

Grant Leboff

STICKY

MARKETING

Jak zaujmout,
získat a udržet si
zákazníky

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2011

Grant Leboff
Sticky Marketing
Why everything in marketing has changed
and what to do about it

First Published in Great Britain and the United States in 2011
by Kogan Page Limited

© Grant Leboff, 2011
Translation © Hana Škapová, 2011
Cover design © Petr Foltera, 2011
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-235-2

Obsah

	<i>Seznam obrázků a tabulek</i>	10
	<i>Seznam zkratek</i>	11
	ČÁST 01 Prolog	13
	Čemu jsem se o marketingu naučil od skupiny Sex Pistols	15
	ČÁST 02 Příprava scény	17
01	Od tiskářského lisu k internetu	19
	Změny a vývoj v oblasti komunikace	20
	Omezení spojená s tradičními komunikačními kanály	22
	Vliv internetu na komunikaci	23
	Vliv internetu na změny globálního prostředí	26
02	Od nedostatku k nadbytku	29
	Přemíra možností výběru a informací	31
	Reklamní „pokřik“ pozbyl své dřívější hodnoty	33
	Odkud získávají informace dnešní zákazníci	34
03	Od transakčního přístupu k zapojování zákazníků	37
	Meze tradičního „vztahového marketingu“	39
	Usilovat o „vztahy“ nestačí	41
	Zavádíme „engagement marketing“	44
	Od „návratnosti investic“ k „návratnosti zapojení“	45
	Přizpůsobte se preferencím zákazníků	48
	Staňte se důvěryhodným zdrojem informací	49

	ČÁST 03 Vytváření účinné marketingové strategie	53
04	Od přínosů k problémům	55
	Příklad transakčního marketingu	56
	Alternativní přístup: poskytnutí hodnoty	57
	Co chybí sdělením zaměřeným na přínosy	59
	Pokládejte správné otázky	61
	Mapy problémů®	62
	Mapy problémů® jako základ pro strategii engagement marketingu	66
05	Od výrobků k zážitkům	73
	Hodnotu přinášejí zážitky	75
	Rozvíjení zážitků	77
	Důležitá role strategických partnerství	79
	Osvojte si koncepci poskytování zážitků	80
	Aktivní účast	82
	Internet podporuje aktivní zapojování	83
	Další posun v marketingu: od taktických postupů ke strategii	84
	Změny v dynamice vztahů mezi prodejem a marketingem	86
	Jakou roli hrají možnosti dodání požadovaných výrobků a služeb	88
06	Od jedinečných prodejních argumentů ke způsobům zapojení zákazníků	93
	Proč USP neprodá zážitky	95
	Jak dospět k odpovídajícím způsobům zapojení zákazníků	96
	Engagement marketing zvyšuje atraktivnost vaší firmy	100
	Proč potřebujete „příběh“	101
	Podstata CEP	103
	ČÁST 04 Předáváníí sdělení	113
07	Od sdělení ke konverzacím	115
	Moc patří lidu	117
	Jak se stát „součástí konverzace“	118
	Obsah vytvářený přímo uživateli a spoluvytváření	121

Potřeba rozpoznat „ovlivňovatele“	123
Význam sociálních sítí	124
08 Od image k pověsti	131
Jak se z nás všech stali marketéři	133
Marketing jsou konverzace	134
Důraz na autentičnost	136
Jak komunikovat v sociálních sítích a v prostředí osobních doporučení	138
Jaký význam mají hodnoty	140
Vytváření příběhů	141
09 Od kontroly ke sdílení	145
Změny v charakteru konkurence	146
Jak myslet v době hojnosti	148
Jak důležité je sdílet znalosti a spolupracovat	150
Personalizace a nové pracovní prostředí	152
Spoluvytváření – zapojení zákazníků	153
Nový věk otevřenosti	155
ČÁST 05 Závěr	161
10 Nejde o vás, jde o zákazníky	163
Proč je starý marketing z dnešního hlediska příliš zaměřený interně, na potřeby firmy	164
Nová hodnota: okamžitá dostupnost	165
Mění se podstata segmentace	166
Síla kontextu	168
Behaviorální marketing	170
Jak využít kontextu v internetové prezentaci	172
Sociální média	172
<i>Poznámky</i>	177
<i>Rejstřík</i>	211

Část 1

Prolog

Čemu jsem se o marketingu naučil od skupiny Sex Pistols

Stalo se to jednoho příjemného podzimního dne roku 1999. Byl jsem v Brightonu v Anglii v nahrávacím studiu, které patří mému příteli Paulu Mexovi.^[1] Rozebírali jsme situaci v hudební branži, protože v létě téhož roku spustil Shawn Fanning službu Napster, webový server, který lidem umožňoval ukládat hudební nahrávky a sdílet je s uživateli z celého světa.

