VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

LUKÁŠ PILÁT

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE
Vývoj globální značky Johnson and Johnson

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Leden/2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
Lukáš Pilát / MBA 27

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Mgr. Jiří Boháček, Dr.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 12.11.2012, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Vývoj globální značky Johnson and Johnson

Johnson and Johnson Global Brand Evolution

Autor: Lukáš Pilát

Souhrn

Tato práce se zaměřuje na brand management a zejména pak Corporate Social Responsibility v konkrétním případě globální značky Johnson and Johnson. Teoreticko-metodologická část nejdříve zkoumá problematiku značky jako takové a dává do popředí, že v dnešní době je značka často vnímána jako obraz dané firmy, která ji vlastní. Následující části pak dokládají složitost zdánlivě jednoduchého tématu Corporate Social Responsibility, kde ukazuje, že společenskou odpovědnost je nutné důkladně promyslet předem a zároveň o ní dávat přiměřeným způsobem vědět. Na to navazuje tvrzením, že komunikaci je třeba v dnešní informační společnosti věnovat náležitou pozornost, protože v globalizovaném světě bez ní dlouhodobě fungovat nelze. Naznačením situace specifického sektoru zdravotnictví a náhledem do budoucnosti pak práce přechází do analyticko-praktické části, která získané poznatky převádí do praxe ve společnosti Johnson and Johnson. Ta kromě toho řeší zejména synergii kréda společnosti s Corporate Social Responsibility a obrazem značky, při použití příkladů z minulosti, hodnocením současnosti a nástinem budoucnosti.

Summary

This thesis focuses on Brand Management and especially Corporate Social Responsibility particularly the case of the Johnson and Johnson global brand. The theoretical-methodological part first investigates the theme of the brand in general and stresses the fact that nowadays, a brand is often perceived as the image of the company which owns it. The following part then proves Corporate Social Responsibility to be more complicated than it seems and shows that a social responsibility plan needs to be well thought out in advance and appropriately communicated. This is linked to the statement that communication needs to be a priority in today's information society as it's impossible to operate in a globalised world without it. The thesis then transitions from over viewing a specific medical sector and developing a future brand management view into the analytical-practical part where the acquired findings are translated into practice in the Johnson and Johnson Corporation. Besides this, that part treats mainly the synergy of the company's Credo with Corporate Social Responsibility and the brand image by using examples from the past, evaluating the present and outlining the future.

Klíčová slova:

Značka, Johnson and Johnson, krédo, společenská odpovědnost, nová média, krizový management, marketingová komunikace.

Keywords:

Brand, Johnson and Johnson, Credo, Corporate Social Responsibility, New Media, Crisis Management, Marketing Communication.

JEL Classification:

D22 – Firm Behavior: Empirical Analysis

I11 – Analysis of Health Care Markets

M16 – International Business Administration

M14 – Corporate Culture; Social Responsibility

M31 – Marketing

O19 – International Linkages to Development; Role of International Organizations

O33 – Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes

Q51 – Valuation of Environmental Effects

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lukáš Pilát
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	Master of Business Administration
Studijní skupina:	MBA 27
Název DP:	Vývoj globální značky Johnson & Johnson
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1.Diplomová práce se bude zabývat zejména problematikou brand managementu, a to jak v obecné rovině, tak v aplikaci na společnost Johnson & Johnson. 2.Teoreticko-metodologická část bude zkoumat témata marketingových strategii, brand managementu, corporate identity a image, odkazujíc se na odbornou literaturu a náhledy na jiné nadnárodní korporace. 3.Analytická část pak prozkoumá konkrétní aplikace těchto teorií u organizace Johnson & Johnson, kde zmapuje současné i minulé pozice 4. V závěru pokusí se odhadnout budoucí vývoj značky.
Seznam literatury: (alespoň 5 zdrojů)	JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*: *[strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing*: *principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 257 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 978-808-6730-196. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*: *principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. KOTLER, Philip a Hana JAHODOVÁ. *Marketing management*: *principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1359-5. KAPFERER, Jean-Noe□l. *The new strategic brand management*: *creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008, xv, 560 p. ISBN 07-494-5085-1.
Vedoucí DP:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 17.9.2012

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 4
2.1 Značka jako zosobnění firmy 4
2.1.1 Spojení mezi firmou a zákazníkem 4
2.1.2 Nejhodnotnější majetek firmy 6
2.1.3 Strategie značky 6
2.2 Značka jako obraz zodpovědné firmy 9
2.2.1 Corporate Social Responsibility – důležitý nástroj percepce značky 9
2.2.2 Správně nastavená CSR – základní předpoklad úspěchu 11
2.2.3 Zelená jako jediná správná cesta, nebo skryté nebezpečí? 13
2.3 Modelování cíleného obrazu 16
2.3.1 Dlouhodobé Public Relations jako propracovaná forma komunikace – předpoklad trvale udržitelného rozvoje firmy 17
2.3.2 Krize jako odrazový můstek, nebo osudová rána? 18
2.4 Zdraví značky ve 21. století 20
2.4.1 Značka a její role ve zdravotnictví 20
2.4.2 Značka v multimediálním věku 22
3 Analytická/praktická část práce 25
3.1 *Naše krédo* – dokument obsahující odpovědi na všechna rozhodnutí? 25
3.1.1 126 let rozvoje 25
3.1.2 Odpovědnost vůči pacientům 28
3.1.3 Odpovědnost vůči zaměstnancům 30
3.1.4 Odpovědnost vůči komunitám a životnímu prostředí 31
3.1.5 Odpovědnost vůči akcionářům 32
3.2 Komplexní komunikace k veřejnosti 33
3.2.1 Budování kvalitní image u zaměstnanců 34
3.2.2 JNJ v éře internetu 36
3.2.3 Drhnoucí zpětná vazba 40
3.2.4 Sponzoring jako další příležitost k propagaci značky 41
3.3 Silná značka a bič na krize 43
3.3.1 JNJ jako benchmark pro zvládání krizových situací 43
3.3.2 Bolí mě hlava, potřebuji tylenol 44

3.3.3 Současnost JNJ a její odpovědi na krizové situace 47
3.3.4 Budoucnost plná výzev 50
4 Závěr 53
Literatura 57
Přílohy 1

Seznam zkratek

CSR	Corporate Social Responsibility
ENNTV	Employee News Network Television
JNJ	Johnson and Johnson
MD&D	Lékařské přístroje a Diagnostika
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public Relations – vztahy s veřejností
WOM	Word of Mouth - šeptanda

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza 54

Seznam grafů

Graf 1 Prodeje 2011 (v mld USD) 28
Graf 2 Cyklus péče o zaměstnance 30
Graf 3 Prodej náhrad kyčle ASR v ČR (v kusech) 49

Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém značky 5
Obrázek 2 Proces rozhodování o CSR 13
Obrázek 3 Logo společnosti Johnson and Johnson 26
Obrázek 4 ENNTV 35
Obrázek 5 Mezinárodní korporátní stránky 37
Obrázek 6 České korporátní stránky 38
Obrázek 7 Internetové stránky pro stažení kyčelních náhrad 48

1 Úvod

Začátek tohoto století přináší nové technologie, teorie, výzvy a zejména pak zvýšenou míru nejistoty ve všech možných oborech, marketing nevyjímaje. Předvídat budoucí vývoj čehokoli se tak stává čím dál složitější i při dokonalé znalosti své historie. Tato práce se však, opírajíc se o poznatky z minulosti i současnosti, o něco podobného pokusí a ukáže vývoj jedné z velkých globálních značek, lékařské a farmaceutické značky Johnson and Johnson.

Cílem práce je analyzovat vývoj globální značky Johnson and Johnson, zejména od počátku společensky odpovědného marketingu jako disciplíny v 80. letech minulého století, a to s důrazem na implementaci Corporate Social Responsibility. Dále pak je to prověřit, jakým způsobem a s jakou intenzitou a vážností je zde společenská odpovědnost aplikována a jaký má vliv na brand management. Cílem práce není popsání celého historického vývoje značky ani analýza všech společností patřících pod křídla rodiny Johnson and Johnson.

Globální značku lze chápat mnoha způsoby – jako grafické znázornění jména firmy na globálních trzích, jako symbol univerzální kvality a určitých vlastností nebo také jako určité zhmotnění nehmotného, toho, co si lze uvědomit pod vším, co ta která firma ve světovém měřítku představuje. Tato práce se věnuje všem těmto definicím, důraz je však kladen zejména na posledním dvě, kdy značka je rovna souboru všeho, co společnost zahrnuje.

Globální společnosti jsou přímým projevem globalizace, kde stejný nebo podobný produkt pod stejnou nebo podobnou značkou dostane nakupující, ať se nachází v Peru nebo za Uralem. Značka tak představuje jistý globální standard, který stojí v protikladu diverzifikovaným lokálním produktům, jenž jsou více spojeni s konkrétním místem než všeobecně známou a akceptovanou kvalitou. Pokud ovšem místní značka doroste do určité velikosti, strhává pozornost velkých hráčů a stává se předmětem potenciální akvizice. Globální společnosti si tím nejen zajišťují trvalý růst, ale v konečném důsledku i holou existenci. Vystavovaly by se totiž riziku pohlcení či vytlačení dravou konkurencí, která se může řadit ke znakům současné doby a s největší pravděpodobností i budoucnosti.

Nejinak je tomu i v případě americké společnosti Johnson and Johnson. Ta, jak ukáže analytická část práce, do jisté míry předběhla dobu, jelikož s kontinuální expanzí počítali i v 19. století otcové zakladatelé a ve čtyřicátých letech se i stala součástí firemního kréda. Krédo, jakožto stěžejní dokument celého podniku, se stává vodítkem pro většinu oddílů praktické části. Představuje totiž jednak určitý návod na veškeré počínání uvnitř korporace a jednak i obraz, který by se měl objevit v podvědomí zákazníků při pomyšlení na tuto značku.

Prozkoumat, jak veřejnost značku vidí a jak se k ní staví, mělo být původně hlavní myšlenkou celé práce. Společnost však odmítla poskytnout relevantní data k této problematice a vlastní výzkum by byl pro zamýšlené účely nedostatečný. Obsáhl totiž pouze Českou republiku, kterýžto trh pro podobnou globální značku nepatří vzhledem k velikosti mezi prioritní. Vyvozovat z něj jakékoli závěry pro značku na světové úrovni by tudíž bylo přinejmenším značně sporné. S použitím dostupných dílčích dat i sekundárních zdrojů se tak pozornost tohoto spisu stočila na částečně odlišná témata, jejichž páteř se vymodelovala zejména ze synergie Corporate Social Responsibility a kréda, s důrazem na komunikaci se zákazníkem a s veřejností.

Jak další kapitoly ukáží, právě komunikace se stává mnohdy rozdílovým ukazatelem konkurenční výhody a její význam se v informačně propojené „globální vesnici“ neustále zvyšuje. Další řádky také proberou, jak se s takovou komunikací má v ideálním případě zacházet, co je třeba dělat a čeho by se naopak měl každý, ať globální či lokální, hráč vyvarovat. Tyto poznatky budou pak zkonfrontovány se skutečnou situací ve firmě Roberta Wooda Johnsona.

Ještě však než teoreticko-metodologická část probere komunikaci a společenskou odpovědnost, zaměří se na značku jako celek a zkonfrontuje jí s poznatky akademiků a dalších autorů. Její první kapitola tak předvede, co vlastně značka znamená a proč nabývá v posledních letech a desetiletích na důležitosti. Druhá kapitola pak ukáže fenomén společensky zodpovědných firem, vyznačí, jak by se s ním mělo zacházet a označí rizika, která představuje. Následující část se zabývá významem komunikace a zásadami, které by neměly být při ní opomínány. Teoretický oddíl práce pak zakončí vhled do problematiky značky v moderní době, kde jednak probere specifický sektor péče o zdraví a jednak podtrhne vzrůstající význam technologií.

Analyticko-praktická část pak získané poznatky postaví před reálnou situaci společnosti Johnson and Johnson. Nejdříve odkryje kořeny této korporace a představí její krédo, které zkonfrontuje se skutečností. Následující část na to naváže rozebráním společenské odpovědnosti firmy, kde zjistí, jaké byly její aktivity v tomto směru v minulosti a co se chystá do budoucnosti. V návaznosti na teoretickou část pak bude společenská odpovědnost kriticky zhodnocena. Analyticko-praktický úsek pak zakončí odhad budoucího vývoje a upozornění na nadcházející výzvy a hrozby.

Celý dokument se mimo jiné snaží odpovědět na mnohé otázky dotýkající se značky Johnson and Johnson a globálních značek obecně. Je možné aplikovat účinně jednotná pravidla ve velké nadnárodní společnosti? Nestávají se oficiální dokumenty jako krédo pak jen bezobsažnou skořápkou a mantra jejich neustálého opakování pouze mlácením prázdné slámy? Jak globální korporace dokazují, že jsou skutečně společensky odpovědné a ne jen „jako“? Jak dokáže obrovský kolos s desetitisíci zaměstnanci po celém světě pružně reagovat na rychle se měnící prostředí a stíhat krok s novými trendy a technologickým pokrokem? A je zdravotnictví v některých ze zmiňovaných aspektů výjimkou a poskytuje specifičnost oboru určitou ochranu? I na tyto otázky se následující řádky pokusí najít odpovědi.

2 Teoreticko-metodologická část práce

O globálních značkách, jejich vývoji a brand managementu obecně existuje celá řada publikací a odborných textů. Z větší části se jedná o značky působící zejména na trzích pro koncové zákazníky (B2C), méně již na trzích firemních (B2B). Příkladem B2C je Larson (2011), který rozebírá brand management společnosti zabývající se výrobou a prodejem sportovního oblečení firmy Nike nebo Petty a Ross (2012), řešící ochranu značky Coca Cola před Druhou světovou válkou. Tiskařský B2B trh ve Spojeném království se stal zase ústředním tématem pro Virtsonise (2009). Tato práce však má za cíl ukázat vývoj globální značky, která již od svých počátků měla ambice obsáhnout nejen tyto dva trhy, ale víceméně i všechny ostatní, zejména pak nemocnice (B2A) a vlády (B2G).

2.1 Značka jako zosobnění firmy

Než se začne téma rozebírat více do hloubky, je třeba si určit, co to vlastně značka je. Jakubíková (2009, s. 162) ve shodě se Sarkar a Singh (2005, s. 80) definuje značku jako *„kombinaci symbolů, slov nebo designu, které odlišují produkt určité firmy od jiných“*.

2.1.1 Spojení mezi firmou a zákazníkem

Zmiňovaná dvojice autorů dále upozorňuje, že značka je v dnešní době pojímána jako něco, co v sobě nese určité hodnoty, které zákazník očekává a dává si s nimi značku do spojitosti. Hollis, jehož slova uvádí Larson (2011, s. 1), naproti tomu nejprve definuje, co dle jeho názoru značka není – obchod, obchodní značka nebo corporate identity. Stejný zdroj pak odkazuje na Feldwicka, který vidí značku jako to, co si představuje zákazník na základě souboru vnímaných informací, což podtrhává další tezi Jakubíkové (2009, s. 163), která uvádí, že značka je jakousi smlouvou se zákazníkem, který od ní očekává určité hodnoty. Kapferer (2008, s. 12) vidí značku jako živý systém skládající se ze třech vrcholů – produkt nebo služba, jméno a koncept. To, co dodává jménu sílu značky je dle něj produkt nebo služba, lidé na místech kontaktu s trhem, cenou, distribucí a komunikací. Kapfererův systém shrnuje obrázek 1. Mnozí autoři, jako Sarkar a Singh (2005), Petty (2008) nebo Tseng a kol. (2012) si všímají úzké spojitosti mezi značkou a positioningem.

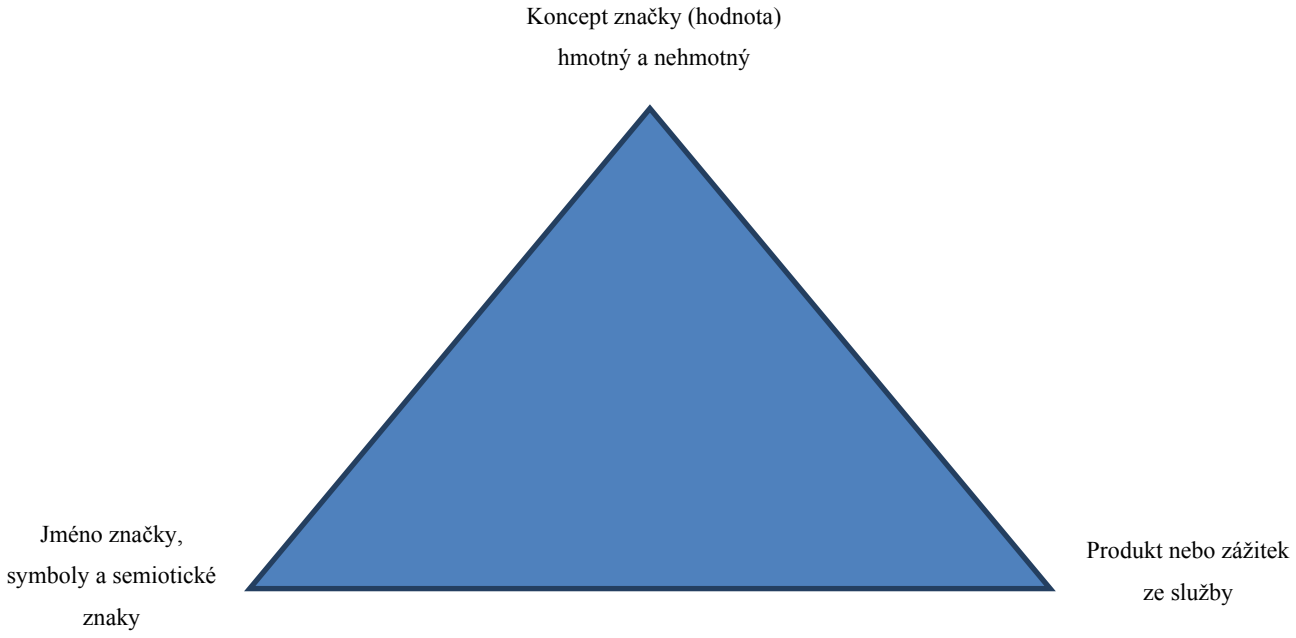
Positioning je (Jakubíková 2009, s. 136):

„Způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele, jak se vymezuje vůči konkurenci a dalším skupinám (...); spočívá ve výběru prvků, na jejichž základě má být produkt rozeznán.“

Pokud hledáme informace specificky o značce globální, zde jsou autoři ve svých definicích o něco jednotnější. Cambridge Dictionary (2012) uvádí, že se jedná o jméno produktu či služby, jenž je známé a prodávané po celém světě určitou společností, s čímž souhlasí i Larson (2011), který ještě dodává, že zatímco dříve se s tímto pojmem spojovalo slovo standardizace, v současné době se značky uzpůsobují požadavkům a zvykům cílové oblasti. Randall uvedený v Sarkar a Singh (2005, s. 84) definuje následující charakteristiky globální značky:

- *„uniformní kvalita (např. Coca Cola nebo Guiness);*
- *stejná podstata, identita a hodnoty (např. Mc Donald's nebo Sony);*
- *stejné strategické principy a positioning (např. Gilette);*
- *stejný marketingový mix v co největší míře (např. Avon Cosmetics).“*

Obrázek 1 Systém značky



Zdroj: Kapferer (2008, s. 12)

Jak lze odvodit z praktické části, ke společnosti Johnson and Johnson by se daly přiřadit vlastně všechny z těchto charakteristik. Přikrylová a Jahodová (2010, s. 195) také podtrhávají, že mezinárodní značky se navíc potýkají s problematikou různých legálních a kulturních požadavků a v případě vstupu na nové trhy musejí hledat optimální komunikaci své značky.

