



STRATEGIE FIREMNÍ KOMUNIKACE

DITA STEJSKALOVÁ
IVETA HORÁKOVÁ
HANA ŠKAPOVÁ

2. rozšířené vydání
Management Press, Praha 2008

Autorství částí (kapitol)

Iveta Horáková: Části I, II, kapitoly 4.2, 5.1

Dita Stejskalová: Kapitoly 4.4, 4.6–4.8 (4.7 ve spolupráci
s Petrem Machálkem), 5.3

Hana Škapová: Část III, kapitoly 4.1, 4.3, 4.5, 4.9, 5.2

© Iveta Horáková, Dita Stejskalová, Hana Škapová, 2008

Cover design © David Plouhar, 2008

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-178-2

Obsah

<i>Předmluva</i> (Jan Mühlfeit)	9
Úvodní slovo ke druhému vydání	11
Část I Integrovaná komunikace	15
1.1 Změny v životním způsobu a chování spotřebitele	17
1.2 Synergie integrované komunikace	29
1.3 Marketingová evoluce	33
Část II Komunikace a značky	43
2.1 Produktová (individuální) značka	49
2.2 Firemní značka a firemní identita	57
2.3 Vztah firemní a produktové značky	63
Část III Firmy a společenská odpovědnost	71
3.1 Odpovědný přístup: volba nebo nutnost?	74
3.2 Od firemní filantropie k CSR	78
3.3 Podniková filosofie a hodnoty a jejich uplatňování v praxi	82
3.4 Odpovídající komunikace a měření efektivity	90
Část IV Komunikace se zájmovými a cílovými skupinami	95
4.1 Kdo tvoří zájmové skupiny podniku?	97
4.2 Zákazníci	102
4.3 Zaměstnanci	124
4.4 Média	146
4.5 Občanské iniciativy, zájmová sdružení a nátlakové skupiny	168
4.6 Názoroví vůdci	182
4.7 Veřejné instituce	188
4.8 Finanční kruhy	200
4.9 Principy komunikace se zájmovými skupinami	209

Část V	Vybrané případové studie	213
5.1	Dove: kampaň za skutečnou krásu	215
5.2	Plzeňský Prazdroj: odpovědný přístup a otevřená komunikace v praxi	219
5.3	Zoo Praha: postavili jsme novou zoo	227
<i>Výhled na závěr: výzvy pro podnikové komunikační strategie (Tomáš Jindříšek)</i>		235
Slovníček pojmů		239
Užitečné internetové adresy		250

Předmluva

Komunikace je prostředek, který lidem umožnil vyniknout. Díky schopnosti domluvit se dokázali lidé vytvořit starověké civilizace nebo divy světa. Schopnost efektivní komunikace neztratila na své důležitosti nic ani v dnešním světě počítačů a internetu. Právě naopak. Efektivní komunikace tvoří základ naší moderní společnosti. Přesto nebo právě proto, že se svět naprosto změnil.

Globalizace změnila způsob, jakým jednáme, jakým se bavíme, jakým obchodujeme. Objevily se nové výzvy, na které musíme reagovat. Do popředí se dostávají asijské země, které silou stovek miliónů mladých lidí mílovými kroky dohánějí to, co jsme budovali po celá desetiletí. A na to musíme reagovat. V podnikání je stále důležitější opravdu fungující komunikace zaměřená na novou generaci zákazníků – na Net Generation.

Celý marketingový mix se čím dál více týká internetu. Firma bez moderních webových stránek, jako by ani neexistovala. Firma, která se svými zákazníky nekomunikuje přímo, není zajímavá. Net Generation chce mnohem větší výběr, kliknutím myši nakupuje kdekoliv na světě. Při nakupování, ve škole i v práci její příslušníci neustále používají nové technologie, nová média. A proto je musí používat i firmy, které v globálním světě chtějí najít zákazníky.