Hudební vydavatelství později dosáhla toho, že Napster musel provozování své služby ukončit. Nicméně dokud služba fungovala, řadu lidí nepříčetně rozčilovala představa, že spotřebitelé získali možnost sdílet hudební nahrávky prostřednictvím internetu – zdarma. Podnikatelský model hudebních vydavatelství byl založen na tom, že mají pod kontrolou distribuci hudebních nahrávek a veřejnost musí platit, když k nim chce získat přístup. V roce 1999 to v podstatě znamenalo koupit si CD.

Bavili jsme se o budoucnosti hudebního průmyslu a probírali jsme, jak se tomuto novému vývoji postaví. Uprostřed debaty se najednou Paul zarazil a řekl, že chce, abych si poslechl jednu nahrávku. Vzadu ve studiu měl skříň plnou kazet, desek, kabelů a jiného haraburdí a nekonečně dlouho se tím prohraboval. Nakonec se vrátil a mával nalezenou kazetou. Usadil mě do křesla a řekl, abych poslouchal.

Vysvětlil mi, že jde o nahrávku živého vysílání americké stanice KSJO Radio z léta 1978, do nějž byli pozváni Paul Cook a Steve Jones, členové Paulovy oblíbené kapely Sex Pistols. Vložil kazetu do přehrávače a stiskl tlačítko přehrávání, pohodlně jsme se usadili a začali poslouchat. Asi po dvou minutách mě Paul upozornil, že se blíží místo, které mi chtěl pustit.

V té chvíli měl moderátor pořadu na telefonu posluchačku, na kterou skupina Sex Pistols zjevně neudělala velký dojem a která zavolala do studia,

aby tento svůj názor vyjádřila. Dostala k tomu příležitost a spustila: „Chtěla jsem jen říct, že podle mě nemají Sex Pistols žádné právo navázat se do královny, dokud se sami nejdříve nenaučí, jak se dělá pořádně hudba.“ V té chvíli jí Steve Jones skočil do řeči poznámkou: „Tady přece vůbec nejde o hudbu, ty huso hloupá!“ Paul v tom místě přehrávač zastavil.

Podíval jsem se na něj s rozpaky. „Chápeš?“ zeptal se.

„Myslím, že ano,“ odpověděl jsem, ale moc jist jsem si tím nebyl.

Paul mi udělal kopii onoho rozhovoru v souboru MP3. Uložil jsem si jej do počítače a čas od času jsem se k němu vracel. V souvislosti s tím, jak se rychlé připojení postupně stávalo všudypřítomným a naše životy stále více ovlivňoval internet, dávala mi poznámka, kterou Steve Jones pronesl v roce 1978, stále větší smysl. Nakonec jsem ji vůbec nedokázal vypudit z mysli. Brzy mi došlo, že tahle jediná věta shrnuje většinu toho, co se snažím vyjádřit ve svých přednáškách a při práci pro klienty.

Možná šlo jen o prostořekou poznámku pronesenou dvanáct let před vynálezem internetu, nicméně Steve Jones mi otevřel oči a pomohl mi pochopit vývoj, jehož jsem byl svědkem na úsvitu 21. století. „Tady přece vůbec nejde o hudbu, ty huso hloupá!“ ... Měl pravdu!

Kniha *Sticky Marketing* nepřináší návod, jak dělat e-mailové kampaně, ani vám nevysvětlí záludnosti optimalizace webu pro vyhledávače (SEO). Spíše představuje nový způsob myšlení. Vypráví příběh o tom, jak a proč přestala v dnešním světě platit stará dobrá marketingová pravidla. Odhaluje „nová pravidla“, jimiž se dnes firmy musí řídit, pokud chtějí být úspěšné.

Pokud firmy změní své dosavadní myšlení a přijmou tato nová pravidla, budou schopny uzpůsobit svůj marketing tak, aby odpovídal nárokům a možnostem dnešního internetového věku. Kniha *Sticky Marketing* vysvětluje, co může firma udělat pro to, aby byla pro zákazníky přitažlivá, a přilákala je tak na svůj práh. Podrobně popisuje, jak lze vytvořit konkurenční výhodu ve světě, kde mají zákazníci možnost výběru z nepřeberného množství nabídek a kde je napohled stále obtížnější jakkoli se odlišit. A především zde najdete vysvětlení základních principů a popis kroků, které musíte podniknout, aby byl váš marketing „sticky“. Když se jich budete držet, vaše firma se stane přitažlivým partnerem, s nímž potenciální i současní zákazníci budou chtít navázat a udržovat kontakt. Firma tak získá jeden z nejcennějších zdrojů, který je dnes k dispozici a který je nezbytným předpokladem dosažení úspěchu. Tímto zdrojem je pozornost zákazníků.

Kapitola 09

Od kontroly ke sdílení

Rozšíření internetu a vývoj v oblasti moderních technologií přináší dříve nepředstavitelné možnosti a příležitosti jednotlivcům i firmám. Zároveň je ovšem možné tvrdit, že současný svět je nebyvale konkurenční. Zmizela řada překážek, které dříve bránily volnému obchodu, takže vzrostl počet subjektů, které si vzájemně konkurují.