2.1.2 Nejhodnotnější majetek firmy

Sarkar a Singh (2005, s. 81) odkazují na to, že úkolem positioningu a positioningu značky je dostat se do podvědomí klientů, kde si vytvoří jedinečný obraz a pocity spojené s užíváním konkrétního produktu. Proto je také důležité soustředit se nejen na racionální stránku svých produktů, ale i na zákazníkovy smysly, které ho k danému slovu, symbolu či designu, jenž se ve značce zhmotňuje, budou přitahovat. Tseng a kol. (2012, s. 25) navíc ještě závažnost těchto slov podtrhují tvrzením, že značka bývá v posledních letech často zmiňována jako nejhodnotnější majetek firmy. Na následující straně pak upozorňují, že značka mnohdy reprezentuje určitý životní styl a odlišení se od ostatních a měla by tak být nositelkou konkurenční výhody. Sarkar a Singh (2005, s. 83) ještě doplňují, že ocenění značky závisí právě na tom, jak se odlišuje od konkurence, na jejím rozpoznání od jiných. Petty (2008) je podobného názoru a vypichuje ještě brand management jako stěžejní součást konkurenčního boje, který na poli značek probíhá. Pesce (2002) vidí značku jako něco, co buduje důvěru a dlouhotrvající vztah mezi firmou a zákazníkem. Něco, co firmu definuje a určuje. Positioning značky tak představuje naprosto kruciální manažerské rozhodnutí, jehož pečlivě vytvořená strategie je nezbytnou podmínkou úspěchu.

Tseng a kol. (2012) prokazují důležitost strategie značky, když uvádí příklady předešlých výzkumů, které prokazují, že zákazníci dávají přednost značkovému zboží před neznačkovým a zachovávají jemu o to větší věrnost. Někdy možná i s upozadněním aspektu objektivní kvality. Vnímání kvality ve spojitosti se značkou a celková strategie značky mají pak nemalý vliv na věrnost a opětovné nákupy, proto je třeba přísně kontrolovat kvalitu, což dává příležitost nejen k udržení zákazníků, ale i dalšímu rozvoji. Sarkar a Singh (2005, s. 82) toto tvrzení podtrhují názorem, že vnímání zákazníka závisí právě na značce a zkušenostech s ní. To pak pro neznačkového producenta či producenta se značkou, která nemá vybudované přílišné senzorické

zázemí v myslích klientů, znamená, že u něj se zákazníci budou rozhodovat mnohem více podle ceny než by tomu bylo v opačném případě.

Pesce (2002) ve svém článku dává těmto slovům za pravdu a upozorňuje, že značka není totéž, co cena, protože věrnost zákazníků je málokdy ovlivněna cenou. Prokazuje to tím, že pokud firma nemá vybudovánu silnou značku, ale neustále tlačí na nízkou cenu, musí snižovat marže, čímž se sníží výdělky a následně i například prostředky na propagaci. To způsobuje nižší povědomí o značce i nižší prodeje, neboť *„zákazníci nechtějí riskovat spojení se společností, které nevěří“* (Pesce 2002, s. 1). Kapferer tuto tezi ještě rozvíjí s tím, že jakmile značka ztratí svou sílu, zařadí se mezi ty, kde *„cena za kilo nebo za tunu je to jediné, na čem záleží“* (Kapferer 2002, s. 1). Naráží tak na téma reputace společnosti, za jejíž složky považuje znalost značky a její jedinečnost, velikost a cenu, podíl na trhu, velikost trhu a konkurenci. Pesce (2002) svého kolegu doplňuje s tím, že nejlepší značky napínají své síly na personalizovanou komunikaci s cílovými trhy, kterým předávají informace, které mají vytvořit žádanou reputaci.

2.1.3 Strategie značky

Ve světle těchto skutečností se tvoří různé strategie značky. Machková (2009, s. 117 - 118) u globálních značek zmiňuje také následující možnosti:

- společnost aplikuje svou značku na všechny své produkty, kde jakákoli nová akvizice je v tomto duchu přejmenována. To se děje především v případě pohlcování menších společností velkými;
- společnost převezme tradiční místní značku, která má silné postavení na tamním trhu a branding zůstává neměnný. Jako příklad lze uvést sladkosti Bon Pari nebo Orion, které patří pod Nestlé, jenž jim však zavedené značky, které mají silnou a tradiční pozici, ponechává;
- společnost použije stávající značku na nové výrobky. To je kupříkladu když původně tabáková značka Davidoff zavedla parfémy pod svým jménem,
- společnost rozšiřuje své výrobkové řady o nové produkty, přičemž značka zůstává neměnná;

- uvádění různých značek na trh podle cílové skupiny. Za příklad zde poslouží Plzeňský Prazdroj, který může mít konzumní značky Gambrinus či Primus, standardní značku Kozel a prémiovou značku Pilsner Urquell.

Na straně 101 autorka také uvádí příklady, kdy stejný produkt nese různé jméno v závislosti na cílovém trhu. Taková strategie může mít několik důvodů, od kulturní a jazykové stránky (například když jméno značky představuje v daném jazyce vulgární slovo nebo když je logo nějakým způsobem urážlivé) přes legislativní překážky až po marketing (atraktivnější jméno pro určitou zemi).

Tento seznam strategií značek však není a ani nemůže být konečný. Lze je totiž libovolně kombinovat a vznikají i zcela nové, které ještě nebyly popsány. V globálním dynamickém světě je tak nezbytné sledovat i tyto trendy.

Kapitola 2.1 ukázala, že značka představuje symbol zosobnění firmy pro podstatnou část autorů. Zákazníci si tak pod konkrétním jménem či grafickým symbolem zhmotňují to, co pro ně celá firma představuje. Jedná se zejména o:

- „smlouvu“ se zákazníkem;
- konkrétní úroveň kvality;
- soubor hodnot;
- symbol důvěry mezi zákazníkem a společností;
- komplexní firmu v obecné rovině.

Zákazníci i vlivové skupiny tak získávají více či méně jasnou představu o tom, co mají od jakéhokoli produktu pod konkrétní značkou očekávat. To ale představuje pouze jednu dimenzi značky. Ne však jedinou, protože, jak bude vysvětleno dále, od výrobců a poskytovatelů služeb se dnes očekává mnohem více než jen dobře odvedená práce naproti hodnotě představované penězi. Firma musí přizpůsobit cíleným skupinám všechny své činnosti.

S tím také souvisejí strategie značky, které se stávají rovněž jedním z nejpodstatnějších rozhodnutí firmy. Manažeři se musejí rozhodnout, na jaké skupiny chtějí svými značkami cílit a jak chtějí, aby konkrétní značky byly vnímány. Strategie značky mohou mít různé podoby, jednotností počínaje a diversifikací konče. Neopominutelné jsou také

jejich kombinace, kde globální firma může aplikovat všechny myslitelné strategie najednou, ať již dle geografické nebo třeba produktové segmentace. Jak se pak uvádí v jedné z dalších kapitol, je to též jeden z možných nástrojů krizového managementu.

2.2 Značka jako obraz zodpovědné firmy

Reputaci, percepci a obraz značky, který má člověk vyrytý v mysli, lze ovlivnit mnoha nástroji. Jedním z nich je Corporate Social Responsibility (CSR), jakožto součást vztahů s veřejností. CSR, nebo také společenská odpovědnost firem, má více podob. Ve většině případů se definuje jako environmentální a sociální aktivity, které firma provozuje nad rámec svých povinností, a to v součinnosti se zájmovými skupinami (stakeholders). Její počátky směřují podle Čichovského (2011, s. 17) do období sociálně orientovaného marketingového konceptu v 70. letech 20. století.

2.2.1 Corporate Social Responsibility – důležitý nástroj percepce značky

Pomering a Johnson (2009), stejně jako Schnietz a Epstein (2005) a celá řada dalších autorů však jedním dechem dodávají, že při jakékoli CSR strategii se hledí zejména na finanční stránku. Efektivita CSR totiž nespočívá pouze v tom, o kolik méně CO2 společnost vypustila do ovzduší nebo kolika lidem zvýšila kvalitu života, ale také v tom, kolik peněz se ušetřilo snížením energetické náročnosti nebo jak se zvýšily prodeje „společensky odpovědných“ výrobků. Samozřejmě to neznamená, že by firmy praktikovaly CSR pouze ze zištných důvodů zvýšení rentability svého podnikání. To ostatně mohou dělat i jinými způsoby. Je ale třeba si uvědomit, že míra aplikace závisí nejen na dobré vůli a uvědomění manažerů, ale i na dostupných finančních prostředcích nebo třeba na názoru akcionářů.

Pava a Krausz (1997) určují kritéria, která by měl podnik zvážit, než se rozhodne, zda a v jaké míře se zapojí do CSR. Musí zejména rozhodnout, na jaký společenský problém se zaměří, přičemž je nutné o něm mít dostatek informací. Dále pak si musí definovat, jestli a do jaké míry je ten konkrétní problém způsoben jeho činností. To je příklad společností vyrábějících tabákové výrobky, které zároveň přispívají na výzkum léčby rakoviny plic. Takovéto spojení představuje velice křehkou konstrukci a je na zvážení, zda a v jaké podobě je podobná investice vhodná. Následuje zhodnocení zájmových

skupin, podle jejichž postojů by CSR měla být modelována, a v neposlední řadě již zmiňovaná spojitost s finančním výkonem. Pava a Krausz (1997, s. 346) uvádějí také slova tehdejšího výkonného ředitele společnosti IBM, který říká, že správně nastavená CSR zvyšuje výkonnost zaměstnanců a tím i finanční kondici společnosti. Schnietz a Epstein (2005, s. 328) navíc potvrzují rostoucí průkaznost faktu, že investice do CSR se překlápí do hmatatelných finančních benefitů. Na další straně ovšem uvádějí, že společenská odpovědnost přináší také nehmotné výhody, obzvláště co se týče pověsti. Jsou jimi, z reputace vyplývající, zejména:

- ujištění stakeholderů o schopnosti doručit požadovanou kvalitu v případě nepřesných informací;
- historie interakce se stakeholdery, která je těžko napodobitelná;
- vytvořená ekonomická hodnota, díky níž se firmě daří udržet klíčové stakeholdery – investory, zaměstnance, dodavatele nebo zákazníky;
- dlouhodobý vztah se stakeholdery, který umožňuje firmě lepší pozici vůči konkurenci nebo nižší náklady;
- schopnost lépe přečkat případné stavy krize.

Autoři dokládají poslední tvrzení také statistikou z roku 1989, kdy se propadla burza a kdy společnosti umístěné v časopise Fortune mezi „Nejobdivovanějšími firmami v Americe“ snížily svou hodnotu méně než ty, které v tomto žebříčku nefigurovaly. Pomering a Johnson (2009) nabízí, že důvodem odolnosti firem s dobrou pověstí vůči krizím může být i silná fixace pozitivní představy o nich v myslích spotřebitelů, kterou není jednoduché odstranit a která je tak odolná často zejména díky soustavné a dlouhodobé péči firmy o společenskou odpovědnost.

Jak si Schnietz a Epstein (2005) v souznění s Vanhamme a Grobben (2008) všímají, firmy, které dlouhodobě a úspěšně aplikují CSR, zvyšují svou šanci uspět v konkurenčním prostředí v budoucnu. Jde například o expandující společnosti na rychle se rozvíjející trhy (emerging markets), kde se s rostoucím bohatstvím dá předpokládat zvyšující se tlak na zlepšování sociálních standardů, snižování negativních externalit, šetrnější vliv na životní prostředí, potažmo trvale udržitelný rozvoj. Jako podstatné vidí tito akademici také předcházení negativním kampaním a bojkotům ze strany koncových zákazníků. Správně nastavená CSR, která je poctivě praktikována a

jejíž filozofie rezonuje i ve veškerých aktivitách, byť na CSR nezávislých, může působit jako silný štít proti nenadálým výjimečným selháním v sociální nebo environmentální sféře. Schnietz a Epstein (2005, s. 336) pro podložení svých tvrzení vypichují statistiky z roku 1999, „Fortune 500 firem mající reputaci pro společenskou odpovědnost" v porovnání s „Fortune 500 firem bez reputace pro společenskou odpovědnost". Po zasedání Světové obchodní organizace (WTO), které skončilo neúspěchem, prvně zmiňované poklesly přibližně o procento, zatímco ty druhé dvaapůlkrát více. Jako benchmarking, srovnání s nejlepším nebo zlatý standard, se na tomto místě často uvádí společnost Johnson and Johnson a její vypořádání s případem léku Tylenol. V roce 1982 někdo přidal do tohoto léku kyanid, přičemž zemřelo 7 lidí. Díky dlouhodobé CSR a včasné a korektní reakci nad rámec vlastních povinností vyšla společnost z krize ještě silnější než před tím. Případ Tylenol je detailněji rozebrán v dalších částech této práce.

2.2.2 Správně nastavená CSR – základní předpoklad úspěchu

Akademici jako Pomering a Johnson (2009), Pava a Krausz (1997) nebo Schnietz a Epstein (2005) si také všímají, že i kdyby byla daná korporace tou společensky nejzodpovědnější, nemusí to nutně znamenat, že bude sklízet všechny plody takového konání. Percepce CSR totiž není přímo úměrná její velikosti. Jde hlavně o CSR, která je správně komunikována konkrétním cílovým skupinám. Pokud tedy existují nějaké aktivity založené na společenské odpovědnosti, a které jsou nad rámec toho, co konkrétní společnost dělat musí, je třeba to správně sdělovat. S tím rovněž souvisí, že takové aktivity musejí být i něčím relevantním podloženy. Vanhamme a Grobben (2008) nebo Schnietz a Epstein (2005) upozorňují na vzrůstající skepticismus mezi zákazníky, ať již stávajícími či potenciálními, vůči proklamovaným činnostem spojených s CSR. Ti vyžadují čím dál častěji důvěryhodná data, potvrzení důvěryhodným zdrojem nebo něco, co by mohlo v jejich očích prokázat prezentovanou skutečnost. Pokud se tato skutečnost ukáže zavádějící, nepravdivá, či dokonce záměrně lživá, může to způsobit rychlou korozi štítu proti krizovým situacím zobrazeným v síle značky. Případné další krize onen štít v tomto momentě mohou rozbít a zásadně tak poničit léta budovanou reputaci. To může mít v konečném důsledku nedozírné efekty, ze kterých se firma již nemusí vzpamatovat.

Samozřejmě ale pořád záleží na její velikosti, tradici a zejména hloubce, kterou budovaná image zanechala v myslích zákazníků a ostatních stakeholderů. Jak Vanhamme a Grobben (2008) vysvětlují, určitá obezřetnost při hájení reputace společnosti s užitím CSR je namístě. Odkazují na skutečnost, že společnosti s dlouhou historií (a tudíž hluboce zakořeněnou představou v nitru lidí) mají mnohem větší pravděpodobnost, že se jim dostane odpuštění, než je tomu u méně zavedených značek. Záleží samozřejmě na tom, jaká ta image je, jak se o ní dále pečuje, jak se chrání a jak se s ní nakládá. Dlouhodobě pozitivní a kvalitně komunikovaná CSR, třeba i v menší míře, tedy dokáže odstranit důsledky krátkodobých selhání, zatímco krátkodobé intenzivní úsilí nebo dlouhodobé úsilí o společenskou odpovědnost u nezavedené organizace může být zcela vymazáno malým množstvím negativních situací. Proto je nutné se na začátku podnikání rozhodnout, kdy, a zejména v jaké míře bude firma CSR aplikovat. Obrázek 2 všechna uváděná rozhodnutí, která musí společnost udělat před aplikací CSR shrnuje.

Corporate social responsibility ovšem v posledních letech a desetiletích dostává ještě další a robustnější rozměr, který je integrován do marketingu. Již to není jako v dobách raného marketingu, kdy pro odlišení se od konkurence a prokázání, že firmě záleží i na něčem jiném než na vlastním zisku, stačilo dělat „něco“ navíc. V informační době, kdy se informovaný spotřebitel stává téměř samozřejmostí, není jednoduché jeho požadavkům vyhovět. Obzvláště v případě, kdy se sám zajímá o CSR, zejména pak o její ekologickou stránku. Peattie a Crane (2005, s. 358) tato slova potvrzují s tím, že zatímco v sedmdesátých letech dvacátého století bylo viditelných jeho pár zárodků, „zelený marketing“ se skutečně začal rozvíjet až o deset let později a v devadesátých letech ještě zesílil.