Zároveň si musíme uvědomit, že čím rozšířenější jsou počítače a další technologie, tím důležitější je síla lidského mozku. Pro současné podnikání možná stačí efektivně využívat moderních technologií. Pro dlouhodobý úspěch je ale nutné podporovat rozvoj lidského potenciálu. Nejen firmy, ale i vlády jednotlivých zemí musí podporovat rozvoj lidí a hledat způsob, jak zajistit lidem podmínky pro šťastný život, který je bude motivovat ke vzdělávání a využívání nabytých znalostí v praxi.

Stejně tak firmy nemohou hledět na rychlý zisk, při svém podnikání se musí chovat odpovědně. Ještě před několika lety byl celý koncept odpovědného podnikání vnímán jako charita nebo dokonce zbytečnost. Nyní je zřejmé, že bez odpovědného přístupu k životnímu prostředí a společnosti, ve které podniká, nemá žádná firma šanci na dlouhodobý úspěch. I my se máme stále co učit. A já věřím, že tato kniha nás posune o křůček dál. Nejen k finančním úspěchům, ale k lepší a odpovědnější společnosti.

Jan Mühlfeit

Chairman Europe, Microsoft Corporation

Úvodní slovo ke druhému vydání

Na plné obrátky

Žijeme ve světě, kterému vévodí změna, rychlost, vzájemná propojení, technologie, mediální bubliny a virtuální světy. Mobilita skloňovaná ve všech pádech. Obklopuje nás svět možností a také nejistoty. Někdo je dnes oslavován, zítra si na něj možná už nevzpomeneme. Získat a udržet si pozornost, zájem, přízeň, to je umění. Máme k dispozici nepřehledné množství informací téměř na pár kliknutí myší, ale jak najít ty správné, čemu a komu má smysl věřit?

Firmy se nás snaží zaujmout pro své značky a služby, šoubyznys usiluje o naši přízeň, politici nás přesvědčují, abychom volili právě je, ekologičtí aktivisté apelují na naši odpovědnost za stav této planety. Všichni potřebují naši přízeň a naše peněženky. Je to nekonečná hra, která se točí na plné obrátky. Dnešní bláznivá rychlost je v něčem určitě dobrá – velmi rychle poznáte, jestli jste přišli na trh s něčím opravdu zajímavým. Odezva nebo naopak pískot přicházejí díky novým technologiím téměř okamžitě.

A přesto tu jsou firmy, značky a osobnosti, které nás provázejí dlouhé roky a staly se součástí našeho života. Staly se symbolem, ztělesněním našich emocí a prožitků.

Značky – vodítka v oslepující záplavě možností

V dnešní době je velmi jednoduché napodobit funkční výhody produktů. Trvá to průměrně šest měsíců, u technologií ještě mnohem kratší dobu. Proto ve většině případů nemůže firma vlastnit produktovou výhodu. Nový model sportovních bot lépe ochrání vaše nohy před nárazem. Ale takových modelů jsou na trhu desítky.

Čím se můžeme odlišit? Co zabrání konkurentům, aby nás vytlačili z trhu? Je to silná značka. Silné značky se mohou pyšnit větší loajalitou zákazníků, vyžadují menší náklady na „udržení“ jejich zájmu a přinášejí firmě větší zisk. Značku na rozdíl od funkčních vlastností produktu můžeme vlastnit. Je to zásadní konkurenční výhoda, bariéra pro konkurenty, příležitost k úspěchu.

V záplavě výrobků a informací představuje značka pro zákazníka velmi srozumitelné sdělení. Je jako maják, jasný signál, kterému rozumíme, se kterým se můžeme ztotožnit. Značka v sobě nese „zhuštěné informace“ lépe než cokoliv jiného. Komunikuje s námi velmi rychle, přesně a „do hloubky“ – emocionálně. Máme k ní vztah. Nike není jenom sportovní obuv, ale „mindset“. Je to místo v naší mysli, kde je spolehlivě uloženo všechno, co nám značka Nike kdy komunikovala a co jsme s ní prožili.