Například ve Velké Británii bylo v roce 1990 registrováno 1 186 900 firem.^[1] Do roku 2009 se jejich počet více než zdvojnásobil, registrováno bylo 2 722 700 firem.^[2] Podobný nárůst počtu firem zaznamenaly také Spojené státy. V roce 1992 tam bylo evidováno 6 319 300 firem,^[3] do roku 2006 přibýlo přes milion nových subjektů a počet registrovaných firem vyšplhal na 7 601 160.^[4] To je ale jen malá část celkového obrazu. V důsledku pádu berlínské zdi a rozmachu, k němuž došlo v Indii a v Číně, se vyspělé západní země najednou ocitly v postavení, kdy se do konkurence zapojily doslova miliardy dalších lidí. Díky technologiím již při nákupu celé řady položek nehrají geografické hranice žádnou roli, což konkurenci dále vyostřuje. Samozřejmě že uvedené skutečnosti pro firmy zároveň představují nové příležitosti. Jsou zde nové trhy, na něž mohou západní firmy expandovat – rozrůstající se podniky a vznikající střední třída vytvářejí poptávku po zboží a službách. Tento globální trh s sebou ovšem přinesl zásadní změny v samé povaze konkurence a také ve způsobech, jak na ni reagovat.

Dokud neexistoval internet, ve většině oblastí našich životů jsme neměli na výběr z tolika možností, jako máme dnes. Měli jsme mnohem omezenější přístup k informacím i ke komunikačním kanálům. Bylo velmi obtížné pokoušet se hledat a kontaktovat firmy sídlící někde daleko a objednávat si zboží u nich. Lidé byli při nakupování mnohem více vázáni na své místní dodavatele. Pro firmy to znamenalo, že ve většině případů jejich konkurenci představovala jen hrstka jiných dodavatelů působících

zajímali o vaši nabídku čistě jen proto, že vaše firma byla jedním z mála možných dodavatelů působících v daném místě. Pravidelně opakovaný reklamní pokřik přenášený pomocí tradičních marketingových kanálů zajišťoval, že o vás budou potenciální zákazníci vědět a vzpomenou si na vás, až budou chtít něco koupit.

V éře hromadného marketingu nabízela řada firem velmi podobné zboží a služby. Často se snažily vyhovět potřebám ohromně široce pojaté demografické skupiny, aby mohly dosáhnout úspor z rozsahu. Výsledkem často byla situace, kdy se o pozornost stejného zákazníka ucházelo několik firem s velmi podobnou nabídkou. V současné době ale pracujeme spíše v prostředí, které je tvořeno spoustou minitrhů. Nový svět nadbytku přináší spotřebitelům možnost najít si výrobky a služby, které jsou lépe uzpůsobeny jejich osobním potřebám. Spotřebitelé již nemusí přistupovat na kompromisy, jak tomu bylo dříve, když si vybírali z omezeného počtu možností. Dnes si každý chce najít to, co bude přesně odpovídat jeho představám.

Výsledkem je, že spotřebitelé se již nehodlají spokojit s neosobní nabídkou hromadných produktů. Firmy jsou dnes nuceny vnímat každého zákazníka jako konkrétního jedince a reagovat na jeho individuální požadavky. Lidé jsou připraveni připlatit si za zážitek osobnějšího přístupu. Dnešní zákazníci jsou ve stále větší míře zvyklí uzpůsobovat vše svým osobním potřebám, ať jde o koupi vybraných nahrávek z určitého alba nebo o výběr několika specifických kategorií v rámci zpravodajství zasílaného přímo do jejich elektronické poštovní schránky. Žijeme ve světě personalizace.

Spolu s tím, jak zákazníci nacházejí nové alternativy, které lépe odpovídají jejich individuálním preferencím, rostou jejich očekávání a chtějí mít stejné možnosti volby ve všech oblastech svého života. Dále tedy pátrají po nabídkách, které slibují osobnější přístup. A celá situace dostává charakter sebenaplňujícího proroctví. Technologie a internet pomáhají tento stav udržovat, protože umožňují uzpůsobovat nabídky potřebám jednotlivce tak, že je to nákladově efektivní. Firmy dnes mohou poskytovat zážitky navržené speciálně pro nás, respektive s naším přispěním. Za těchto okolností vzniká prostředí, v němž může působit mnohem větší počet firem, přičemž každá z nich se zaměřuje na velmi specifickou klientelu. Celý tento vývoj vede k situaci, kdy se z firem, které by si ještě před pár lety vzájemně konkurovaly, dost možná brzy stanou spolupracovníci.

Například ještě na počátku devadesátých let by dvě účetní firmy působící ve stejném místě velmi pravděpodobně bojovaly jedna proti druhé

relativně snadné najít potřebné lidi a spojit se s nimi. Také jsou k dispozici softwarové nástroje umožňující řídit složité pracovní procesy, takže jakékoli dřívější překážky spolupráce se víceméně vytrácejí, což platí pro firmy všech velikostí.