V té době ještě ovšem nebylo známo, že Al Gore o rok později natočí film „Nepříjemná pravda“, který hovoří o klimatických změnách způsobených činností člověka. To považuje Hallet (2007, s. 1) spolu se slovy bývalého hlavního ekonoma Světové banky, Nicholase Sterna, že *„ekonomické následky klimatických změn mohou být ještě mnohem horší než Velká deprese“* za klíčový moment, kdy se životní prostředí stalo mainstreamovým tématem. Peattie a Crane (2005, s. 358) však prokazují, že „zelený marketing“ rozhodně není jen módní vlnou posledního desetiletí. Připomínají, že již

mezi roky 1989 a 1990 se počet ekologických výrobků v amerických domácnostech zdvojnásobil a počet tiskových a televizních „zelených“ reklam se více než zečtyřnásobil. Jako další případ pak dodávají výzkum z roku 1990, kde 92 % evropských nadnárodních společností tvrdí, že změnily své produkty, aby více odpovídaly environmentálním požadavkům.

Obrázek 2 Proces rozhodování o CSR

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.3 Zelená jako jediná správná cesta, nebo skryté nebezpečí?

Hallet (2007) ve shodě s Vermillion a Peart (2010) uvádí, že, zákazníci vyžadují čím dál tím častěji „zelené“ produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí a jejich výroba a užívání způsobují co možná nejmenší, nejlépe kladnou, ekologickou stopu či environmentální vliv. Propagace vlastních produktů jako přátelských k životnímu prostředí však opět sama o sobě neznamená úspěch bez prokázání těchto tvrzení. Jak Vermillion a Peart (2010, s. 69) upozorňují, podle výzkumu společnosti Makeover z roku 2009 více jak polovina spotřebitelů ve Spojeném království si myslí, že takzvaně ekologické výrobky nejsou tím, za co se vydávají. Ještě větší část z nich je toho názoru,

že navíc nefungují a jsou příliš drahé. V obou případech se pak jedná nejen o problém podstaty výrobku jako takového, ale zejména o špatnou komunikaci. A to ne jen konkrétní firmy, ale všech společností, které své produkty jako ekologické prezentují. Jak již bylo zmiňováno, vzhledem k tomu, že takovéto skutečnosti „nahlodávají" onen štít, chránící firmu před negativními vlivy, zde se jedná o poškozování celého stylu marketingu. A to pro všechny dohromady, nehledě na jejich skutečný stav. Lze tedy dovodit, že bez trvající hluboké skepse v myslích zákazníků, způsobené nesprávnou komunikací o kvalitách a vlastnostech „zelených" výrobků několika podniků, by „zelený marketing" rostl pro všechny jeho účastníky ještě mnohem rychleji.

Jak tito autoři ještě uvádějí, nejčastějšími konzumenty takových produktů jsou mladí lidé mezi 18 a 24 lety. To může být dobrá zpráva pro společnosti hledající nové zákazníky, protože takoví ještě nemusejí mít jasně narýsované představy o všech značkách a dají se tak lépe získat. Na druhou stranu je to alarmující v porovnání s předešlými statistikami, neboť jestliže „zelený marketing" prožívá masivní růst již více jak dvacet let a stále zasahuje hlavně nejmladší generaci dospělých a zároveň je pro většinu lidí nedůvěryhodný, vypovídá to o nelepšící se či stagnující komunikaci firem v tomto ohledu. Je nutné vzít v potaz rozvoj internetu a jiných komunikačních prostředků, díky nimž je zákazníky mnohem těžší oklamat, ať již záměrně či neúmyslně. To však mnohé společnosti usvědčuje, když ne z nekalých záměrů, tak přinejmenším z ignorace trendů a rozvoje technologií.

V literatuře se pro podobné případy používá termínů jako „green washing" – zelené vymývání (Peattie a Crane 2005) nebo dokonce „green murder" – zelená vražda (Hall 2007). Autorka druhého výrazu udává jako příklad „vrahů" Volkswagen, Lexus, Tesco nebo Ryanair, kteří byli přistiženi, že jejich environmentální proklamace nebyly dokázané nebo pravdivé. Pokud, pokračuje Hall, nemůžete jasně prokázat své tvrzení o ekologické povaze svého produktu, alespoň co se týče konzumentů ve Spojeném království, plýtváte energií. Podtrhává to ještě názorem, že „parta čtrnáctiletých s počítačem v ložnici" může znehodnotit multimilionovou značku pouze tím, že vyvěsí pravdivou informaci na web nebo YouTube. Tuto praktiku označuje termínem „značkový terorismus". Vermillion a Peart (2010, s. 69) však takovému tvrzení oponují s tím, že dle jejich názoru je při rozhodování o koupi ekologických produktů pro lidi

nejdůležitější značka jako taková a její přidaná hodnota. Silná značka by tak útoku „čtrnáctiletých značkových teroristů“ měla hravě odolat. Autoři rovněž zmiňují výše uváděný termín „green washing“, který vysvětlují jako pokusy prezentovat se „zelenější“ nežli firma ve skutečnost je. Odkazuje se na žebříček „America’s Ten Worst Greenwashers“ z roku 2009, který obviňuje deset velkých amerických společností z přehánění a nafukování skutečností o environmentálních benefitech svých produktů. Řadí mezi ně například Ford, BP nebo General Motors.

Většina akademiků, stejně jako posledně uvádění, si myslí, že zákazníci jsou ochotni nakupovat zodpovědně, ale na oplátku očekávají vyšší kvalitu za přiměřenou cenu. Zároveň jsou k takovým produktům skeptičtější a požadují určité důkazy o „zelenosti“ produktu. Peattie a Crane (2005, s. 360) k dokreslení situace uvádějí pět způsobů, jak „zelený marketing“ nedělat:

- „zelené otáčení“, kdy se do něj pouštějí společnosti, které jsou právě pro špatné zacházení se životním prostředí kritizovány; například těžařské společnosti;
- „zelené prodávání“, kdy společnosti dají na svůj produkt označení, že se jedná o ekologický výrobek, aniž by k tomu podali nějaký důkaz; účelem je pouze zvýšení atraktivity a tím i prodeje;
- „zelené sklízení“, kdy společnost v rámci své environmentální politiky šetří energie, čímž se výroba zlevní, ale výrobek jako ekologický, a tím i prémiový, naopak zdraží;
- „environpreneur marketing“, kde se společnost rozhodne vyrábět „nějaké“ ekologické produkty, přičemž ale zapomene na zákazníka a jeho potřeby; Výsledkem je, že produkt časem z trhu zmizí;
- „marketing dodržení“, kdy společnost dodržování povinných ekologických norem, prezentuje jako svou konkurenční výhodu.

Dokazuje tak rovněž, proč podle něj před rokem 1990 „zelený marketing“ nebyl skutečný. Aby se jednalo o ten opravdový, nabízí následující zásady (s. 364):

- vše začíná zákazníkem;
- je kladen důraz na dlouhodobou perspektivu;
- tyto aktivity jsou inovativní;

- vyžaduje se plné využití všech zdrojů společnosti – autor uvádí, že tato holistická teorie je sice uváděna jako základ, ale v praxi je těžko proveditelná.

Hallet (2007) k tomu říká, že dobré jméno v trvale udržitelném podnikání může společnosti pomoci vybudovat důvěru se svými stakeholdery, zlepšit svůj přístup ke kapitálu, povznést image značky, motivovat zaměstnance, optimalizovat náklady nebo vytvořit konkurenční výhodu. Udává také příklady, kde se velké korporace sdružují za účelem akcí pro trvale udržitelný rozvoj. Je to třeba na klimatické změny zaměřené „United States Climate Action Partnership“, sdružující například PepsiCo, General Motors nebo Johnson and Johnson, nebo Climate Group, mezi jejíž členy patří Virgin či Starbucks. Zároveň nevidí jinou možnost pro podnikání než jít trvale udržitelnou cestou, nikoli formou „green washingu“, protože firmy, které toto ignorují, ponesou negativní následky takového počínání.

Část 2.2 vykreslila, jak by se měla každá firma chovat ke svému vnějšímu prostředí a upozornila na obsáhlost této problematiky. Ukazuje se, že není jednoduché nalézt správný cíl pro svou CSR a že pouhý „náhodný“ výběr nestačí. Jsou zde zřetelné následující trendy:

- zodpovědnost vůči společnosti;
- zodpovědnost vůči životnímu prostředí;
- kompenzace negativních externalit způsobených firmou.

Zainteresované skupiny dnes ovšem nevěří všemu, a dokud se nepřesvědčí o opaku, mají tendenci aplikovat „presumpci viny“, a to zejména vůči v jejich myslích méně silným značkám. Pokud se proklamované „zodpovědné“ aktivity ukáží jako nepravdivé či nedůsledné, může to znamenat nemalé problémy ohrožující někdy samotnou existenci značky.

2.3 Modelování cíleného obrazu

Z již řečeného mimo jiné vyplynulo, že značka je obrazem firmy. Je tím, co si lidé vybavují pod pojmem určité společnosti. Značka se vlastně rovná firmě a nelze ji od ní oddělit. Aby značka vešla do povědomí tak, jak si její manažeři přejí, je nutné zapojit široké spektrum činností, jehož je CSR součástí.

2.3.1 Dlouhodobé Public Relations jako propracovaná forma komunikace – předpoklad trvale udržitelného rozvoje firmy

Jak již bylo řečeno, nejen společnosti, které se řídí dle pouček z předchozích kapitol a praktikují kvalitní CSR, potřebují své konkurenční výhody nějak prezentovat a komunikovat. Týká se to všech bez rozdílu. Jednou z možností takové prezentace je sponzoring. Sponzoring, jakožto další forma vztahů s veřejností, Public Relations (PR), je:

„podpora jednotlivců, skupin či organizací ze strany hospodářských podniků či firem, a to formou poskytnutí peněz, služeb či věcného plnění. Cílem sponzoringu z hlediska poskytovatele – sponzora je především prezentace firmy / podniku na veřejnosti“ (Koudelka, Vávra, s. 210).

Alexander (2009, s. 349) uvádí, že sponzoring pomáhá značce odlišit se od konkurence a zdůraznit poselství, která chce značka předat. Jak ale jeden z článků periodika Marketing Week (2004) upozorňuje, jedná se o velice nejistou investici, která může přinést obrovský úspěch, stejně tak jako neúspěch, neboť neexistuje žádná metodika či návod, jak a kdy ho efektivně využívat. Dále pak uvádí, že se jedná hlavně o to, aby se značka vryla do mysli a paměti co největšího počtu lidí.

I přes zmiňované skutečnosti a nejistoty se z dostupných zdrojů ale zdá, že minimálně sportovní sponzoring v poslední době nebývale roste, jak to potvrzuje ve svém článku Barnett (2012). Zároveň ale dodává, že sponzoring se radikálně proměnil, protože již zdaleka nestačí jen vyvěsit někde na viditelném místě logo firmy, ale je nutné přicházet s kreativními a inovativními nápady. Je také žádoucí proměnit sponzoring v partnerství. Jako příklad se zde uvádí partnerství fotbalového klubu Manchester City a videoherní společnosti Electronic Arts (EA), kde přímo na domácím stadionu EA organizuje během zápasových dnů fotbalové turnaje na herních konzolích. To umožňuje propojení značky klubu se značkou sponzora zároveň virtuálně, fyzicky a skrz marketing. Jako další příklad ještě uvádí společnost Coca Cola a její pavilon při Olympijských hrách v Londýně 2012, kde návštěvníci mohli posunováním vybavení hrát a remixovat olympijskou hymnu.

Alexander (2009, s. 349) dává smyslu podobných akcí zapravdu, když uvádí, že sponzoring se snaží o to, aby lidé přemýšleli o značce novými způsoby. Potvrzuje též, že se jedná, jak již bylo uvedeno, zejména o nástroj vztahů s veřejností a zlepšení či udržení dobré reputace.

Může se ovšem stát, že i přes veškerou snahu v oblasti vztahů s veřejností přijde krizová situace, jejíž řešení se stane klíčové pro budoucnost podniku. Některé teze či onen „zlatý standard" z případu Tylenol byly již odkryty v části týkající se společenské odpovědnosti. Následující odstavce z nich rovněž vycházejí, ale zaměřují se více na samotná řešení krizových situací v obecné rovině a jejich důsledky na kondici firmy.

2.3.2 Krize jako odrazový můstek, nebo osudová rána?

Existují hypotézy, které tvrdí, že jakékoli PR, byť negativní, je ve výsledku pozitivní, jelikož značka je o to více na očích. Jak ovšem již bylo uvedeno na předchozích stránkách, kde se ilustroval například fenomén bojkotů, je toto tvrzení přinejmenším sporné. Do jaké míry to lze aplikovat zkoumá například Williams (2004), jenž na jednu stranu opět uvádí případ Tylenol, kterážto silně negativní situace mající potenciálně destruující vliv na PR, se dobrým zvládnutím stala ve výsledku pozitivním PR. Na druhou stranu ovšem přiznává, že negativní PR může být fatální a upozorňuje, že skandály se pro mnoho firem staly osudnými. Ries (2010) ovšem oponuje zde již několikrát zmiňovanou hypotézou, která tvrdí, že pokud má značka silnou pozici v myslích zákazníků, stává se i velkým otřesům relativně odolná. Kromě Tylenolu to dokazuje příklady Toyoty, kde i přes problémy s brzdami a masivní svolávání aut do servisu, její prodeje dál nepřerušovaně rostly nebo banky Goldman Sachs, kterou nepoložily ani ostře sledované soudní procesy.

Je tedy tradice a velikost firmy receptem na jakoukoli krizi? Henard (2002) vidí jako důležitý faktor dlouhodobost versus krátkodobost. Dobře zvládnutá krize za krátkou dobu nemusí značce uškodit vůbec, ale pokud se protahuje a nabalují se na ni třeba ještě další, stává se těžce zvládnutelnou i pro velké a tradiční korporace. Ve shodě s Pullig a kol. (2006) upozorňuje na fakt, že i přes vše, co bylo řečeno, je negativní reklama mnohem silnější než ta pozitivní. Je to způsobeno zejména tím, že negativní událost je na rozdíl od té pozitivní neočekávaná. Podstatnou ochranu zde tvoří stálí zákazníci, což

by potvrzovalo hypotézu o velikosti a tradici. Ale je tomu tak pouze do určité míry. Autor nabízí, na co si dávat v krizové situaci obzvláště pozor:

- rozumět dynamice situace. To znamená, že je třeba pochopit, že různí zákazníci nereagují vždy stejným způsobem. Je dobré si je rozdělit na několik skupin, minimálně dle jejich věrnosti a potenciálu koupě;
- vždy odpovědět na negativní reklamu. Způsob komunikace s přihlédnutím k předchozímu bodu;
- plánovat dopředu. Zde navrhuje dvě možné strategie: dopředu si naplánovat reakce na krizové situace nebo provozovat takové činnosti, které zvyšují počet loajálních zákazníků.

Pullig a kol. (2006) poslední radu potvrzují a opakují důležitost důvěry vůči značce. Jako další možnost přidávají strategii rozložení rizika používáním oddělených jmen od mateřské společnosti, jako to dělá například Procter and Gamble nebo právě Johnson and Johnson, kde přiřazení jména k mateřské značce není vždy evidentní.

V době neustálých turbulencí nelze pominout roli krizového managementu. Rozložení rizik na portfolio zdánlivě nesouvisících značek může být jednou z možností. Zdá se však, že zdaleka nejúčinnější je se dopředu připravit na možná rizika a krize. Samozřejmě na konkrétní krizi, která bývá často ne příliš očekávaná se dost dobře připravit nelze. Zodpovědný manažer však zná obecné pokyny a postoje, podle nichž se musí v případě nenadálé události řídit. Rychlá a správná reakce je jedinou možnou cestou ke zvládnutí krizových situací a snížení jejich dopadů na společnost.

Vypadá to tedy, že ne náhodou mohou investice do komunikace představovat podstatnou část rozpočtů forem. V dnešní době již nestačí mít kvalitní produkty za odpovídající cenu. Tomáš Baťa a Henry Ford byli ve své době špičkami na poli managementu a prodeje. V roce 2012 by ale svým stylem komunikace a vedení své značky spíše poškozovali. Dnes je čím dál tím nezbytnější snažit se o společensky a environmentálně udržitelný business s důrazem na trvale udržitelný rozvoj. Možná ještě důležitější je to všem, včetně toho nejposlednějšího zaměstnance i nejméně pravděpodobného zákazníka, správným způsobem uvést ve známost.

2.4 Zdraví značky ve 21. století

Z již řečeného je jasné, že způsoby prezentace značek se v dnešní době rychle mění. Za samozřejmost se považuje využívání multimédií. Jejich zvládnutí představuje čím dál častěji nutnou podmínku k pokračování existence firmy. U zdravotnických společností se pak kromě nutnosti masivního využívání moderních technologií stává jednou z největších budoucích výzev rychle stárnoucí světová populace.

2.4.1 Značka a její role ve zdravotnictví

Tyto výzvy však nepředstavují jistotu zvýšení obratů pro společnosti působící v sektoru. Kapitola 2.4.1 ukáže, že je nutné zvládnout velké množství požadavků, aby stárnutí populace mohlo představovat pro tyto společnosti více živou vodu než hrobníka nerealizovaných nadějí.

Co se týče krizového managementu a brand managementu u producentů zdravotnických zařízení, „součástek“ lidského těla a farmaceutik, bude od jiných sektorů více či méně odlišný. Dolan a Lunenfeld (2004) tuto specifičnost prokazují skutečností, že producenti zdravotnických zařízení mají vlastní normu ISO 14971:2000 jako klíčový standard pro management rizika ve svém sektoru, který zaručuje bezpečnost a efektivitu. Specifickou normu ISO TS má však například i automobilový průmysl, ale zde je toho ještě mnohem více. Další zvláštností jsou, jak píše Simoens (2009, s. 210), následující skutečnosti týkající se tržního prostředí:

- množství heterogenních produktů;
- informační asymetrie;
- omezený počet výrobců;
- podstatné vstupní a výstupní bariéry;
- rychlý technický vývoj a krátký životní cyklus produktu – 80 % výnosů tvoří produkty uvedené v posledních pěti letech a 50 – 70 % v posledních třech letech.