Jeremy Bullmore, marketingový odborník komunikační skupiny WPP, o značkách řekl: „Značky se v hlavách a srdcích lidí rodí postupně. Tak, jako si ptáci stavějí hnízdo – z jednotlivých stébel trávy a kousků hlíny, které sbírají a skládají si k sobě.“

Integrovaná komunikace – každý kontakt komunikuje

Obrázek značky si skládáme dohromady z mnoha zkušeností a kontaktů, které se značkou máme – ovlivňuje nás kvalita, chuť, balení, cena, prostředí v obchodech, vzhled showroomů, design, barvy, charakter a způsob provedení akcí na podporu prodeje, aktivity, které značka sponzoruje, reputace firmy, která značku vyrábí, články v novinách, šetrnost produktů vůči životnímu prostředí a řada dalších podnětů.

Velký vliv mají obchodní zástupci, naše zkušenosti se službami zákazníků, vzhled distribučních aut, internetové stránky, názory našich blízkých a přátel, vystupování recepčních, způsob, jakým se ve firmě odpovídá na telefony, jak se vyřizují reklamace, jak se chovají zaměstnanci a v neposlední řadě způsob, jak je pro naše oslovení užito telemarketingu a direct marketingu. Jako zákazníci vnímáme všechny tyto způsoby komunikace mezi značkou a námi. Tato „stébla trávy“ si skládáme k sobě a vytváříme si svůj osobní vztah ke značce.

Úspěšná značka se odlišuje od ostatních tím, že při jakémkoli kontaktu se zákazníkem předává stejné sdělení a hodnoty. K čemu nám bude reklama, která bude zdůrazňovat kvalitu a porozumění zákazníkovi, když se ukáže vysoká míra reklamací a neochota pracovníků v zákaznickém centru.

Schopnost zajistit všechny body kontaktu značky se zákazníkem je největší přidanou hodnotou integrované komunikace. Značku nekomunikuje pouze oddělení marketingu. Na utváření značky v myslích zákazníka má stejně tak vliv obchodní oddělení, oddělení péče o zákazníka, call centrum nebo vystupování ředitele. Celá firma musí mít jasno o vizi své značky, být připravena sdílet její hodnoty a naplňovat je každodenním chováním. A značkou to samozřejmě nekončí. Lidé vnímají, jak se firma chová ke svému okolí, jak je šetrná k životnímu prostředí, jak o ní hovoří zaměstnanci.

Jak uvádíme v části I:

...jde o *sladěné, vzájemně provázané* uplatňování vhodných nástrojů komunikačního mixu s přesahem do marketingových aktivit – od pozicování produktu, přes design a korporátní identitu, reklamu, přímý marketing, elektronickou a mobilní komunikaci, podporu prodeje, zvláštní akce, PR... až po chování firmy jako takové. Vše by mělo být ve vzájemném souladu, jednotné, neroztříštěné a směřovat promyšlenými cestami k jasně definovanému cíli. Jako dobře sladěný orchestr pod taktovkou dobrého dirigenta. Sladěná a přesně zacílená kombinace všech prvků komunikačního mixu poskytuje totiž lepší výsledky než jednotlivé prvky použité odděleně: účinek vhodně skloubených nástrojů se zesiluje a je víc než jejich pouhým součtem.

Jak číst tuto knihu? Stačí pouze nahlédnout – nebo se ponořit

Druhé vydání *Strategie firemní komunikace* přináší aktualizovaný pohled na konkrétní oblasti, bez kterých se úspěšná firemní komunikace neobejde. Jednotlivé kapitoly jsou komponovány tak, aby v nich čtenáři našli dostatek návodných praktických příkladů a nových souvislostí.

Strukturu knihy jsme pojaly i tentokrát jako osvědčenou a praktickou skládačku. Umožňuje čtenáři, aby si vybral, jak ji bude číst. Pokud se někdo zajímá jen o vybrané zájmové skupiny, může si příslušné kapitoly přečíst rovnou, aniž by musel studovat kapitoly předtím.