Projekty typu eLance.com umožňují dosahovat specifických cílů s využitím odborných znalostí lidí, kteří se mohou nacházet v podstatě kdekoli na světě. Sdílení informací v celosvětovém měřítku může představovat nákladově efektivní způsob, jak se dostat k některým z nejschopnějších jedinců. Pro firmy je dnes mnohdy levnější navazovat partnerství, spolupracovat, sdílet znalosti a využívat externích lidských zdrojů než se pokoušet řešit některé úkoly vlastními silami. Firmy, které se tomuto novému světovému řádu nepřízpůsobí, nebudou schopny na trhu obstát.

Personalizace a nové pracovní prostředí

Trend k personalizaci výrobků a služeb otevírá nové možnosti pro malé firmy, které mohou nabízet specifické zážitky a zkušenosti. K tomuto vývoji dochází v době, kdy postupně zaniká standardní trh, protože spotřebitelé ve stále větší míře přecházejí k využívání dvou extrémů. Ve světě mnoha možností výběru a důrazu na personalizaci hledají zákazníci, kterým záleží na určitém výrobku nebo službě, něco speciálního, chtějí získat velmi osobní zážitek. Na druhé straně u nákupů, které pro konkrétního jedince nemají žádný zvláštní význam, prostě dané položky potřebuje koupit, se dané zboží stává pouhou komoditou, kde při výběru hrají největší roli cena a pohodlí. V důsledku tohoto vývoje sledujeme na jedné straně nárůst nabídek vysoce personalizovaných „špičkových zážitků“ a na druhé straně expanzi čistě účelných produktů bez „zbytečných parádek“. To vede k polarizaci trhu a postavení někde uprostřed začíná být neudržitelné.

To vše se odehrává v době, kdy již nikdo nemá jistotu zaměstnání na celý život. V důsledku toho roste počet lidí, kteří pracují sami na sebe. Stojíme na prahu nové ekonomiky. Postupně se z firem stanou menší subjekty, které se budou sdružovat v rámci realizace určitých projektů, kvůli poskytování vysoce personalizovaných zážitků úzce vymezeným trhům nebo při hledání řešení určitých problémů. Svět pracovních příležitostí může brzy začít připomínat svět filmového průmyslu, kde lidé spolupracují na výrobě jednoho filmu, po jeho natočení se zase rozejdou a každý jde dál svou cestou.

K tomuto způsobu práce se nehodí vysoká míra kontroly a snaha chránit vlastní znalosti. Místo toho bude vyžadována otevřenost a transparentnost. Tento přístup, založený na spolupráci, je nezbytný, když je třeba namísto výrobků a služeb dodávat zážitky. Zážitky vyžadují, aby nabídka byla mnohem obsáhlejší než to, s čím přicházely tradiční výrobní řady nebo balíčky služeb. Poskytování zážitků zahrnuje celou řadu různých aspektů a firma se často bude muset spojit s jinými partnery, aby dokázala dostát svým slibům vůči zákazníkům.

Podívejme se na příklad koncertu populární hudby. Je zde obsažena řada různých prvků. Jedním z nich je zpěvák nebo kapela, kvůli kterým všichni přišli. Někdo jiný připravil pódium a navrhl jeho celkovou podobu. Další dodavatel zajistil ozvučení, jiné firmy připravily občerstvení a obsluhu stánků s prodejem suvenýrů. Dále je třeba zaměstnat lidi, kteří na každém místě, kde se koncert koná, sestavují a znovu rozebírají scénu. Také je třeba zajistit bezpečnostní službu – další dodavatel. Jinak řečeno, na vytvoření celkového zážitku se podílí několik subjektů, které spolupracují a sdílejí své znalosti a zkušenosti. Stejnou strategii si budou muset osvojit i firmy působící v mnohem tradičnějších oborech, byť ji budou aplikovat trochu odlišným způsobem.

Také zákazníci vás budou nutit ke spolupráci s dalšími firmami, protože vyžadují, aby různé výrobky a služby, které používají, hladce navazovaly a doplňovaly se. To může firmu přimět, aby sdílela informace a nápady třeba s konkurenčním podnikem, pokud potřebuje zajistit kompatibilitu obou řešení pro zákazníky, kteří je používají společně. Uzavření partnerství může přinést nové zakázky oběma firmám. Naopak pokud spolupracovat nebudou, mohou si zákazníci začít hledat jiné dodavatele. Takže například dodavatel softwaru, který nabízí jak aplikace pro řízení vztahů se zákazníky, tak účetní software, může začít spolupracovat s jinou firmou, která nabízí jednodušší řešení pro řízení vztahů se zákazníky. Přestože si obě firmy vlastně konkurují, bez toho, že by spojily síly, obě riskují, že ztratí zákazníky, kteří mohou odejít jinam.