Již z podstaty takovýchto produktů jde zejména o vztah B2B, kde nakupující je většinou lékař, lékárna, nemocnice či nějaké státní zařízení. Znamená to, že se zde nebude tolik uplatňovat sponzoring jako u zmiňovaných případů Coca Coly a EA a, jak autor potvrzuje, je také nutné předpokládat vysokou informovanost zákazníků. Což nicméně

rozhodně neznamená, že zde lze kvůli předpokladu relativně hluboké znalosti produktů zákazníky odsunout marketingovou činnost na druhou kolej. Zejména když, jak tvrdí Simoens (2009, s. 209), v roce 2007 představoval trh v hodnotě 187 milionů eur a více jak 8.000 typů produktů a jen v Evropě rostl o 5 – 6 procent ročně. Zároveň předpokládá, že stárnoucí světová populace bude tento trh dále zvětšovat. Tuto hypotézu potvrzuje i Wieczner (2012, s. 1), který odhaduje, že jen ve Spojených státech amerických do roku 2030 vzroste jen počet transplantací kloubů o 673 procent, na 3,5 milionu.

Ačkoli Charles (2006, s. 1) uvádí, že nemocnice a kliniky se v poslední době snaží léčit pacienty ve svých zařízeních co možná nejkratší dobu a doporučují tak co nejdelší léčbu doma, zároveň zde vzniká i nový prostor, kde pacienti budou kupovat, případně si od nemocnic za poplatek půjčovat, ve zvyšující se míře monitorovací zdravotnická zařízení. To ovšem samozřejmě stále pod dozorem lékařů, takže zacílení na B2B je tu stále přítomno, ale již s větším ohledem na koncového zákazníka. Provines (2009) také zdůrazňuje, že nemocnice zároveň budou vyžadovat co možná nejvyšší hodnotu za každý utracený dolar. Což ovšem neznamená nákupy za nejnižší možné ceny, ale pečlivé plánování cenové politiky. Ilustruje to případem výztuže srdečních tepen firmy Johnson and Johnson, které stály sice trojnásobek ceny běžných podobných výrobků, ale zato snižovaly nutnost opakování procedury, čímž se komplex operací zlevnil. To bylo zákazníkům doloženo jasnými ekonomickými a klinickými daty.

Prostor je nicméně limitován přísnými zákony, regulacemi a v neposlední řadě patentovou ochranou. Utku (2011) uvádí příklady rozšířené patentové ochrany týkající se této regulované sféry ve Spojených státech, PTE (Patent Term Extensions) a v Evropské unii, regulace (EC) 469/2009, kde se bere v potaz mimo jiné finanční a časová investice do výzkumu a následný proces schvalování. Provines (2009, s. 37) upozorňuje, že investice do výzkumu zde skutečně nejsou zanedbatelné, neboť tyto podniky do něj každoročně vloží přibližně 12 procent z obratu. Jako další ukázka poslouží, jak uvádí Wieczner (2012), nová daň 2,3 procenta na zdravotnické přístroje ve Spojených státech, kteroužto ztrátu pro firmy by ale zároveň měla bohatě vykompenzovat již uváděná předpokládaná raketově rostoucí potřeba v řadách seniorů.

2.4.2 Značka v multimediálním věku

Sektor zdravotnictví, stejně jako všechny ostatní, v současnosti čelí vzrůstajícímu významu internetu, který zasahuje všechny země bez rozdílu. Sweeney (2002) si všímá toho, že zrovna farmaceutický průmysl si s konvenčním marketingem již nemůže vystačit a je nucen přejít na marketing i prodej prostřednictvím internetu. Důležitost internetu v marketingu a provozu společnosti vůbec podtrhuje i fakt, že od konce devadesátých let se tímto fenoménem zabývá celá řada autorů a počet článků a dalších výzkumů má od té doby vzrůstající tendenci. Walker-Harrison a Neeley (2004, s. 20), stejně jako Eid (2005, s. 266) však zaznamenávají fakt, že literatura se zaměřuje spíše na vztahy B2C než na B2B, ačkoli druhý jmenovaný je na rozdíl od toho prvního interaktivní komunikací a tudíž se jedná o komplexnější problematiku. To potvrzuje i Mastacan (2009, s. 48) ve shodě s Kotlerem (2007, s. 249), kde uvádí, že z tohoto komplexního vztahu těží oba subjekty a vyžaduje též jiné strategie.

Zhao a Zhao (2004) radí, že je nutné sledovat technologický vývoj ve virtuálním prostředí, jelikož jde rychle dopředu, což by zejména větší společnosti měly bedlivě sledovat. Tiago a kol. (2007) ve shodě s Jambulingam a Sharma (2010) k tomu dodávají, že nové informační a komunikační technologie způsobily globalizaci, vlastně zmenšení světa, kterému se musejí všichni co nejrychleji přizpůsobit, neboť již nečelí jen lokální, ale i globální konkurenci. Autoři též uvádějí názor z Lichtenthal a Eliaz (2003, s. 139), že *„internet je jedinou možností, jak dosáhnout cílů komunikace“*. Eid (2005) si přesto všímá, že ani cesta opačným směrem, z globálního do lokálního prostředí, není ani s pomocí internetu snadná. Je zde totiž třeba brát v potaz například různé zákonné a kulturní bariéry, kterým jsou naopak místní přizpůsobeni. Tian a Emery (2002, s. 217) dokonce uvádějí, že u internetového marketingu je nutné brát mnohem více v potaz kulturní rozdíly než je tomu v tradičním marketingu, protože zde neexistují časové a prostorové překážky. Adam a kol. (2002) navíc prokazují, že i způsob použití internetu pro marketingové účely se liší i v relativně kulturně blízkých zemích jako například Velká Británie a Austrálie.

New Media Age (2005) poukazuje, že nejen po stránce obsahu, ale i designu a uspořádání webových stránek se liší přání a požadavky zákazníků z různých zemí. O'Donnovan (2001) proto upozorňuje, že je třeba vědět, jakým způsobem návštěvníci

firemního webu tyto stránky využívají, jestli je navštěvují opakovaně, jestli jim vyhovuje jeho design a zdali se v něm dokáží orientovat. Supphellen a Nysveen (2001) sice souhlasí s tím, že na hodnocení webových stránek má výše jmenované vliv v každém případě, avšak namítají, že věrnost ke značce je klíčovým prvkem pro jejich opakovanou návštěvu a chování vůči nim. Co se ovšem týká zákazníků, kteří ještě nepatří mezi loajální příznivce podniku, jednou z možností, aby si našli cestu k firmě je přesvědčení k opakovaným návštěvám jejích stránek. Tarafdar a Zhang (2008, s. 21) k tomu nabízejí následující ukazatele:

- informační obsah;
- jednoduchá orientace;
- použitelnost;
- přizpůsobení;
- bezpečnost;
- dostupnost;
- rychlost stahování (jako nejméně důležitý faktor).

Internet a další nové technologie tedy nenávratně proměnily světový obchod a komunikaci se zákazníky. Způsob, jak a do jaké míry jsou využívány značkou JNJ je popsán v analytické části této práce.

Kapitola 2.4 vysvětlila, že zdravotnický sektor musí hledět na mnohem více podrobností než většina jiných sektorů. Nejpodstatnějším rozdílem je množství regulací a podrobných předpisů, jejichž nenaplnění může v některých případech vyústit v ohrožení zdraví a života. Marketing má v tomto oboru značná omezení týkající se etické stránky v různých kulturách a v cílení na specifické typy zákazníků, kteří bývají více informovaní. Lze však předpokládat, že společnosti, které se dokáží tvrdým podmínkám v budoucnu přizpůsobit a současně budou dodržovat zásady uvedené v předchozích kapitolách, mají díky stárnutí západní populace budoucí potenciál mohutného růstu, který ekonomické krize ovlivní jen okrajově.

Co se ale stane nezbytností a konkurenční výhodou bude kromě funkčnosti produktů zvládnutí multimediálního a informačního světa. Bez kvalitních internetových stránek firmy nebudou moci pořádně fungovat. Uživatelsky se též budou muset přizpůsobit

pohodlí klientů, kteří budou čím dál častěji využívat moderních komunikačních prostředků. Strategie značek tak budou mimo jiné závislé na tom, jak firmy dokáží jít s dobou a moderními technologiemi a jak je dovedou nabídnout svým zákazníkům.

3 Analytická/praktická část práce

Tato část práce pojednává o globální značce Johnson and Johnson, přičemž větší díl je věnován nedávné minulosti a přítomnosti. Odhalí základy, na kterých značka stojí, podívá se do minulosti, současnosti i budoucnosti a zkonfrontuje teorii se skutečnými situacemi.

3.1 *Naše krédo* – dokument obsahující odpovědi na všechna rozhodnutí?

Dle Jakubíkové (2009, s. 23) představuje krédo hodnoty, které firma považuje za své, poslání společnosti a podnikovou kulturu. Jak bude zmíněno dále, krédo JNJ nesoucí oficiální název „Naše krédo“ sepsal v roce 1943 Robert Wood Johnson II., právě jako prezentaci hodnot firmy, návod a zároveň nepřekročitelnou hranici pro veškerá budoucí rozhodnutí. Jeho plné znění je uvedeno v příloze 1. Celá historie i současnost společnosti se více či méně odvíjí od tohoto dokumentu. Následující podkapitoly tak po představení historického vývoje značky rozeberou všechny čtyři části *Našeho kréda* a zkonfrontují je s reálnými situacemi.

3.1.1 126 let rozvoje

(Zdrojem pro kapitolu 3.1.1 jsou oficiální internetové stránky společnosti, JNJ.com (2012), JNJ.cz (2012) a Kilmerhouse.com (2012). Společnost Johnson and Johnson (JNJ) pochází z amerického New Brunswicku ve státě New Jersey, kde byla roku 1886 založena třemi bratry Johnsonovými jako rodinná společnost vyrábějící chirurgické obvazy. Již od začátku zde byly zdůrazňovány hlavní zásady jednoho z nich, Roberta Wooda Johnsona I., jehož podpis je základem po více jak století neměnného loga (obrázek 3):

- pacienti a zákazníci jsou vždy na prvním místě;
- následuje péče o zaměstnance;
- důležitá je společenská odpovědnost;
- firma je flexibilní a řízená dlouhodobě a udržitelně.

Obrázek 3 Logo společnosti Johnson and Johnson

Zdroj: jnj.cz (2012)

Na konci 19. století se stala hlavním propagátorem sterilního ošetřování ran a má velký podíl na rozšíření sterilizace po celém světě. Ve stejné době také figurovala mezi průkopníky lékárniček první pomoci, které byly ze začátku určeny pro železniční dělníky. Asi nejznámější produktovou řadou s logem Johnson and Johnson je Johnson's Baby, kde dětský zásypový prášek odstartoval v roce 1894 dodnes trvající úspěch výrobků pro miminka a malé děti. Před koncem století ještě stíhá firma proniknout do sféry ženské péče se sanitárními prostředky pro ženy. Další řadou produktů v rané éře vývoje byly i zubní nitě.

Již na začátku 20. století JNJ ukazovala, že své výše zmíněné zásady bere vážně. A tak se můžeme dočíst, že například přispěla v roce 1900 obětem hurikánu v Texasu svými produkty a finančními dary nebo o šest let později se stejným způsobem stala největším dárcem pomoci po zemětřesení v San Franciscu.

V roce 1924 se JNJ poprvé rozšiřuje do zahraničí a za oceán, a to do Velké Británie. O čtyři roky později přibývají i další provozy v Mexiku, Jižní Africe a následující rok v Austrálii. Roku 1932 JNJ přebírá syn otce zakladatele Robert Wood Johnson II. a přetváří ji do globální a decentralizované rodiny společností. Píše také „Naše krédo", kde rozvíjí myšlenky svého otce a které je dodnes základním pilířem filozofie všech součástí společnosti. Roku 1944 vstupuje JNJ na newyorskou burzu NYSE.

Ve druhé polovině dvacátého století následuje další rozvoj a expanze do dalších zemí a oborů. Legendou se stal například od padesátých let Johnson's Baby „šampón bez slz". Důležitým krokem pro rozmach v následujících desetiletích a vstup na nové trhy v oblasti farmaceutik byla akvizice farmaceutických firem jako Janssen Pharmaceutica, Cilag Chemie nebo McNeil, jehož produkt proti bolesti, Tylenol, o 23 let později vytvořil jeden z nejpodstatnějších milníků historie JNJ a ovlivnil tím i marketingové

strategie budoucnosti nejen v JNJ. Následují další významné produkty, jako třeba lék proti schizofrenii, a zejména pak i nové obory působnosti. Jsou jimi například optika, mechanické zašívání ran nebo přístroje na sledování a léčbu cukrovky. Za zmínku též stojí etablování v Číně. Dlouho před jejím ekonomickým rozmachem.

Ani na sklonku století zde není opomíjena CSR. Svědčí o tom kupříkladu zapojení se do založení Safe Kids Worldwide, národní a následně globální kampaně ke snížení dětských zranění, která pomohla ve Spojených státech do roku 2008 snížit nechtěná zranění dětí do 14 let o 45 procent. Mezi vývojové úspěchy přinášející nové konkurenční výhody té doby patří uvedení prvních kontaktních čoček, které mohou být nošeny až týden nebo technologie na minimálně invazivní chirurgii, která umožňuje pacientům rychlejší zahojení ran a tím i celkové uzdravení. Na poli akvizicí následuje připojení dalších firem jako Cordis (srdeční chirurgie) nebo Neutrogena (kosmetika).

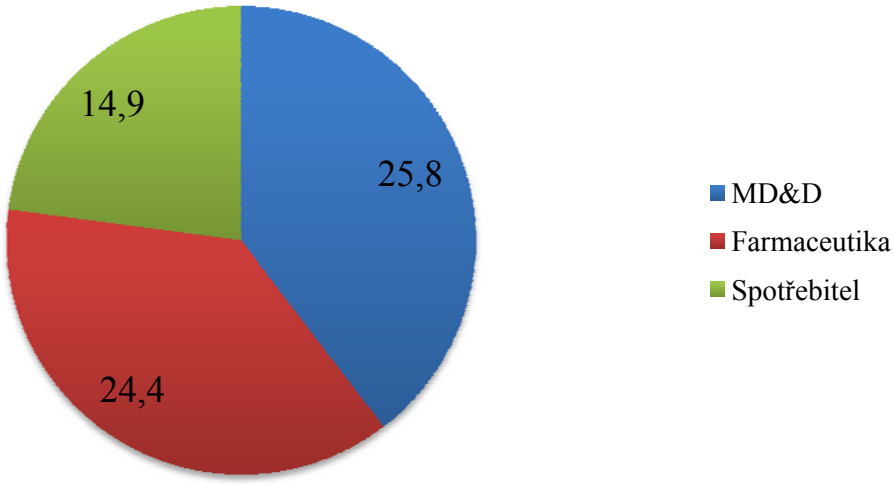
Začátek nového milénia přináší další výzvy. JNJ vstupuje do nových sektorů, jako terapie při HIV/AIDS, produkty pro zdraví nebo wellness. Následuje též ještě větší expanze na poli konečných spotřebitelů, což potvrzuje zejména v roce 2006 nákupem divize Pfizer Consumer Healthcare, do jejíhož portfolia patří kupříkladu ústní voda Listerine. V roce 2010 se JNJ připojuje k úsilí na dosažení Rozvojových cílů tisíciletí Organizace spojených národů (OSN), kde se zaměřuje na zlepšení zdraví matek a dětí v rozvojových zemích a pomáhá spustit první servis OSN přes mobilní telefony, který těhotným ženám a novopečeným matkám posílá zdravotní informace přes SMS. V roce 2012 přebírá, jako teprve devátá osoba v jejím čele, rodinu více než 250 společností Alex Gorsky.

Nyní společnost představuje tři hlavní segmenty – farmaceutický, lékařské přístroje a diagnostika (MD&D) a spotřebitelský. V roce 2011 činil souhrnný objem prodeje všech divizí dohromady 65,1 miliard amerických dolarů, což pro porovnání představuje téměř třetinu ročního hrubého domácího produktu České republiky. Současný podíl segmentů na prodejích je znázorněn v grafu 1.

Pro účel této práce byla v říjnu 2012 provedena sonda do segmentu spotřebitelských výrobků. Rozsáhlejší průzkum se z důvodů omezených zdrojů nakonec uskutečnit nepodařilo. Metoda pozorování v pěti obchodech v Praze (představitel místního trhu),

pěti v Paříži (představitel „západního“ trhu) a dalších pěti v Bombaji (představitel rozvíjejícího se trhu) měla za úkol vytvořit ucelený obraz profilace spotřebitelských produktů JNJ. Ve všech třech zemích se produkty JNJ dají sehnat bez problémů a v širokém, ačkoli ne kompletním, spektru. Ze sondy dále vyplynulo, že v tomto segmentu JNJ působí téměř vždy jako značka zaměřená na kvalitu se středně vysokými cenami a méně pak vstupuje mezi prémiové a nízkonákladové značky. Pozice produktů v policích je tomu uzpůsobena a většinou figurují na lépe viditelných místech, případně jsou ve svém druhu jediné, jako je to častý případ ústní vody Listerine. Obecným znakem JNJ na spotřebitelských trzích je tak dle výsledků sondy důraz na dostupnou kvalitu za odpovídající cenu.

Graf 1 Prodeje 2011 (v mld USD)



Zdroj: Johnson and Johnson 2011 Annual Report (2012)

3.1.2 Odpovědnost vůči pacientům

Na prvním místě je zodpovědnost vůči uživatelům výrobků společnosti, což znamená zejména pacientům, lékařskému personálu a spotřebitelům. To se má projevovat v kvalitě za přiměřenou cenu a s tím, aby i dodavatelé mohli vytvořit přiměřený zisk.