Vycházely jsme ze zkušeností z praxe i z podnětů jiných komunikačních profesionálů. Každá komunikační strategie je jedinečná a její výsledný koktejl záleží na citlivém umění výběru vhodných ingrediencí. Neplatí rovnítko mezi množstvím použitých nástrojů a úspěchem.

Dvě základní linie

Knihy má dvě základní linie. Tou první je vztah mezi zákazníkem a značkou – produktovou i firemní. Je to vztah křehký a emocionální, který tkají celé týmy marketingových a komunikačních odborníků.

Druhou linii tvoří firma jako živý organismus a její vzájemné kontakty a vztahy se všemi skupinami na různých úrovních zájmů. Vnitřní prostředí firmy se potkává s vnějším a její filosofie, hodnoty a celá vize jejího fungování ovlivňují úroveň, směr, smysl a kvalitu této interakce. Strategická firemní komunikace vědomě a cíleně propojuje množství těchto zdánlivých jednotlivostí jako páteř a opora.

Čtyři tematické části a praktické příklady

Co najdete v jednotlivých částech: kniha začíná pohledem na životní styl a jeho vliv na spotřebitelské chování, které má zásadní dopad na to, jak jsou lidé přístupní konzumovat marketingová sdělení, čeho jsou vůbec ochotni si všimnout a na čem jsou připraveni se podílet. Citlivě vnímají, jestli se firmy opravdu chovají tak, jak tvrdí ve svých kampaních, a mají díky internetu velkou moc ventilovat své pocity nadšení nebo zklamání. Integrovaná komunikace je neefektivnější volbou, protože síla hlasu zákazníka roste a téměř firmám nedává jinou šanci ke komunikaci, chtějí-li dlouhodobě uspět. První část uzavírá kapitola o marketingové evoluci a marketingovém mixu.

Druhá část rozebírá téma značek, a to jak produktových, tak firemních. Věnuje se vytváření jedinečné hodnoty značky, možnostem různých struktur firemní identity a odlišností identity a image. Pro názornost je vše dokumentováno na příkladech a schématech.

Na firemní identitu navazuje v části tři téma společenské odpovědnosti, která vychází z filosofie a hodnot firmy a ovlivňuje celou řadu jejích klíčových procesů a přístupů. Nejde pouze o filantropii, která je někdy za celkovou společenskou odpovědnost firmy zaměňována.

Část čtyři se člení na devět samostatných kapitol, které představují jednotlivé zájmové skupiny důležité pro úspěšnou existenci firem a organizací. Na konkrétních příkladech uvádějí principy komunikace s těmito skupinami a zamýšlejí se nad aktuálními trendy nových médií, které tuto komunikaci ovlivňují.

Za čtvrtou částí následují tři případové studie, které slouží jako příklady komplexního komunikačního přístupu u produktové značky (Dove), u příspěvkové organizace (Zoo Praha) a u společenské firemní odpovědnosti (Plzeňský Prazdroj). Každá z nich je ukázkou originálního přístupu, který je solí jakékoli úspěšné kampaně.

Ani v tomto vydání nechybí praktický slovníček pojmů, doplněný o řadu výrazů z nových médií a komunikačních technologií.

Závěrečná kapitola není záměrně závěrem, ale výhledem do budoucnosti. Jinak to ani nejde. Komunikace se mění tak rychle, jako se měníme my a svět okolo nás. Proto je tak fascinujícím oborem. Každý den nás zkouší a každý den nás inspiruje k novým nápadům. Ty úspěšné jsou štědře odměněny růstem prodejů a hodnoty akcií. A tuto formu vyjádření důvěry a loajality mají akcionáři nejraději.

Vážení čtenáři, přejeme vám, aby se tato kniha pro vás stala užitečnou inspirací i praktickým návodem. Příjemné čtení.



◀ Kampaň „MADE IN NATURE“ z podzimu 2007 – co vyrobila příroda, je samo o sobě dokonalé.



▲ Oblíbená trička „Jsem prase ze Zoo Praha“.

Povodně 2002 – evakuace nosorožců. ▶



◀ Billboard z kampaně „Narozeno v Zoo Praha“.