Spoluvytváření – zapojení zákazníků

Jedním z nejúčinnějších způsobů, jak může firma zajistit poskytování personalizovaných zážitků a přidané hodnoty, je zapojit zákazníky prostřednictvím spoluvytváření. Nicméně k tomu, aby se zákazníci mohli zapojit

dodavatele. Pro své zákazníky se touto cestou stanete ústředním bodem, kam se budou obracet pro potřebné informace. Zvyšuje se tak pravděpodobnost, že s vámi budou udržovat kontakt a obrátí se na vás příště, až zase budou něco potřebovat. Jinak řečeno, poutáte jejich pozornost. Bez spolupráce s jinými firmami máte menší šanci, že se vám to podaří.

Vybudováním takového ústředního informačního bodu nebo společenství, kam se zákazníci pravidelně obracejí, si začnete budovat dobrou pověst a lidé vás začnou doporučovat ostatním. K tomu může dojít jedině tehdy, když poskytujete hodnotu, kterou zákazníci chtějí s někým sdílet nebo o níž chtějí mluvit. Čím dále je vaše firma ochotna zajít z hlediska otevřenosti a transparentnosti, tím více materiálu urychlujícího tento proces budete mít k dispozici. Největším rizikem, které hrozí dnešním firmám, není vstřícná spolupráce a poskytování informací zdarma. Riziku se vystavujete spíše tím, že se tomu bráníte – pak vás mohou předběhnout ti, kdo žádné takové zábrany nemají.

Nový věk otevřenosti

Otevřenost znamená, že také zaměstnanci by měli být podněcováni k tomu, aby si zakládali blogy, používali Twitter a zapojili se do sociálních sítí. Příliš mnoho firem se stále snaží vše úzkostlivě chránit a kontrolovat. S takovou mentalitou je spojeno stále větší nebezpečí, že vám někde něco unikne. Pokud je firma otevřená, má mnohem méně důvodů obávat se všech možných sociálních platforem než v případě, že se snaží informace utajovat a hlídat.

Je nezbytně nutné, aby se firmy vzdaly snah o kontrolu a utajování a otevřely se sdílení a spolupráci. Tento přístup mění dynamiku podnikání a vytváří nové příležitosti k navazování strategických partnerství. Ve skutečnosti by firmy měly přestat uvažovat v kategoriích zákazníků, dodavatelů, partnerů nebo aliancí. Místo toho by měly přemýšlet o strategických partnerstvích, kde je partnerem každý – od dodavatele až po zákazníka. Dvě zásadní otázky, které je třeba klást si při všech těchto vzájemných vztazích, znějí: 1. Poskytujete hodnotu? 2. Získáváte hodnotu?

Například pokud jde o zákazníky, daří se vám upoutat jejich pozornost? Poskytujete jim informace, znalosti, skvělé zážitky? Jinak řečeno, získávají hodnotu? A naopak, měli byste se rozhlédnout po svých klientech a podívat se, kteří z nich vám přinášejí hodnotu. Kdo vás nejvíce doporučuje?

Kdo u vás utrácí nejvíce peněz? Kdo přichází s nejlepšími nápady? Tyto zákazníci je třeba odměňovat. Na péči o ně byste měli vyčlenit více zdrojů a měli byste jim věnovat více času než ostatním. To neznamená, že jiným klientům pozornost věnovat nebudete. Nicméně každá firma má jen omezené zdroje a jejich větší část by se měla věnovat zákazníkům, kteří pomáhají podnik rozvíjet a zvyšovat jeho přitažlivost.

Dnes mohou i menší firmy konkurovat některým z největších světových korporací, a to díky spolupráci a partnerstvím uzavíraným s jinými subjekty. V takto konkurenčním prostředí se musí všechny firmy snažit být čím dál lepší v tom, co dělají. Sdílení znalostí a spolupráce umožňují rychlejší vývoj inovací s vynaložením nižších nákladů. Všechny skvělé firmy dnes sdílejí informace a otevírají se spolupráci, aby dokázaly svým zákazníkům poskytovat stále větší hodnotu.

Například firma Amazon vyzývá své zákazníky k psaní recenzí. Umožňuje lidem, aby se stali jejími spolupracovníky a dostávali provizi za prodej výrobků, které Amazon nabízí, prostřednictvím vlastních blogů nebo webových stránek. Také lidem pomáhá prodávat jejich vlastní produkty s využitím infrastruktury služeb Amazon. Díky tomuto otevřenému přístupu Amazon dokáže nabízet vlastním zákazníkům větší hodnotu – nabízí širší sortiment. Snižuje tím pravděpodobnost, že zákazníci budou přecházet ke konkurenci. Zároveň touto cestou Amazon zvyšuje počet prodejních kanálů, které používá, a podporuje vlastní marketing. To vše se firmě daří, aniž by musela investovat významnější finanční částky z vlastních zdrojů. Všechny tyto interakce se zákazníky navíc pomáhají zvyšovat šance, že se firmě bude i nadále dařit udržovat krok s vývojem na trhu a s novými trendy. Partnerství a spolupráce představují nákladově efektivní mechanismy umožňující pronikání na nové trhy. Přitom jde o aspekt podnikatelské činnosti, který je obvykle velmi nákladný a obtížný, pokud se do něj firma pustí sama.