Jako jedním z indikátorů tvrzení o cenové přiměřenosti je ziskové rozpětí nebo také marže zisku, která se vypočítá jako poměr čistého příjmu a skutečných prodejů:

$$\frac{(\text{Příjmy} - \text{náklady})}{\text{Příjmy}} \times 100$$

Tento ukazatel uvádí procento příjmu, které společnosti zbyde po odečtení nákladů. Následující statistika sice nemůže pokrýt marži všech produktů, neboť jejich vývoj trvá různě dlouho a mnohdy i přesahuje uvedené rozpětí. Nicméně však tvoří i přes to vcelku vypovídající obraz situace. Podle Ycharts (Ycharts [online] 2012) se ziskové rozpětí JNJ v posledních deseti letech pohybovalo téměř neustále kolem 20 procent, přičemž uváděný průměr za posledních pět let, 18,6 procent, tento trend jen potvrzuje. Při porovnání statistiky s konkurenty je patrné, že toto číslo je spíše průměrné a nijak výrazně nevybočuje ani na jednu stranu. Například společnost Sanofi má za posledních pět let průměr 21,22, Pfizer 15,59 a Merck 19,63 procent. To znamená dostatečný polštář pro případné propady prodejů či náhlé krizové situace a stejně tak volné prostředky pro další vývoj a výzkum. Je též třeba brát na zřetel specifičnost celého sektoru. Jak již bylo naznačeno v teoretické části, uvedení velké většiny produktů rodiny JNJ na trh předchází mnohaletý výzkum, který nikdy nemá jistotu úspěchu, dále pak velké množství legislativních překážek a v neposlední řadě i omezený čas patentové ochrany. Ve světle těchto skutečností by se jistě stále dalo polemizovat nad tím, že by zisková marže mohla být něco nižší. Nicméně jako argument, že JNJ porušuje první bod kréda, by se jednalo o diskutabilní tvrzení.

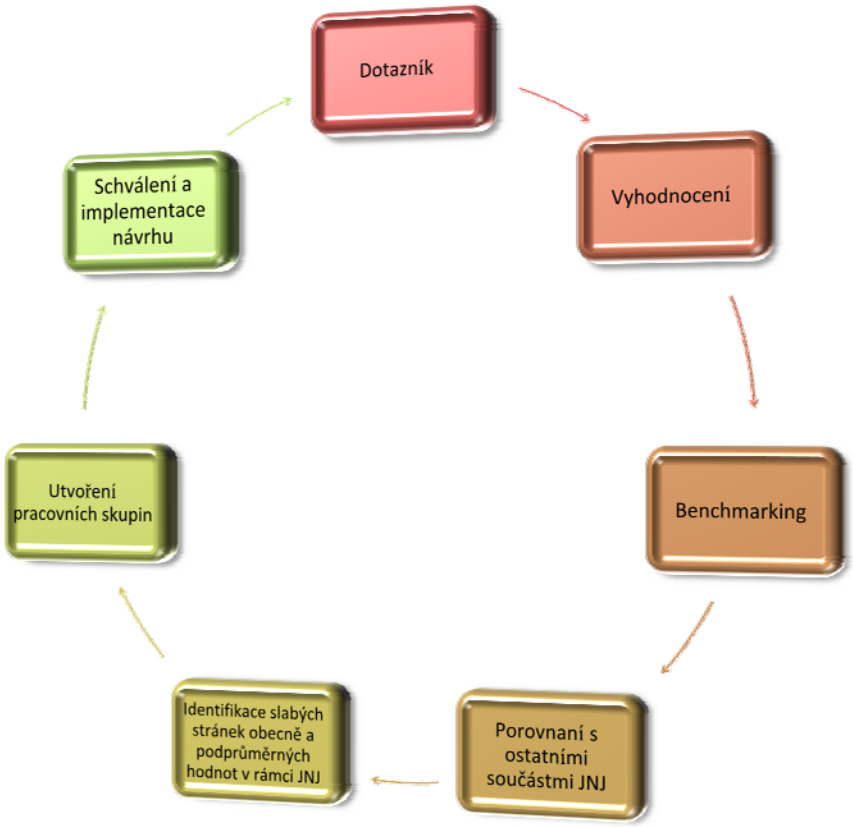
Co ale tento bod splňuje beze zbytku, jsou iniciativy, jejichž příklady byly zmiňovány v historické části. Ať již jde o matky v rozvojových zemích ve spolupráci s OSN, pravidelnou finanční a materiální pomoc při přírodních katastrofách či podání pomocné ruky lidem s nevyléčitelnými nemocemi, JNJ dělá celou řadu neziskových aktivit zaměřených právě na pacienty. V případu Tylenol v letech 1982 a 1986 po činu někdo otrávil část léků kyanidem a management firmy si za hlavní úkol vytyčil ochranu pacientů na úkor zisků. Oficiální internetové stránky JNJ, stejně jako v teoretické části citovaní akademici, toto řešení uvádějí jako ukázkový případ konkrétní a správné aplikace prvního bodu kréda.

3.1.3 Odpovědnost vůči zaměstnancům

Hned na druhém místě se v krédu nacházejí zaměstnanci. Ti mají být respektovanými bytostmi, kterým se dostává určitých jistot, bezpečí a spravedlivých odměn. Důraz je též kladen na rovnost příležitostí a rodinný život, který by neměl být upozaďován za prací.

Podle oficiálních stránek společnost aktuálně čítá přibližně 128.000 zaměstnanců v 60 zemích světa, přičemž toto číslo v posledních letech víceméně kolem této hodnoty osciluje. Je tedy otázkou, zdali takto velká korporace vůbec může podobný úkol splnit. Zdá se ovšem, že ani tento bod tu není opomíjen. Spokojenost všech zaměstnanců je zjišťována pravidelně každý rok formou elektronických anonymních dotazníků (Credo Survey 2012), kde vyplňují svou spokojenost v zaměstnání v celé řadě oblastí a uvádějí, zdali si myslí, že se všichni dle zásad kréda chovají. Dotazníky se vyhodnotí a pro případné slabé stránky se vytvoří pracovní skupiny na jejich vylepšení. Proces zjišťování a zajišťování spokojenosti zaměstnanců ukazuje graf 2.

Graf 2 Cyklus péče o zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Existuje též korporátní non stop horká linka, kam mohou zaměstnanci směřovat své stížnosti ohledně domnělého porušování zásad kréda, či dokonce zákonů. Ve spolupráci s odborníky je zde také k dispozici také poradenská linka při jakýchkoli potížích, vycházením s kolegy počínaje a osobními nebo finančními potížemi konče. Při komplexnějších problémech existuje i možnost osobních konzultací.

Přeci jen se ale dají najít i některé negativní stránky, vycházející zejména z neosobního prostředí nadnárodní korporace. Jako ilustrace poslouží nepříliš lichotivé výsledky experimentu, provedeného pro účel této práce ohledně odpovídání na dotazy přes kontaktní webový formulář. Jelikož tato problematika souvisí hlavně s komunikací, experiment bude detailněji rozebrán v její sekci.

3.1.4 Odpovědnost vůči komunitám a životnímu prostředí

V této části se hovoří o odpovědnosti vůči společnostem pro život a práci a světovému společenství. Dále jsou zde propagovány myšlenky trvale udržitelného rozvoje, ekologie a podpora vzdělávání.

Podle Interbrand (Interbrand [online] 2012), která každoročně zveřejňuje, mimo jiné, žebříček „Nejlepších globálních zelených značek“, bere JNJ i třetí bod kréda zcela vážně. Tento žebříček sestavuje auditorská společnost Deloitte podle 82 ukazatelů seskupených v šesti pilířích:

- řízení;
- operace;
- doprava a logistika;
- zainteresovanost stakeholderů;
- dodavatelský řetězec;
- produkty a služby.

JNJ se v tomto žebříčku momentálně nachází na druhém místě, za společností Toyota. V detailnějším hodnocení lze pak nalézt informace o tom, že JNJ si začala určovat své environmentální cíle od roku 1990, což znamená, že, jak se píše v teoretické části, byla součástí první vlny „zelené“ firemní politiky. Dále se zde uvádí, že společnost si určuje na každých pět let environmentální plán, který se jí daří dodržovat, a někdy i

přesahovat, jako například snížení emisí oxidu uhličitého o 100.000 metrických tun mezi lety 2005 – 2009. Kromě toho se zúčastňuje různých iniciativ týkajících se recyklace, snižování odpadu ve zdravotnictví nebo tlaku na americkou hospodářskou komoru pro posílení pozice vůči globálnímu oteplování. Naopak slabší stránku vidí Deloitte ve výrobě zdravotnických produktů pro osobní použití, kde je ještě hodně prostoru pro řešení, která minimalizují škody k životnímu prostředí.

Jak již bylo ale uvedeno, značka se může umisťovat v nespočtu žebříčků a provozovat libovolný počet CSR aktivit, ale pořád jí to nezaručí žádanou pozici v myslích zákazníků. Zde Interbrand (Interbrand [online] 2012) na svých internetových stránkách v hodnocení firmy nicméně dodává, že JNJ je v tomto ohledu vnímána velice pozitivně a dlouhodobě se umisťuje na předních pozicích vnímání zákazníků. Výše zmíněné skutečnosti odkazují na již uváděné zásady skutečného „zeleného marketingu“, formulované Peattie a Crane (2005, s. 364) – zaměření na zákazníka, dlouhodobost, inovace a holistické pojetí. Na druhou stranu, dle dlouhodobého pozorování autora této práce z interního prostředí firmy, jsou sice první tři body neustále zdůrazňovány i aplikovány, avšak určitě se nejedná o úplně všechny složky a součásti firmy. Hodně totiž záleží například na specifikách konkrétních zemí, konkrétních manažerech a konkrétních kolektivech, které ne vždy dodržují dané „zelené“ zásady, jež nejsou ve všech případech důsledně vyžadovány. To může být případ třídění odpadu nebo plýtvání zdroji a energiemi. Nejedná se nicméně o pravidlo, spíše o jednotlivosti.

3.1.5 Odpovědnost vůči akcionářům

Poslední část „Našeho kréda“ požaduje spravedlivé rozdělování zisků, rentabilitu, inovace a rozvoj. To souvisí zejména se zodpovědností vůči akcionářům.

Jako jeden z ukazatelů lze nabídnout statistiku z kapitoly 3.1.2 o ziskové marži, která je, jak již bylo uvedeno, stabilní a celkem vysoko nad hranicí ziskovosti. Z výročních zpráv, včetně té poslední z roku 2011 (Johnson and Johnson 2012), se lze dozvědět, že akcionářům jsou vypláceny dividendy a že společnost na světové úrovni téměř nepřetržitě roste. Neustálý rozvoj dokazují například neustále nové akvizice, uvedené již v kapitole 3.1.1, stejně tak i důraz na inovace. V inovacích JNJ též spolupracuje i s konkurenty. Jako příklad lze použít nedávný, byť neúspěšný, vývoj léku na

Alzheimerovu chorobu ve spolupráci s farmaceutickým gigantem Pfizer (Rockoff, Wang 2012). Článek též uvádí, že tento neúspěšný vývoj bude stát JNJ 300 – 400 milionů amerických dolarů. Jak již bylo ale dříve uvedeno, podobné ztráty patří ke specifikům a rizikům sektoru. To ovšem neznamená zpronevěřování se krédu, neboť akcionáři v něm figurují až na posledním místě a pacienti naopak na prvním. To je pak asi nejdůležitějším vzkazem image značky, kterou si firma buduje.

Původní myšlenkou této části práce bylo také zjistit, jak „Naše krédo" vnímají zákazníci a do jaké míry se s ním ztotožňují. Americká centrála, stejně tak jako české zastoupení však tuto informaci podat odmítly. Poskytnuta nebyla ani odpověď na to, jestli takový výzkum společnost vůbec provádí. Jelikož ani akademická literatura neposkytla dostatečnou osvětu tohoto tématu a dělat vlastní výzkum na českém trhu by vzhledem k jeho velikosti a tradici v porovnání se světovým kontextem nebylo příliš relevantní, je třeba se spokojit pouze s odhady. Vzhledem k tomu, že „Naše krédo" představuje sepsané myšlenky otce zakladatele, které již dávno před sepsáním i několik desetiletí poté byly běžně aplikovány, je zřejmé, že ho firma považuje za něco víc než jen součást firemní kultury nebo marketingu. Je zde tak možnost, že mínění zákazníka v případě kréda není tak důležité. Jen stěží si lze totiž představit, že by firma, byť na základě požadavků zákazníků, změnila koncept, který uplatňuje déle jak jedno století. Pokud se ale dají dohromady poznatky z předešlých i následujících kapitol, lze si dovodit, že vzhledem k tomu, že JNJ je dlouhodobě vnímána jako zodpovědná firma, zákazníci vnímají krédo, které je určitým ztělesněním zodpovědnosti, pozitivně přinejmenším nepřímo. Na druhou stranu se lze domnívat, že JNJ i přesto nějaké průzkumy v této oblasti dělá i jinde než jen mezi svými zaměstnanci, a to za účelem zlepšení komunikace a možnosti zdůrazňování hodnot kréda navenek.

3.2 Komplexní komunikace k veřejnosti

V teoretické části již bylo uvedeno, že CSR nabývá v posledních dvou desetiletích na důležitosti, ale že zde, podle některých autorů, zároveň existuje zvýšený skepticismus vůči důvěryhodnosti komunikace firem o svých CSR aktivitách. Kapitola 3.1 zároveň poukázala na to, že společnost JNJ vlastně aplikovala CSR už téměř století před jejím rozšířením mezi moderní nástroje marketingu. Jak konkrétně zde tedy CSR funguje a dbá JNJ skutečně na její důslednou aplikaci? Nebo již globální ekonomika omlela její

hrany a vytvořily se důvody, které by onen uváděný skepticismus zákazníků přiživovaly? V předešlém oddíle bylo nastíněno, podle čeho se JNJ rozhoduje ve svých krocích a aktivitách a jakým způsobem vlastně chce být viděna v oblasti CSR. Na tomto místě je opět nutné zdůraznit, že chtěná percepce a skutečné vnímání nejsou přímo úměrné a že je třeba dávat o svých aktivitách přiměřeně vědět.

3.2.1 Budování kvalitní image u zaměstnanců

V teoretické části bylo mimo jiné uvedeno, že zaměstnanci bývají vnímáni jako jeden z nejdůvěryhodnějších zdrojů informací o firmě. Proto také není možné provozovat širokou škálu společensky zodpovědných aktivit a zároveň se nestarat o zaměstnance a o to, aby v daném regionu šířili co možná nejpozitivnější zprávy o svém zaměstnavateli. Pokud tedy zodpovědná firma chce, aby se na povrch dostalo co nejvíce sdělení podporujících dobrou pověst značky a co nejméně těch negativních, neměla by zapomínat na nízkonákladové formy marketingu jako šeptanda (WOM) šířená od zaměstnanců směrem do externího prostředí.

Jak tedy chce JNJ zajistit, aby její zaměstnanci sdíleli s okolím hlavně dobrou pověst značky? Některé skutečnosti byly již uvedeny v kapitole o odpovědnosti vůči zaměstnancům, kde se například probíral cyklus péče o zaměstnance a jakým způsobem se řeší případné problémy. Jsou zde ale i jiné činnosti, jež pomáhají zaměstnancům takříkajíc srůst s duchem společnosti a mít své zaměstnání i jako něco víc než jen povinných osm hodin práce. V JNJ je tak mimo jiné kladen důraz například na pravidelné prezentace finančních výsledků, produktů obecně a též nových objevů na poli medicíny. To pomáhá zejména zaměstnancům, kteří s něčím takovým do styku nepřijdou sžít se se značkou více a stát se postupně její součástí.

Nedávno byla též spuštěna zaměstnanecká televize Employee News Network (ENNTV) pomocí internetovém kanálu YouTube. Zde je pro zaměstnance po celém světě pravidelně k dispozici několikaminutový pořad s reportážemi zdůrazňujícími kladný vliv JNJ na prostředí a všechny složky kréda. Jedná se například o reportáže o pacientech, kteří se uzdravili díky produktům JNJ, výzkumech, zaměstnancích a iniciativách společnosti či jejich součástí, CSR aktivitách nebo i o zdravém životním stylu. Příklad jednoho vydání ENNTV je na obrázku 4.

Fenomén zaměstnaneckých televizí se zdá být zcela nový, neboť v akademické literatuře ještě nebyl dostatečně popsán. Knowledge Bank (2012) je toho názoru, že zaměstnanecké televize, jakožto kanály fungující po internetu, jsou po newsletterech nebo korporátních časopisech dalším stupněm ve vývoji interní komunikace. Lídry v poskytování internetových televizí jsou, jak se v článku uvádí, společnosti jako Narrowstep nebo Teleglobe. O roli YouTube však ještě nepíše. Jako výhodu těchto komunikačních kanálu článek zmiňuje také fakt, že, na rozdíl od svého předchůdce - videokonferencí, je uživatelsky přátelštější a nevyžaduje přítomnost v daném čase na daném místě. Naproti tištěným médiím zde zase odpadá ekologická zátěž v podobě spotřeby papíru a expedice. JNJ se tak řadí po bok průkopníků v této oblasti, jako například Virgin Atlantic Airways (který má však, dle článku, téměř desetkrát méně zaměstnanců) nebo University of Southern California. Na druhou stranu, skutečnost, že se ještě stále jedná o novinku, znemožňuje hlubší analýzu úspěšnosti zaměstnaneckých televizí. Ani uvnitř JNJ zatím podobná analýza není k dispozici. Další výzkum o tomto tématu, ať již akademický, tak uvnitř firem, tedy čeká na své tvůrce.

Obrázek 4 ENNTV

Zdroj: YouTube (2012)

3.2.2 JNJ v éře internetu

ENNTV samozřejmě není jedinou stopou značky na internetu. Webové stránky má každá ze společností patřící pod JNJ samostatně a navíc existují ještě korporátní stránky v různých jazykových a oblastních mutacích.

V teoretické části již bylo uvedeno, že při internetové prezentaci je nutné si uvědomit rozdíly panující mezi nároky uživatelů a zákazníků z různých kultur, oblastí a států. JNJ, zdá se, si tuto skutečnost vzala částečně k srdci, když velká část zemí má svou vlastní stránku se svojí doménou. Nutno ovšem dodat, že, jak bude popsáno dále, někdy se to proměňuje v nevýhodu.

