy Electrolux vyrábějící vysavače: „Nic nesaje lépe než Electrolux!“ by v USA nemohl být použit.

Užité materiály:

Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens, Joeri Van den Bergh: Marketingová komunikace, Grada Publishing, a. s., 2003, ISBN 80-247-0254-1

Philip Kotler, Gary Armstrong: Marketing, Grada Publishing, a. s., 2004, ISBN 80-24-0513-3

Jitka Vysekalová a kolektiv: Psychologie reklamy, Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-2196-5