Stručně řečeno, čím více jste ochotni se otevřít a sdílet své zdroje s jinými, tím větší bude prostor pro spolupráci a zapojení ostatních subjektů. To by se mělo projevit v nárůstu příležitostí, které se otevrou pro vaše vlastní podnikání. Když se uzavřete a budete se snažit všechno kontrolovat, budete podléhat mentalitě z dob nedostatku, která z dlouhodobého hlediska vaše podnikání těžce poškodí. Příkladem může být hudební průmysl. Poté, co se v roce 1999 objevila služba Napster umožňující sdílení hudebních nahrávek,^[14] pustil se hudební průmysl do bitvy za ochranu autorských práv ke svým produktům. Tuto bitvu beznadějně prohrává. V současné

Kapitola 10

Nejde o vás, jde o zákazníky

Za starých časů, v dobách hromadného marketingu, platily firmy velké peníze za to, aby mohly „pokřikovat“ po svých potenciálních zákaznících. Byly to doby, kdy spotřebitelé byli ochotni takovému reklamnímu křiku naslouchat.

Dokud neexistovalo digitální rozhlasové vysílání a možnost digitálního záznamu, nebyly milióny komunikačních kanálů a obrovské množství médií, lidé neměli k dispozici – na rozdíl od dnešních dnů – tolik možností, jak se reklamním sdělením vyhnout.

Navíc řada těchto sdělení přinášela spotřebitelům potenciálně zajímavé informace, a to vzhledem k tomu, že tenkrát neměli k dispozici internet a výhody snadného přístupu k informacím, jimž se těšíme dnes. V současné době ovšem mohou lidé snadno najít, co potřebují, ve chvíli, kdy to potřebují. Proto již nejsou nadále ochotni snášet reklamní pokřikování a nechat se vyrušovat, kdykoli se firmám zlíbí.

To je podstata problému. Zatímco firmy neustávaly v reklamním pokřikování a využívaly k tomu televize, rozhlasu, billboardů, inzerátů, telefonátů, objednávkových katalogů atd., pro většinu lidí po většinu času představovaly tyto reklamy obtěžující vyrušování, protože se vůbec nevztahovaly k jejich aktuální situaci. Například poté, co jsem se rozhodl, že si letos v létě nevezmu žádné volno, našel jsem ve schránce propagační brožuru představující skvělá pobytová místa, kam vyrazit s rodinou na letní dovolenou. Nebo jiný příklad: jen pár měsíců poté, co jsem si koupil nové auto, mě ze všech stran bombardovaly reklamní spoty na poslední model určité automobilky a schránka se mi plnila jejími reklamními letáky.

Zefektivnění práce s daty a programů pro řízení vztahů se zákazníky vedlo k tomu, že některé podniky, jež měly přístup k potřebným údajům, zkoušely načasovat svůj pokřik na vhodnější dobu. Takto mě oslovil například mobilní operátor, který věděl, kdy mi končí smlouva, nebo

Tento fenomén posiluje význam správného načasování – to je dnes důležitější než kdykoli dříve. Například já jsem náruživým čtenářem. Ještě před několika lety jsem nákupy nových knih plánoval. Když jsem byl někde v polovině svazku, který jsem zrovna četl, využil jsem první vhodné příležitosti a zastavil se v místním knihkupectví, abych si vybral novou knihu, a měl ji tak připravenou, až tu současnou dočtu. S nástupem internetu jsem tento systematický přístup přestal dodržovat. Novou knihu jsem začal vybírat, až když jsem dočítal starou, a to prostřednictvím služby Amazon, protože jsem věděl, že v případě potřeby mi knihu doručí do 24 hodin. Dnes nedělám ani tohle. Když dočtu knihu, navštívím ebooks.com, vyberu si z nabídky, novou knihu si stáhnu a začínám číst okamžitě.

Mění se podstata segmentace

Stručně řečeno, vstupujeme do světa, kde nejdůležitější otázkou nezbytně není, *kdo* nakupuje. Rozhodující roli začíná hrát otázka, *kdy* nakupuje. V dobách hromadného marketingu platilo, že většina reklamního pokřiku, který firmy organizovaly, vůbec neodpovídala kontextu oslovaného příjemce. Příklad: Firma mi prostřednictvím televizní reklamy sdělovala, že vyvinula skvělý nový prací prášek. V daném okamžiku jsem ale nebyl v obchodě a nechystal se kupovat prášky, ani jsem nepřemýšlel o praní prádla – snažil jsem se relaxovat se svou rodinou po dlouhém a únavném dni.