Probrat internetovou prezentaci všech 250 společností patřících pod JNJ je na samostatný výzkum, a tak se blíže podíváme na hlavně korporátní stránky. Je zde vidět snaha o nějaký jednotný hypertextový vzor, kde se název stránky skládá často z „jnj.“ a domény příslušné země (např. „.cz“ nebo „.de“). Není to ovšem aplikováno vždy, neboť kupříkladu na doméně „.co.uk“ nebo „.fr“ se žádné prezentace nedočkáme. K zamyšlení jsou případy, kdy je název stránky překvapivě poměrně dlouhý, jako třeba jihoafrický „jnjsouthafrica.co.za“ nebo stránky kanadské odbočky „jnjcanada.com“. Menší, či dokonce žádný, důraz na jednoduchost, standardizaci a zapamatovatelnost může být způsoben stylem, kterým v příslušných státech lidé vyhledávají internetové stránky – vložení přímo do příkazového řádku, naproti užití vyhledávače. Tato hypotéza by potvrzovala výše doporučované uvědomění si specifičností různých trhů. Žádný výzkum ovšem na toto téma neexistuje a při již zmiňované absenci odpovědí společnosti na podobný typ otázek lze skutečné důvody pouze odhadovat.

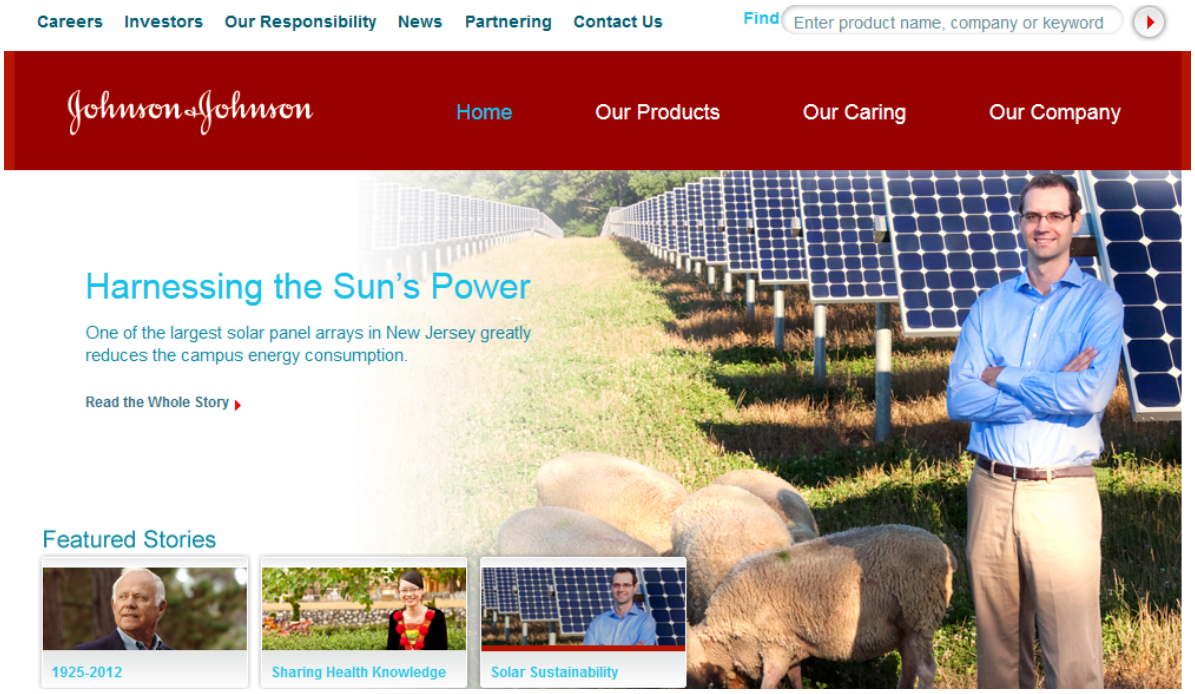
Co se designu stránek týče, většinou bývá velice podobný a vychází z mezinárodních korporátních stránek (jnj.com). Dominují oficiální barvy – červená a bílá a logo firmy, bývají tam fotografie šťastných pacientů, osobností a doktorů a mívají podobnou strukturu. Tento uniformní design splňují například weby pro zákazníky z Německa, Japonska nebo Kanady. Naopak úplně jinak vypadají prezentace pro Českou republiku nebo Jihoafrickou republiku, kde je dokonce červená barva nahrazena modrou. To může v důsledku vést k nejasnému odlišení od konkurence a potenciální záměně s podobně vypadajícími nebo znějícími značkami jako třeba SC Johnson. Oproti tomu stránky,

které mají svůj design do velké míry sjednocený s těmi mezinárodními, zaznamenávají, přesně podle dříve nastíněných doporučení, zřetelnou tendenci o vybalancování mezi standardizovaným vzhledem a specifikací pro konkrétní trhy. Nejilustrativněji to ukazují úvodní fotografie, kde rozesmátými pacienty, osobnostmi a doktory jsou u japonských stránek Japonci a u německých lidé s germánskými rysy.

To ovšem neplatí například v Jihoafrické republice, kde figurují výlučně lidé se světlou pletí. Tato skutečnost by u země s velkou většinou černošského obyvatelstva neměla uniknout pozornosti tvůrcům CSR a PR společnosti a měla by se stát co nejdříve podnětem ke zlepšení.

Jnj.cz zato na úvodní stránce nemá vůbec žádné fotografie a její design celkově neláká k proklikání si k dalším informacím, což, jak potvrzuje kapitola 2.3, představuje poměrně závažný nedostatek. Obzvláště při porovnání s konkurencí se tato mezera jeví jako nepřehlédnutelná a téměř nepochopitelná. Například tak Pfizer disponuje mnohem modernější a uživatelsky příjemnější grafikou, vycházející z jejich mezinárodních stránek. Design standardizovaných mezinárodních stránek JNJ v porovnání s těmi českými je vidět na obrázcích 5 a 6.

Obrázek 5 Mezinárodní korporátní stránky



Zdroj: jnj.com (2012)

Obrázek 6 České korporátní stránky

Zdroj: jnj.cz (2012)

Jak je z výše uvedeného i z obrázku 5 patrno, alespoň mezinárodní stránky JNJ jsou minimálně z vizuální perspektivy přinejmenším srovnatelné s konkurencí. Je tomu však i v jiných faktorech? Jejich uspořádání představuje první negativum. Hned dvě různá hesla – zodpovědnost a péče, odkazují na CSR. Obojí řeší tuto problematiku sice mírně jinak, ale i tak se to dá hodnotit jako vytváření zbytečné duplicity. Na jednu stranu je patrné, že značka hodlá zdůrazňovat svůj obraz jako společensky odpovědná. Na stranu druhou ovšem vcelku překvapivě chybí přímý odkaz na Naše krédo, na které je, jak již ukázala kapitola 3.1, jinak odkazováno téměř při každé příležitosti a jakékoli komunikaci. V souladu s myšlenkami prezentovanými v teoretické části je nutno upozornit, že zde na první pohled není vidět spojitost CSR s prováděnými akcemi a není zde dostatečně zdůrazněno proč. To může posilovat případný skepticismus potenciálních zákazníků vůči značce.

Dohledání konkrétní informace zde v některých případech připomíná bloudění v labyrintu. Snadno a rychle jdou dohledat informace o otevřených pracovních místech, naopak složité hledání mají stávající zaměstnanci. Investoři sice v krédu figurují až na posledním místě, mají ale mnohem přímější cestu ke svým informacím než pacienti a lékaři, kteří jsou v krédu na prvním místě. Některé produkty, jako třeba přípravek na léčbu rýmy Olynth, je nemožné dohledat i s použitím vyhledávače umístěného na hlavní stránce. Je též s podivem, že se společnost na jednu stranu chlubí sponzoringem

mistrovství světa ve fotbale v roce 2014 (v podobě drobného loga v rohu obrazovky), na druhou stranu ale mnohá ocenění spojená se společenskou odpovědností, jako kupříkladu již zmiňované pravidelné umisťování v žebříčcích ekologicky odpovědných společností Interbrand, je nutné hledat se zvýšenou pozorností. Pokud si připomeneme slova Kapferera (2008, s. 113) o komponentech reputace, jednou z jejích složek je právě povědomí. V tomto případě jde o povědomí o získaných oceněních, potvrzeních kvality a CSR. Je ale taková skromnost to, co by pozitivně ovlivnilo potenciální zákazníky, kteří si prohlížejí firemní stránky? Dalším problémem je nepropojenost. Hlavní korporátní stránky jsou pouze v angličtině a na pobočky v jednotlivých zemích ani neodkazují.

Česká stránka, jak ukázal obrázek 6, sice nemá atraktivní vzhled, ale zato obsahuje několik funkcí, které komunikaci se zákazníkem mohou pozvednout na vyšší úroveň. Zajímavý je například v sekci pro zdravotnická zařízení interaktivní model lidského těla, kdy se při ukázání na jeho jednotlivé části zobrazí jejich různé nemoci, dysfunkce a poranění a výrobky, které JNJ na ně nabízí. Spotřebitelská sekce zase hned v úvodu nabízí formulář k nahlášení případných nežádoucích účinků některého z výrobků JNJ, což je zase plně v souladu s krédem společnosti.

JNJ na žádné ze svých korporátních stránek, možná až překvapivě, nevyužívá možnosti prodeje po internetu. Ze zákonných důvodů by mohla prodávat sice pouze některé své produkty, zejména ze spotřebitelské sekce, a to ještě pro každou zemi jiné, což by představovalo nemalou zátěž, ale lze předpokládat, že tím přichází o část trhu. Ovšem Cao a kol. (2012) namítají, že i přes rostoucí objemy on-line prodejů v posledních letech není prokázáno, že by existence e-shopů zvyšovala celkové prodeje firem podstatným způsobem. Podle nich je to tím, že skutečnost, že samotné informace o produktech jsou na internetu, již samy o sobě zvyšují pravděpodobnost jejich nákupu jak na síti, tak v kamenných obchodech. Je tedy otázkou, jak se do budoucna bude vyvíjet e-shopping a jakým způsobem bude či nebude narůstat zájem segmentu internetových nakupujících o výrobky produkované JNJ. Je však pravdou, že konkurenti jako GlaxoSmithKline, Sanofi nebo Pfizer rovněž elektronickým prodejem nedisponují. Na druhou stranu, někteří z nich mají k nahlédnutí alespoň seznam prodejců. Tento

seznam JNJ zatím chybí a ve světle výše zmíněného výzkumu by bylo vhodné ho přidat, když už by se zatím nespouštěl e-shop.

3.2.3 Drhnoucí zpětná vazba

S komunikací přes internet souvisí i hledání zpětně vazby, a to od všech stakeholderů. Pro zjištění kvality zpětně vazby se k účelům této práce uskutečnil experiment, na nějž již bylo odkazováno v jedné z předešlých kapitol. Zabýval se tím, jak společnost reaguje na dotazy zaslané přes kontaktní formulář na mezinárodních korporátních stránkách (jnj.com).

Experiment se uskutečnil ve třech kolech v červenci, srpnu a září 2012 a zahrnoval tři otázky týkající se náhodně vybraných témat. Ve formuláři je totiž nutno si vybrat předmět dotazů a zemi, ze které tazatel pochází. Otázky byly přes tento formulář (v angličtině) zaslány, v každém měsíci jedna, a měly zodpovědět následující problémy:

- informace o konkrétních marketingových strategiích (studentský dotaz);
- informace týkající se zaměstnaneckých benefitů (zaměstnanecký dotaz);
- informace o konkrétním produktu, který na hlavních stránkách nebyl uveden (dotaz o produktu).

Ve všech třech případech přišla odpověď až po několika hodinách. Byla automatická a předesílala brzkou reakci. U studentského dotazů následující den odesílatel obdržel e-mail, který kromě, možná až zbytečně dlouhých zdvořilostních frázích, obsahoval sdělení významu „pokud odpověď na Váš dotaz nenaleznete ve studentské sekci, je nám líto“. Po vybrání možnosti, že se dotaz týká zaměstnance, přišla dokonce pouze automatická odpověď a nic víc.

Poslední případ, který by v tomto ohledu potenciálně mohl zlepšit image značky, však rovněž nezaznamenal uspokojivé výsledky. Den po obligátní automatické odpovědi byl obdržen e-mail obsahující několik zdvořilostních obratů a až překvapivě nicneříkající sdělení (volně přeloženo z angličtiny): „Rozdílné země prodávají rozdílné produkty a jsou za ně zodpovědně. Některé naše odbočky nemají e-mail. Českou odbočku můžete kontaktovat na čísle (420+2)33-01-22-22“. Pokud se pomine bizarní formát telefonního čísla a fakt, že česká odbočka ve skutečnosti e-mail má (info@jnjcz.cz), nelze to

hodnotit jako uspokojující odpověď, jelikož vlastní dotaz zodpovězen nebyl vůbec. Jednak není zřejmě, proč by česká pobočka měla mít více informací než centrála o tom, proč jeden z produktů není na amerických stránkách a jednak žádné informace o něm, včetně drobnosti jako internetový odkaz, podány nebyly.

Zde je tedy celkem velký prostor pro zlepšení, neboť, jak již bylo uváděno v teoretické části, negativní zprávy a zkušenosti o značce se vrývají do paměti mnohem silněji než ty pozitivní. A to obzvláště u zákazníků, kteří ještě nepatří mezi věrné, což ještě zesiluje kritika zevnitř firmy. Jak bylo ještě napsáno, ke značce loajální zákazníky by pravděpodobně podobná situace sice příliš neovlivnila, ale ty nepravidelné a potenciální, což může být případ „studentů“ či „zaměstnanců“, může i taková drobnost od značky odradit. Nehledě na to, že případný skepticismus stakeholderů vůči případným budoucím CSR aktivitám dostane své opodstatnění.

3.2.4 Sponzoring jako další příležitost k propagaci značky

Jak již bylo vysvětleno v metodologické části práce, sponzoring je dalším z více či méně efektivních nástrojů pro styk s veřejností. Jak se ale aplikuje v takto specifických oborech, které představují velkou část portfolia JNJ, aby měl žádoucí efekt?

Pokud by se měl porovnat sponzoring JNJ s firmami z jiných oborů, je patrné, že podpis pana Johnsona nefiguruje všude zdaleka tak často jako jiné z nejhodnotnějších značek žebříčku Interbrand. To je i z velké části dáno tím, že logo JNJ, na rozdíl od nejhodnotnější světové značky Coca Cola, nefiguruje ani zdaleka na všech produktech společnosti. I proto je odhad hodnoty značky Coca Cola (78 miliard amerických dolarů) téměř osmnáctkrát vyšší než je tomu u JNJ. Je opravdu málo možností, kdy si zákazník jde koupit „Johnson and Johnson“, zatímco „cola“ se již stala obecným názvem.

Sponzoring je tedy pro JNJ komplikovanější problematikou a spíš se nabízí sponzorování přes jednotlivé značky společnosti. Lze to ale provést i tak, že sponzoring zastřešuje značka JNJ, přičemž kromě ní dostanou prostor i někteří oddělení členové rodiny společností. Na Zimních Olympijských hrách v Turíně v roce 2006, kde JNJ patřila mezi oficiální sponzory, šlo takovou strategii zaznamenat. Tam se JNJ pokusila tuto aktivitu provádět podobně, jako uváděné případy Playstation a Coca Coly v

teoretické části. Jednalo se zejména o tezi, že dnešní sponzoring obnáší mnohem víc než jen přilepení loga na viditelném místě.

Prezentace firmy v Turíně probíhala v několika rovinách (zdroj: jnj.cz):

- zaměření na rodinu - informační kampaň pro rodiny o kladném vlivu fyzické aktivity na zdraví a kvalitu života;
- organizace „Right To Play“ – podpora humanitární společnosti pro rozvoj sportu jako nástroje v boji proti chudobě;
- kontaktní čočky - vzdělávací kurzy pro italské oční lékaře a optiky na téma „kontaktní čočky a sport“, kde společnost Vision Care, jakožto součást JNJ, propagovala používání kontaktních čoček při sportu;
- sponzorská vesnička - divize pro spotřebitele postavila interaktivní expozici ve tvaru obrovského iglú, kde se například na 3D obrazovce promítaly záběry zimních sportu a návštěvníkům byly nabízeny horké nápoje;
- vzorky výrobků Johnson and Johnson - vzorky a slevové kupóny na výrobky že spotřebitelského portfolia.

Sponzorství Letních Olympijských her v Pekingu již nebylo pojato tak velkolepě a představovalo spíše příležitost k navázání kontaktu s obchodními partnery a získání povědomí o značce. Dalších olympiád se společnost již nezúčastnila.

Sport ovšem neopustila. Figuruje jako oficiální zdravotní partner fotbalového mistrovství světa, které se uskuteční v Brazílii v roce 2014. Pro tuto příležitost byla zaregistrována obchodní značka „Care Inspires Care“ (Péče inspiruje péči). Společnost zahájila tuto kampaň již dva roky před mistrovstvím na stránkách jnj.com. Umístila tam několik videí v portugalštině s anglickými titulky se sjednocujícím heslem „Care Inspires Care“, kde krátké spoty, většinou z rodinného prostředí, ukazují inspirující péči, kde se objevují výrobky JNJ (jako v případě koupajícího se dítěte nebo otce dávající synovi náplast na koleno). Bude zajímavé sledovat, jestli šampionát bude po sponzorské stránce pojat více komplexně jako v Turíně, nebo naopak skromněji s důrazem na obchodní styky jako v Pekingu. Je také možné, že oba přístupy budou kombinovaný, protože videa naznačují jistý návrat ke zdůrazňování rodinných a zdravotních hodnot, avšak méně pompézní prezentaci.

V obecné rovině se dá říci, že pro marketingový útvar společnosti je nadmíru složité vymyslet, do kterých čistě sponzoringových aktivit, se pustit. Jak již bylo řečeno, z velké většiny se jedná zejména o propagaci spotřebitelských produktů, ať již pod hlavičkou JNJ nebo odděleně. Ty však představují nejmenší ze třech korporátních divizí. U těch ostatních je však rozsáhlejší prezentace po legální i praktické stránce problematická. Vzorky léků nelze jen tak volně rozdávat a umělé klouby pro širokou veřejnost jsou sice zajímavé, avšak v situaci, kdy o jejich značce a typu rozhoduje většinou lékař, by něco takového mělo zanedbatelný účinek.