Za této situace měly firmy největší naději, že jejich sdělení bude přijato vstřícně, pokud se jim alespoň podařilo oslovit správnou osobu. Spotřebitele si tedy rozdělovaly do skupin podle demografických kritérií, např. podle věku, pohlaví, etnické příslušnosti, výše příjmu apod. Takže například letáky s reklamou na nové luxusní sportovní auto byly určeny mužům nad 40 let a distribuovaly se do schránek v luxusnějších obytných čtvrtích, zatímco reklama na parfém pro mladé ženy se vysílala během televizního pořadu, který daná skupina žen pravděpodobně sledovala.

Firmy by i nadále měly mít jasnou představu o demografických charakteristikách svých zákazníků. Jenže dnes již nestačí vytvářet strategie založené čistě na segmentaci podle věku, pohlaví, etnické příslušnosti, výše příjmu atd. Stále širší využívání mobilních zařízení vybavených GPS (technologií umožňující určit přesnou polohu) a připojených k internetu vede k tomu, že roste počet zákazníků, kteří mohou kontaktovat vaši firmu právě ve chvíli, kdy vás zrovna potřebují. Co dnes platí:

Síla kontextu

V praxi platí, že v případě kontextu, stejně jako u všech ostatních aspektů nového marketingu, by se vše mělo točit výhradně kolem spotřebitele. Marketéři by neměli používat mobilní zařízení jako nástroj, který jim umožňuje neustále oslovovat spotřebitele. Na druhé straně lidé dnes mají možnost marketingu využít kdykoli. Zákazníci se mohou na kteroukoli firmu obrátit právě ve chvíli, kdy jim to vyhovuje, bez ohledu na to, kde se zrovna nacházejí. Potenciální zákazníci budou mít zájem o komunikaci v okamžiku, kdy je to pro ně relevantní. Může to být ve chvíli, kdy zabíjejí čas při čekání na nádraží nebo na letišti, mohou chtít komunikovat z pohodlí domova nebo třeba v okamžiku, kdy se nacházejí někde v blízkosti příslušného obchodu.

V minulosti, kdy firmy komunikovaly se spotřebiteli prostřednictvím reklamního pokřiku, se sdělení točila ve stejné míře kolem firmy jako kolem zákazníka. Konkrétní materiál nepřinášel žádnou zvláštní hodnotu, s výjimkou občasné užitečné informace. Firma v podstatě zákazníkovi sdělovala, jakou hodnotu by mohl získat, kdyby si koupil její zboží.

Reklamní pokřik je stále méně účinnou cestou předávání sdělení. Místo toho dnes firmy potřebují, aby se na ně potenciální zákazníci obraceli sami. Ovšem k tomu, aby člověk využil firemního marketingu a zapojil se do komunikace s firmou, existuje jediný důvod. Tím důvodem je, že v konkrétním kontextu, v němž se daný jedinec rozhodl navázat kontakt, mu firemní marketing a komunikace poskytnou určitou hodnotu.

V marketingu již tedy vůbec nejde o vás. Středem všeho je jedině zákazník. Jedinou cestou, jak může být marketing poutavý, a tedy v konečném důsledku úspěšný, je poskytovat zákazníkům hodnotu odpovídající jejich konkrétní situaci.

Znamená to, že marketing již není jen prostředkem k dosažení cíle. Sám o sobě poskytuje zážitek tím, že přidává hodnotu kontextu a situaci, ve které se konkrétní jednatel rozhodne uskutečnit interakci. Jinak řečeno, „sticky marketing“ se netýká jen výrobku, služby nebo zážitku, který poskytnete. Je zážitkem, výrobkem a službou sám o sobě čili jak výstižně shrnul Steve Jones, „Tady přece vůbec nejde o hudbu, ty huso hloupá!“

Navíc vzhledem k tomu, že výrobky a služby mají stále více charakter zaměnitelných komodit, jejich rozdílnost a hodnota pro zákazníky spočívají spíše v poskytovaných zážitcích než v nich samých. V důsledku toho získává nákupní aspekt „kdy“ takový význam, jaký nikdy dříve zřejmě

Jak využít kontextu v internetové prezentaci

Pro řadu firem je hlavním prostředkem on-line prezentace jejich webová stránka. Tam jsou obvykle uvedeny veškeré informace, které chce firma svým potenciálním i současným zákazníkům poskytnout. Jinak řečeno, firmy si vytvořily místa, k jejichž návštěvě chtějí zákazníky přimět. Ovšem mnohem účinnější může být, pokud se firma vydá za zákazníky tam, kde se již nacházejí. Takže pokud například mnozí zákazníci vaší firmy pravidelně navštěvují webové stránky místní pobočky hospodářské komory nebo jiné profesní asociace, proč byste jim nenabídli hodnotný obsah právě na těchto místech? Jinak řečeno, raději komunikujte s klienty v jejich vlastním kontextu, místo abyste se snažili přimět je ke změně chování a k tomu, aby přišli k vám, což je mnohem náročnější úkol.

Při umisťování informací na webové stránky a platformy jiných organizací je důležité vědět, čeho se snažíte dosáhnout. Při využívání kontextu nejde o šíření vašich sdělení. Spíše jde o poskytnutí hodnoty v situaci, v níž se někdo k vašemu obsahu dostane. Když znáte daný kontext, můžete vytvářet a nabízet okamžitou hodnotu. Díky tomu budou mít zákazníci pocit, že se jim vyplatí zůstat s vámi v kontaktu.