Z uvedených příkladu je zřejmě, že i sponzoring dělá JNJ takovým způsobem, aby byl v souladu s krédem. V těchto případech se jedná konkrétně o rodiny, pacienti a komunity (Turín, Brazílie) a růst společnosti a akcionáře (Peking). Potenciální sponzoring akcí, lidí či společností, jejichž aktivity by se neslučovaly s prezentovanými hodnotami JNJ by tak jistě poškodil vytvářenou image firmy. Globální sportovní události však tato kritéria ve své podstatě splňují. Navíc tu lze předpokládat vysoký počet lékařů a lékárníků ve službách sportovců i návštěvníků. Tím se pokryjí zákazníci i obou zbývajících divizi - farmaceutika a zdravotnictví. Jiné masové akce, jako například koncertní turné velkých hvězd, by pravděpodobně nebyly příliš efektivní, nehledě na fakt, že, snad krom turné pro zaměstnance nebo nemocnice, by se těžko aplikovaly na zásady „Našeho kréda“.

3.3 Silná značka a bič na krize

JNJ za dobu své existence zažila obě světové války i nespočet dalších konfliktů. Krizové situace na firemní úrovni se jí také nevyhýbaly, ale, jak ukážou následující podkapitoly, ve velké většině vyšla z těchto situací jako vítěz, většinou silnější nežli dříve. Tato část tedy ukáže některé z důvodů, proč je JNJ v dnešní době považována za tak silný brand.

3.3.1 JNJ jako benchmark pro zvládání krizových situací

Benchmark označuje vzorový příklad nejlepšího, něco co se dává za vzor při konkrétních typech situací. Tím se zdá být JNJ a zvládání krizového managementu, jež je zmiňována ve velké části literatury, která se tímto tématem zaobírá. V předchozích

kapitolách bylo několikrát uváděno, že management JNJ má povinnost řídit krizové situace s pomocí „Našeho kréda“. To bylo také klíčem k úspěšnému zdolání krizí týkajících se Tylenolu. Následující řádky tento případ proberou podrobněji a pokusí se odhalit, jestli je tento vzor aplikován za všech okolností a jakým způsobem se společnost vypořádává s nepříjemnými situacemi doma i za hranicemi Spojených státu amerických. Pro porovnání v širším kontextu budou uvedeny některé příklady zvládání krizových situací i u jiných firem.

3.3.2 Bolí mě hlava, potřebuji Tylenol

Těmito slovy okomentoval doktor ve filmu „Návrat do budoucnosti 3“ z roku 1989 situaci, kdy se probudil z omamných účinků vypitého alkoholu. Tato věta by se dala použít i jako metafora pro lék na firemní krize. Pokud by se v USA psalo česky, Tylenol by měl právo na malé „t“ nejen kvůli tomu, že se jeho jméno užívá ve Spojených státech jako obecné pojmenování pro prášek proti bolesti, stejně jako u nás paralen. Bylo by to i pro jeho obecnou účinnost v krizovém managementu.

Co se tedy konkrétně stalo? Murray a Shohen (1992, s. 15) popisují situaci následovně:

- v roce 1982 ve Spojených státech neznámý člověk přidává do prášků Tylenolu jedovatý kyanid;
- 7 lidí umírá a dalších 250 je otráveno;
- FBI označuje tento čin jako teroristický akt;
- JNJ je zároveň označena za nevinnou;
- společnost okamžitě odebírá zpět ze všech obchodů po celé zemi veškerý Tylenol dané řady;
- případ je silně medializován a má se za to, že Tylenol se z této pohromy již nikdy nevzpamatuje.

Kdyby odpovědí JNJ na tuto tragédii bylo pouze odebrání produktu z trhu a dále pouze mlčení, Tylenol by možná v době natáčení Návratu do budoucnosti v roce 1989 již vůbec neexistoval nebo se stal jen okrajovým produktem. I přes to, že Kilpatrick (1982, s. 5) již pár měsíců poté tvrdil, že velcí výrobci podobných produktů jsou natolik silní a respektovaní, že nejsou nikdy dotčeni takovými případy dlouho, lze se domnívat, že

nevhodně zvolená strategie by měla těžké následky přinejmenším na tento přípravek. Ostatně dobový tisk si myslel (Ries, 2010), že již nikdy nebude možné cokoli prodávat pod tímto jménem.

Tehdejší šéf JNJ, James Burke (zemřel v září 2012), se s tím však nechtěl smířit a začíná okamžitě jednat. Formuje krizovou skupinu, z níž vycházejí následující závěry (podle Murray a Shohen 1992, s. 15 a 18):

- JNJ si zaplatí celostránkovou inzerci, která diskutuje nastalou situaci a podává rady, jak se zachovat při styku s Tylenolem či podezřením na otravu a nabízí v ní výměnu léků za nezávadné;
- Burke poskytuje rozhovory a zúčastňuje se televizních diskuzí o případu;
- je vypsána odměna 100.000 amerických dolarů za dopadení vraha;
- je zřízena horká linka speciálně pro tuto situaci;
- jsou ustanoveny programy pro styk s veřejností, včetně zákazníků, akcionářů, zaměstnanců a státu;
- je odstartována intenzivní komunikační kampaň s lékaři, kterým jsou dávány konkrétní instrukce, jak se v případě otravy zachovat a jak co nejvíce informovat své pacienty.

O intenzitě komunikace svědčí i fakt, že, jak výše uvedení autoři dále upozorňují, dle průzkumů v té době znalo případ Tylenol více Američanů než svého prezidenta. Do třech měsíců se prodeje Tylenolu dostávají na 80 % své předkrizové úrovně.

V roce 1986 krize udeří znovu, když jeden člověk umírá po požití Tylenolu. Výroba je okamžitě zastavena, společnost nabízí výměnu všech nepoužitých Tylenolů a opět vrhá síly do komunikační kampaně. O tři dekády později, jak uvádí Ries (2010, s. 1), má přípravek silnější pozici než kdy jindy a je nejprodávanějším produktem přes pult v USA. Všechny vyjmenované kroky jsou prezentovány jako jasný příklad aplikace prvního bodu kréda, kde hlavní odpovědností jsou pacienti a lékaři.

Co tedy plyne ze zvládnutí tohoto případu? A jaké poučení si z něj mají vzít ostatní firmy? Dilenschneider (2007, s. 42) se shoduje s Williams (2004) na následujících závěrech:

- případ Tylenol se stal „zlatým standardem“ pro zvládnutí krize;
- jasná, konzistentní, intenzivní a co možná nejrychlejší komunikace je naprosto nezbytná;
- společnost se musí ukázat jako zodpovědná;
- kvalitní vedení a jeho podpora jdou ruku v ruce s celkovým úspěchem.

Ačkoli se tento případ stal tak známým, že je, alespoň mezi manažery v USA, prakticky nemožné o něm nevědět, stále se najdou společnosti, které zmiňované poučky ignorují. Murray a Shohen (1992, s. 18) zmiňují jako typické příklady, jak se krize zvládat nemá ropnou společnost Exxon Mobil při úniku 250.000 barelů ropy do moře z jejich tankeru v roce 1989 a GPU Nuclear Corp. po havárii v jaderné elektrárně Three Mile Island (ta se ovšem udála ještě před Tylenolem, v roce 1979). V obou případech veškerá komunikace proběhla pozdě a byla nedostatečná a žádné kroky, které by dokázaly tyto korporace ukázat jako společensky zodpovědné tak podniknuty nebyly. Společnost Exxon Mobil pak navíc, na rozdíl od JNJ, nepřevzala iniciativu k odškodnění a jeho výši musel stanovit až soud. Z nedávné minulosti lze vzpomenout na komunikaci po pádu letadla Air France u Bermudského trojúhelníku nebo na další ropnou katastrofu, v případě korporace British Petrol. Obzvláště druhá jmenovaná firma z krize rozhodně nevyšla s image společensky zodpovědné firmy a jen těžko bychom hledali rysy řešení a la Tylenol.

Jak se zdá, ani firmy z oboru farmaceutik si nevzaly dostatečné ponaučení. Jak uvádí Brandweek (2005, s. 9), firma Pfizer v roce 2003 například dlouho mlčela ve věci ilegálního prodeje svého růstového hormonu Genotropin, za nějž byly odpovědné osoby trestně stíhány. Pfizer na druhou stranu postupem času přišel na to, že zvýšená komunikace se vyplácí, a tak, jak uvádí Rockoff a Matthews (2012), od roku 2004 spolupracuje s americkou vládou na odkrytí korupčních praktik uvnitř své společnosti. Jak autoři dále píší, za korupci v Evropě a Asii ovšem byla tato organizace v minulosti trestán několikrát; ostatně stejně jako JNJ a další farmaceutické firmy. V žádném případě se ale neprokázalo, že by šlo o víc než jen selhání jednotlivce nebo že by na tom mělo podíl vrcholové vedení v USA. Obě společnosti pak ve spolupráci s autoritami pracují na vytváření takových podmínek, které by hospodaření v zahraničí zprůhlednily a minimalizovaly rizika chování za mezí zákona.

Přímo proti budování image společensky zodpovědné firmy jdou nedávné kroky dalšího farmaceutického konkurenta, švýcarské firmy Novartis. Ta v Indii bojuje (Lékaři bez hranic [online] 2012) za zrušení patentového zákona, který brání v udržování neúměrně vysokých cen léků. Stejný zdroj také píše, že tato švýcarská společnost tím chce docílit legalizace tzv. „evergreeningu“, což je, jak dále uvádí (Lékaři bez hranic [online] 2012) “*obvyklá praktika, při které firmy prodlužují své patentové monopoly pomocí kosmetických změn existujících léků”*. Chce se dodat, že podobné praktiky by se v JNJ nemohly za žádných okolností přihodit, protože by byly v přímém rozporu hned s prvním a nejdůležitějším bodem kréda, o nějž se opírá i úspěch řešení krize Tylenolu. Je tomu ale skutečně tak ve všech případech?

3.3.3 Současnost JNJ a její odpovědi na krizové situace

Vypadá to, že odpověď na tuto otázku nemůže být jednoznačné „ano“. Současnost JNJ přináší kromě globálních výzev i výzvy týkající se samotné podstaty firmy, které mnohdy otřásají století budovanou důvěryhodností. Rockoff a Lublin (2012) si například všímají, že JNJ poprvé po třinácti letech nefiguruje na prvních dvou místech v žebříčku Harris Poli Reputation Quotient, který řeší pověst značek. Společnost spadla až na sedmé místo a přeskočil ji dokonce i Pfizer.

Autoři to zdůvodňují mimo jiné i velkým množstvím stažených produktů v poslední době, což může být faktor otřásající důvěrou spotřebitelů ve značku. Toho si všímá i Prchal (iHned [online] 2012), který u příležitosti nástupu nového ředitele Alexe Gorskyho bilancuje, v jakém stavu je korporace, kterou přebírá po odcházejícím Billu Weldonovi. Za vlády Weldona se firmě nebývale dařilo ekonomicky, ale dobrá pověst značky utrpěla nedostatečnou kontrolou kvality, a tím i řadou stažených výrobků, jako například 93 tisíc protéz v posledních letech. Z toho plyne pak množství žalob, jejichž medializace ještě více poškozuje image donedávna nejrespektovanější značky.

Jak již bylo naznačeno, nejedná se však jen o „pouhá“ stahování výrobků z oběhu, které přivádějí zodpovědné osoby před soudní dvůr, ale také „antikrédo“ aktivity, jako třeba podezření z podplácení a kartelových dohod. Bodoni (2011) například uvádí současnou žalobu Evropské komise, kde je JNJ podezřelá z kartelové dohody s firmou Novartis ohledně prodeje generické verze prášku Fentanyl v Nizozemí. Pokud by se toto

obvinění potvrdilo, znamenalo by to další závažné porušení prvního bodu kréda. Kartelové dohody totiž mimo jiné zvyšují cenu produktů a tím snižují jejich dostupnost pacientům, o něž by mělo jít především. Jedním z hlavních úkolů Gorskeho bude tedy co možná nejrychlejší náprava pošramocené image značky, neboť její neřešení by pro společnost mohlo mít dalekosáhlé následky dlouhodobé povahy v podobě snížené důvěry ve značku. To by, jak naznačila teoretická část práce, ve svém důsledku znamenalo mimo jiné i snížení důvěryhodnosti všech CSR aktivit.

Na druhou stranu ale nelze říci, že by firma „ducha" případu Tylenol zapudila a přestala věřit ve své poslání. Dobře je to doložitelné u vadných náhrad kyčle ASR od divize DePuy, které musely být staženy z oběhu, respektive vyměněny (to se podle oficiálních stránek týkalo přibližně 13% pacientů). Řešení této situace proběhlo přesně podle „tylenolovského" vzoru, který ovšem zasadila do kontextu 21. století.

Obrázek 7 Internetové stránky pro stažení kyčelních náhrad

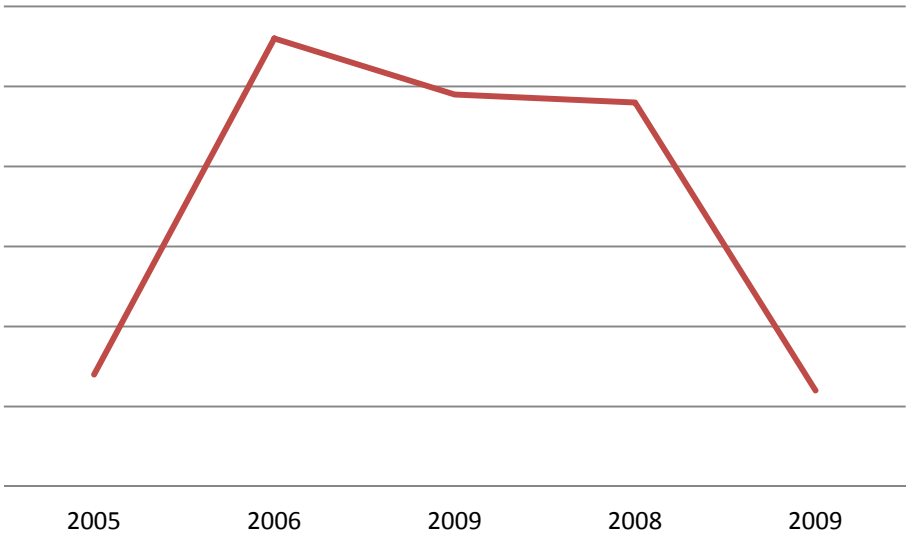
Zdroj: Asrrecall.depuy (2012)

Jak krédo nařizuje, po objevení problému se nečekalo, jestli si toho náhodou někdo nevšimne, ale naopak - byla to sama JNJ, která po zjištění vady na tuto vadu upozornila. Informace proběhla i v televizích, ty české nevyjímaje. Dále byla vytvořena internetová stránka „asrrecall.depuy.com", kde se uživateli po vybrání dotčené země a jejího jazyka, včetně České republiky a češtiny, dostane informací o celé akci. Pro větší přehlednost a

srozumitelnost je tu pak na výběr sekce pro lékaře a sekce pro pacienty. Uživatel se pak dozví v relativně přehledném menu, které ukazuje obrázek 7, co se stalo a proč a co s tím má dělat. Po grafické stránce se nicméně za vadu dá pokládat fakt, že odkazy jsou uváděny nevýrazným bílým písmem na šedém podkladu a uprostřed stránky na místě, kde majitelé menších monitorů musejí obraz posunout, aby se zde mohli vůbec zorientovat. Společnost si je samozřejmě vědoma, že zdaleka ne všichni pacienti mají přístup k internetu a že někteří mohou mít i další otázky, a tak zřídila i speciální telefonní linky. Na druhou stranu zde však chybí e-mailová i poštovní adresa. U e-mailu se navíc jedná o obecný nedostatek většiny webů JNJ, kde, pokud už ta možnost vůbec existuje, nebývá příliš jednoduché se k němu dostat. Každopádně je zde jasně čitelný stejný vzor jako u Tylenolu – podchycení problému, postavení se problému čelem, rychlé řešení, jasná komunikace, co možná největší rozšíření informací a důraz na péči o pacienty a lékaře.

Graf 3 ukazuje vývoj prodejů ASR v České republice mezi lety 2005 až 2009 (novější data nejsou k dispozici), což odpovídá většině období, kdy byly vadné náhrady vyráběny. Přesná čísla zde nemohou být uvedena, neboť se jedná o interní data, ale stagnující až sestupný trend, společně s faktem, že se jedná jen o desítky kusů ročne naznačuje, že ČR nepředstavuje příliš důležité odbytiště a ani se nejedná o nějaký rychle rostoucí trh. I přes tyto skutečnosti však společnost investovala do rozsáhlé komunikace, překladů stránek do češtiny a všech dalších kroků ve stejné míře jako v ostatních postižených zemích. To samé proběhlo i v menších zemích jako Chorvatsko i v jazykově velice si blízkých skandinávských státech. Z toho lze prokázat, že krédo a reputace značky byly postaveny nad finanční stránku věci, i za cenu momentálních ztrát.

Graf 3 Prodej náhrad kyčle ASR v ČR (v kusech)



Zdroj: Johnson and Johnson – DePuy (2010)

3.3.4 Budoucnost plná výzev

JNJ v současnosti nastavuje dvě rozdílné tváře, kde tou první je silná značka s dobrou reputací, jejíž devizou je krom jiného i schopnost úspěšně čelit krizovým situacím podle jasně daného vzoru, kde jsou na první místo dáváni zákazníci. Odvrácená tvář však ukazuje značku, jejíž lesk je často zastiňován jistým povolením otěží u kontroly kvality a následnými žalobami týkajících se ohrožení na zdraví následkem aplikace nekvalitních produktů nebo v některých případech podezření z trestné činnosti.

Ačkoli je JNJ silnou značkou, budou následující léta a desetiletí rozhodovat více než kdy jindy o tom, jestli takovou zůstane a nesemelou jí kola skandálů, konkurence a globální společnosti. Mezi největší výzvy bude patřit:

- ovládnutí podílů na nových trzích;
- vypořádání se s rostoucí konkurencí, představovanou nejen nynějšími giganty jako Sanofi-Aventis nebo Pfizer, ale i vznikajícími společnostmi z těchto trhů, které by postupem času mohly v globálním prostředí zavedené hráče upozadit;
- zvládání turbulentního prostředí globálních trhů zmítaných většími či menšími krizemi a překotnými změnami;
- neustálé zvyšování kvality produktů a zároveň tlak na snižování cen;
- stárnoucí světová populace, která bude potřebovat více zdravotnických produktů;

- neustálé posouvání vědeckého poznání a nutnost přicházet se stále novými objevy.