Například obchod s oblečením může nabízet tipy, jak zapůsobit volbou vhodného oblečení. Tyto tipy může umístit na stránce internetové seznamky. Personální agentura může vytvořit materiál představující techniky vedení přijímacího pohovoru a umístit jej na podnikatelský portál. Hodnotu nevytvoříte tím, že nejprve nabídnete vlastní výrobky nebo služby. Spíše ji vytvoříte tak, že svou nabídku navážete na něco, čeho se vaši zákazníci snaží dosáhnout. Marketing již není prostředkem k dosažení cíle. Je cílem sám o sobě. Když budete nabízet o něco více než jen výrobky nebo služby, začnete svou firmu měnit v poskytovatele zážitků. Ve světě, kde jsou výrobky a služby jen zaměnitelnými nabídkami, je to právě poskytování zážitků, co z vás udělá atraktivní volbu.

Sociální média

Pokud se firmy chtějí zapojit do komunikace na sociálních platformách, jde o jedno z míst, kde musí v souvislosti s vlastní nabídkou výrobků a služeb vytvářet a nabízet přidanou hodnotu. Celá řada firem se zoufale snaží hrát aktivní roli v sociálních médiích. Důvodem je, že mnoho jejich zákazníků

lokalit. Kontext ve světě on-line mnohdy znamená, že firmy vytvářejí reklamy specificky cílené na konkrétní zákazníky, a to podle jejich chování při prohlížení internetu nebo při vyhledávání. Jde sice stále o tradiční model marketingu založený na šíření firemních sdělení, ale reklamy jsou alespoň relevantní. Díky tomu k nim potenciální zákazník pravděpodobně bude mít mnohem pozitivnější postoj. Nicméně internet se dále vyvíjí a spolu s tím, jak získáváme stále více poznatků o tom, co uživatel zrovna dělá, bude snazší poskytovat mu větší přidanou hodnotu než pouhou cílenou reklamou, kterou již v současné době řada uživatelů považuje za obtěžování.

Vzhledem k tomu, že stále větší počet lidí využívá přístupu k informacím přes mobilní zařízení, místo aby po nich pátrali, když sedí doma nebo v kanceláři, budeme od internetu vyžadovat, aby v relevantních případech počítal s naší aktuální situací a polohou. A protože kontext začíná hrát stále významnější roli, marketingová komunikace musí tento vývoj brát v úvahu. Reklama, ať je umístěna kdekoli, má obvykle výrazně transakční povahu. Pokud dnes požadujeme, aby potenciální i současní zákazníci sami vyhledávali náš marketing ve chvíli, kdy se jim to hodí, musíme přemýšlet o tom, jak upoutat jejich pozornost. K tomu je nezbytně nutné, aby marketing sám o sobě poskytoval hodnotu. Již nemůže být pouhým prostředkem, který informuje o výhodách našich výrobků a služeb.

Stále významnější role, kterou hraje kontext, dále znamená, že je třeba stále pečlivěji zvažovat, jaký kanál firma pro komunikaci zvolí. Ve světě, kde vládne nadbytek možností výběru, jsme si zvykli, že výrobky a služby můžeme nakupovat kdykoli a kdekoli. Podobně jako v mnoha jiných oblastech života nás již v tomto směru nesvazují časové možnosti, prostorová omezení nebo geografické hranice. Lidé chtějí mít přístup k firemní nabídce a k informacím ve chvíli, kterou si vyberou sami.

Tento trend potvrzuje výzkum společnosti Blueview Group. Podle jeho výsledků zakládá 66 % lidí svá nákupní rozhodnutí na tom, jaké komunikační kanály se jim nabízejí.^[3] Ještě důležitější je, že 61 % lidí uvádí, že by přešli od firmy, jejíž nabídky využívají v současnosti, ke konkurenční firmě, pokud by jim současný dodavatel neumožňoval využívat ke komunikaci kanálů, které preferují.^[3] Zajistit, aby zákazníci mohli s firmou komunikovat prostřednictvím mnoha různých kanálů, je mnohdy spojeno jen se zanedbatelnými náklady. Ovšem firmě to umožňuje dostat se i k zákazníkům, které by žádným jiným způsobem upoutat nedokázala.

Firmy, jež nadále vnímají marketing z čistě transakčního hlediska, budou přicházet o příležitosti. V nových podmínkách, které nás dnes

Grant Leboff

**STICKY
MARKETING**

Jak zaujmout,
získat a udržet si
zákazníky

Z anglického originálu *Sticky Marketing. Why everything in marketing has changed and what to do about it*, vydaného v roce 2011 nakladatelstvím Kogan Page Limited, London, přeložila Hana Škapová

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3,
jako svou 426. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovilo DTP studio Eden, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-235-2

www.mgmtpress.cz