Ve světle těchto skutečností má Alex Gorsky před sebou několik úkolů, aby jednak opět „vyleštil“ značku JNJ s využitím „Našeho kréda“ a zároveň vyslal společnost k tomu, aby se nadechla k dalšímu růstu. Ideálně by měl skloubit vlastnosti svých předchůdců - finanční úspěchy Weldona, rozhodnost Burkeho a manažerské schopnosti R. W. Johnsona II. Konkrétně se jedná zejména o následující úkoly:

- důsledně a konzistentně aplikovat myšlenky kréda a dávat to na vědomí všem stakeholderům; předcházet porušování kréda;
- zhodnotit dosavadní CSR aktivity a kvalitu jejich komunikaci a případně tuto komunikaci vylepšit a sjednotit;
- revidovat a zdokonalit kontrolní mechanismy, zejména ve výrobě a distribuci;
- znovu získat ztracenou důvěru u té části veřejnosti, která o kvalitě značky začala pochybovat a budovat důvěru u nových zákazníků;
- investovat do výzkumu a vývoje a minimálně udržení si pozice oproti konkurenci;
- etablovat značku na nových trzích a na trzích, kde ještě nemá dostatečně silnou pozici;
- sledovat legislativní změny ve všech zemích působnosti a, pokud možno, se na ně připravit lépe než konkurence;
- sledovat marketingové trendy, zejména ve virtuálním světě, a neustále uzpůsobovat své služby požadavkům stále náročnějším zákazníka;
- dále růst a být aktivní na poli akvizic dalších firem, obzvláště pak ve spotřebitelské divizi, která stále ještě představuje malý podíl naproti ostatním dvěma;
- zachytit trend stárnoucí populace a včasnými reakcemi podchytit budoucí velké trhy a přetavit to v konkurenční výhodu;
- představovat přidanou hodnotu pro zákazníka a neustále hledat cesty, jak se odlišit od konkurence.

Pokud zmíníme konkrétně český trh, zde kromě globálních strategií bude třeba využít legislativních změn, zejména postupného uvolňování pro zdravotnické nadstandardy a

také se zde více etablovat. Na tomto poli se zdá, že JNJ napíná své síly správným směrem, neboť, alespoň dle interní komunikace (Johnson and Johnson 2012), ji Fakultní nemocnice Brno ohodnotila ve všech oblastech dodavatelských vztahů nejlepší možnou známkou. Mezi větší příležitosti zde patří trh s farmaceutiky. Internetový server Ma&M (Marketing & Media [online] 2012), podle průzkumu Gfk si více jak 92 % Čechů občas kupuje volně prodejné léky. Je samozřejmě otázkou, jestli se vyplatí soupeřit se zavedenými značkami ve všech oblastech. Například masovější podpora Tylenolu v boji proti Paralenu a Ibalginu (obojí generika Zentiva/Sanofi-Aventis) by byla přinejmenším diskutabilní. Lepší a jistější tak bude se zaměřit spíše na původní produkty, jako Visine a Olynth (ač patřící do spotřebitelské divize, v průzkumu Gfk byly zahrnuty mezi léky), které sice ještě nemají právo na počáteční malé písmeno, ale patří již mezi etablované značky. V neposlední řadě by též bylo ku prospěchu zlepšit úroveň webových stránek a zlepšit celkovou komunikaci se zákazníkem.

4 Závěr

Diplomová práce ukázala, jak se v posledních desetiletích vyvinul brand management globálních značek a naznačila nejdůležitější aspekty, na které by se měla každá firma zaměřit. Vybrala si tři stěžejní témata, na nichž byla vystavena její kostra a jimiž určila své hlavní směřování:

- Corporate Social Responsibility;
- komunikace;
- moderní technologie.

Části zabývající se CSR ukázaly, že je nezdravé se do CSR jakkoli pouštět, aniž by firma měla zpracován konkrétní plán, na co, kdy, jak a v jaké míře se zaměřit. Na to navazuje kvalitní komunikace, která je často i mnohem důležitější než samotná CSR, protože okolí se o činnostech společnosti musí nějakým způsobem dozvědět. Dále se prokázalo, že využívání multimédií se stává nezbytné pro vyživování síly značky. Všechna tři témata představují spojitou nádobu, bez níž se úspěšná globální značka v moderní době již téměř neobejde.

Cílem práce bylo *analyzovat vývoj globální značky Johnson and Johnson zejména od počátku společensky odpovědného marketingu jako disciplíny v 80. letech minulého století s důrazem na aplikaci Corporate Social Responsibility. Dále pak je to prověřit, jakým způsobem a s jakou intenzitou a vážností je zde společenská odpovědnost brána v potaz a jaký má vliv na brand management.*

Tento cíl nakonec z podstatné části naplňovat šlo, ačkoli větší množství dat od JNJ by umožnilo hlubší a kvalitnější náhled do dané problematiky. Čtenář práce se tak například nemohl dozvědět, jak jsou krédo společnosti a CSR přijímány zákazníky a širokou veřejností nebo jaké jsou používány nástroje v různých obdobích životního cyklu produktů s logem JNJ. Na druhou stranu se ale podařilo zjistit, jak JNJ v minulosti své krédo v synergii s CSR a komunikací používala a jaké kroky měly potenciál značku posílit nebo oslabit.

Ačkoli JNJ ve spoustě ohledech předběhla dobu, mnohdy o celá desetiletí, nebude lehké v takovémto trendu pokračovat i do budoucna, neboť neustále bobtnající společnost

bude mít stále těžší pozici k pružnému přizpůsobení rychlé a dynamické době. Zde z tohoto úhlu pohledu na jednu stranu pomáhá, že rodina 250 značek JNJ není řízena centrálně a každá společnost má jistou autonomii. Na stranu druhou to však brání podstatnější standardizaci služeb a výrobků, která by umožnila zrychlení reakcí na změny v globálním prostředí.

Naproti tomu je třeba upozornit na stoletím a čtvrt vyztuženou sílu značky, která stojí na pevných základech a důvěře zákazníků. Ta byla paradoxně posílena v osmdesátých letech následkem nejtěžší krizové situace v historii společnosti, kdy se její zvládnutí stalo učebnicovým vzorem pro zacházení s krizí.

V úvodu bylo položeno několik otázek. První z nich se dotazovala, jestli je možné aplikovat účinně jednotná pravidla ve společnosti, která působí na celém světě. Práce zjistila, že je to přinejmenším značně složité. To dokazují například jednotlivé oficiální internetové prezentace pro různé země. Ačkoli odborníci argumentují, že webové stránky by se měly do velké míry přizpůsobit kultuře v místě zastoupení, je třeba upozornit, že nejednotnost stránek JNJ z této poučky evidentně nevyplývá. Jsou sice prezentace, kde je snaha o jednotnost přizpůsobenou lokálním poměrům silně znát, na druhou stranu ale většina zemí provozuje weby s asymetrickými informacemi i kvalitou. Naopak jako pozitivní příklad lze uvést jednotnou komunikaci a zvládnutí situace ohledně vadných kyčlí.

To také částečně odpovídá na další dotaz, jestli dokumenty typu kréda nejsou v dnešní době jen prázdným obalem. Kyčelní náhrady nebo Tylenol ukázaly nejen, že tomu tak není, ale že jejich dodržování naopak je naprosto nezbytné. To však neznamená, že by krédo bylo beze zbytku za všech okolností dodržováno. Téměř v každém jeho bodě se našly příklady (nutno dodat, že ne nikterak fatální), kde je jeho bezpodmínečná aplikace přinejmenším diskutabilní. Je zisková marže dotýkající se hranice 20% přiměřená? Je tlak na vyšší ceny v odvětví, o němž se spekuluje přípustný? Nebo by měla být v zájmu dostupnosti pro širší spektrum pacientů naopak tlak na cenu nižší? Dbá se dostatečně o spokojenost zaměstnanců, když pro zlepšení své situace musí počkat, až se jeho problém objeví v dotazníku spokojenosti, prodiskutuje se na několika úrovních managementu a až poté se začne řešit? Je odpovědnost vůči komunitám skutečná, když

environmentální politika není aplikována všude se stejnou intenzitou? To jsou otázky, na jejíž zodpovězení by bylo vhodné vypracovat komplexnější studii.

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky	**Slabé stránky**
Tradice	*Flexibilita rozhodování*
Silná značka	*Množství značek*
Krizový management	*Složitá kontrola*
CSR	*Komunikace CSR*
Silná pozice na globálních trzích	*Osobní komunikace se zákazníky*
Příležitosti	**Hrozby**
Multimédia	*Konkurence z Emerg. markets*
Emerging markets	*Pokračující špatná kvalita*
Stárnoucí populace	*Nepředvídatelný světový vývoj*
Akvizice	
Výzkum a vývoj	*Nové regulace trhu*

Zdroj : vlastní zpracování

Jak teoretická část ukázala, zákazníci již slepě nevěří veškerým proklamacím o společenské odpovědnosti. Nenásilná komunikace CSR aktivit a způsob, kterým je zde nakládáno s krizemi dává značce JNJ punc opravdovosti a věrohodnosti v této oblasti. Nedávné problémy s kvalitou ve spojení s i přesto se zvyšujícím ziskem však mohou tuto křehkou důvěru narušit a celou snahu o kvalitní CSR zdiskreditovat. CSR momentálně představuje výkladní skříň JNJ, ale do budoucna je životně důležité předcházet situacím, které jdou proti ní i proti krédu. Pokud by se dále množily, všimli by si toho i věrní zákazníci, kteří jinak drobná zaváhání odpouštějí. Odkazování na „pochybení jednotlivců“, kterými se často ohání například konkurent Pfizer, by se nestalo dostatečnou omluvou pro pionýra společenské odpovědnosti firem. Stoprocentně asi nelze zařídit, aby 130 tisíc zaměstnanců vždy dodržovalo krédo, nicméně na strategické úrovni řízení by bylo vhodné ustanovit takové kontrolní mechanismy, které znemožní podnikat kroky jdoucí proti CSR. Proto je také její nezvládnutí pod souhrnným označením „Komunikace CSR“ uvedeno v tabulce 1, která pomocí SWOT analýzy shrnuje situaci značky.

V souvislosti s komunikací je také nutné zlepšit i osobní komunikaci se zákazníkem a veřejností, protože to je jedno z míst, kde se ukázaly větší mezery a vzbuzuje oprávněný dojem příliš velké korporace na kvalitní individuální péči. Tato část je spolu

s nezvládnutou koordinací webových stránek místem, které by potřebovalo okamžité vylepšení. U „rasově diskriminačních“ jihoafrických stránek je nutné začít ihned.

Technologický pokrok je příležitostí a hrozbou zároveň. JNJ vždy patřila mezi velice inovativní společnosti, která v oboru udávala rytmus. To ale nemusí znamenat v budoucnu mnoho, jelikož bude třeba zachytit velkou rychlostí se množící nové trendy a možnosti. A nejedná se pouze o vývoj nových léků a přístrojů pro zdravotnictví, které jako obor, jak vyplynulo z předešlých kapitol, je před moderním marketingem uchráněno jen minimálně. Je třeba se zaměřit na široké spektrum technologií, internetovými stránkami počínaje a multimediálním marketingem konče. Ve zdravotnictví však technologie nebude představovat hrozbu, ale, vzhledem ke stárnoucí populaci a postupným přibližováním se „internetových“ generací do důchodu, nesmírnou příležitost.

Tato diplomová práce díky svému limitovanému rozsahu nemohla podat kompletní vhled do problematiky vývoje globálních společností nebo značky JNJ. Bude tedy předmětem dalšího výzkumu toto dokončit a rozvést dále. Pro zachování co největší objektivity by bylo vhodné zadat tento úkol výzkumníkům vně společnosti, kteří by ale zároveň měli k dispozici data, která se této práci nedostávala. Prakticky kontinuální výzkum bude v následujících letech a desetiletích nezbytný k zachycení světových trendů v marketingu a technologiích, neboť se to ukazuje jako naprosto nezbytné. I tak silná globální značka, kterou JNJ bezesporu je, může na zanedbání této činnosti tvrdě doplatit.

Literatura

Primární zdroje

AUTOR. *Průzkum funkčnosti vztahů se zákazníky Johnson and Johnson přes kontaktní formulář*. Praha, 2012.

AUTOR. *Sonda spotřebitelských výrobků Johnson and Johnson*. Praha, 2012.

JOHNSON AND JOHNSON - DEPUY. *Prodeje DePuy kusy 2009*. Praha, 2010.

JOHNSON AND JOHNSON. *Credo Survey*. New Brunswick, 2012.

JOHNSON AND JOHNSON. *Interní komunikace*. Praha, 2012.

JOHNSON AND JOHNSON. *Johnson and Johnson 2011 Annual Report*. New Brunswick, 2012.

Monografie

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketingový výzkum*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 320 s. ISBN 978-80-86730-75-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPFERER, Jean-Noe□l. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008, xv, 560 p. ISBN 07-494-5085-1.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 257 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 978-808-6730-196.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

Odborné knihy a časopisy

ALEXANDER, Nicholas. Defining brand values through sponsorship. *International Journal of Retail*. 2009, roč. 37, č. 4, s. 346-357. ISSN 0959-0552. DOI: 10.1108/09590550910948574.

BARNETT, Michael. Sports sponsorship moves into the fast lane. *Marketing Week*. 2012.

BORGES TIAGO, Maria Teresa, João Pedro COUTO, Maria Manuela NATÁRIO a Ascensão BRAGA. International Reality of Internet Use as Marketing Tool. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 2007, č. 1.

CAO, Xinyu Jason, Zhiyi XU a Frank DOUMA. The interactions between e-shopping and traditional in-store shopping: an application of structural equations model. DOI: 10.1007/s11116-011-9376-3.

DILENSCHNEIDER, Robert. 25 Years After Tylenol: What Have We Learned?. *Directorship*. 2007, č. 6.

DOLAN, Alfred M. Risk Management of Medical Devices: Ensuring Safety and Efficacy through ISO 14971. *Quality Congress. ASQ's Annual Quality Congress Proceedings*. 2004, č. 58, s. 4.

EDWARDS, Jim. Pfizer's Legal Troubles Over Hormone May Grow. *Brandweek*. 2005, č. 45, s. 1.

EID, Riyad. International internet marketing: A triangulation study of drivers and barriers in the business-to-business context in the United Kingdom. *Marketing Intelligence*. 2005, roč. 23, č. 3, s. 266-280. ISSN 0263-4503. DOI: 10.1108/02634500510597300.

HALL, Ema. U.K. consumers catch companies committing 'green murder'. *Advertising Age*. 2007, č. 40.

HALLET, Adelia. Sustainability: Going green - The bottom line; Starbucks is doing it. So are Shell, Dow, Du Pont, General Motors, News Corp and Virgin. Even New Zealand companies are doing it. Everyone is going green. Why? Although most companies will tell you that they're driven by their love for our planet, the bottom line is that it makes good business sense. *New Zealand Management*. 2007, č. 51.

HENARD, David H. Negative publicity: What companies need to know about public reactions. *Public Relations Quarterly*. 2002, č. 4, s. 8.

CHARLES, H.S., Medical devices demand stringent isolation techniques, *EDN,* 2006, č. 20, s. 8.

JAMBULINGAM, Thani a Rajneesh SHARMA. Estimating the value of internet marketing in the US pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*. 2010-08-27, roč. 10, č. 4, s. 332-343. ISSN 1745-7904. DOI: 10.1057/jmm.2010.24.

KILPATRICK, James J. The Tylenol Case and Business. *Nation's Business*. 1982, č. 12.

LARSON, Deanne. Global Brand Management: Nike's Global Brand. *The ISM Journal of International Business*. 2011, č. 3.

MARKETING WEEK. Sponsorship to reveal its full brand potential, *Marketing Week,* 2004.

MASTACAN, Angela-Mihaela. *Current Trends in Internet Marketing*. Bacau, 2009. Vědecká práce. George Bacovia University.

MURRAY, Eileen a Saundra SHOHEN. Lessons from the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis. *Medical Marketing and Media*. 1992, č. 2.

NEW MEDIA AGE. Is Web site production affected by cultural characteristics?. *New Media Age*. 2005, č. 12.

O'DONOVAN, Cheryl. Dot ugh: Are the users of your corporate website or intranet prisoners of poor site design?. *Communication World*. 2001, č. 4.

PAVA, Moses L a KRAUSZ, Joshua. Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 1997, č. 3, s. 337.

PEATTIE, Ken a Andrew CRANE. Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2005, roč. 8, č. 4, s. 357-370. ISSN 1352-2752. DOI: 10.1108/13522750510619733.

PESCE, Bill. What's in a brand?. *Public Utilities Fortnightly*. 2002, č. 2.

PETTY, Ross D. Coca-Cola brand protection before World War II - it's the real thing!. *Journal of Historical Research in Marketing*. 2012, č. 2.

PETTY, Ross D. Naming names: Trademark strategy and beyond. *Journal of Brand Management*. 2007-06-29, roč. 15, č. 4, s. 232-238. ISSN 1350-231x. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550094.

POMERING, Alan a Lester W. JOHNSON. Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*. 2009, roč. 14, č. 4, s. 420-439. ISSN 1356-3289. DOI: 10.1108/13563280910998763.

PROVINES, Christopher D. Overcoming organizational barriers to implementing value-based pricing in the medical devices. *Journal of Medical Marketing*. 2010-01-15, roč. 10, č. 1, s. 37-44. ISSN 1745-7904. DOI: 10.1057/jmm.2009.47.

PULLIG, C. Attitude Basis, Certainty, and Challenge Alignment: A Case of Negative Brand Publicity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006-10-01, roč. 34, č. 4, s. 528-542. ISSN 0092-0703. DOI: 10.1177/0092070306287128.

RIES, Al. Tylenol, Toyota and Tiger: Once brand takes flight, it's hard to bring it down. *Advertising Age*. 2010, č. 18.

ROCKOFF, Jonathan D a Christopher M MATHEWS. Pfizer Settles Federal Bribery Investigation; Drug Maker Will Pay $60.2 Million to Resolve U.S. Allegations That It Used Illegal Payoffs to Win Business Overseas. *Wall Street Journal*. 2012.

SARKAR, A N a Jagjit SINGH. New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy. *Institute of Marketing & Management*. 2005, č. 2.

SCHNIETZ, Karen E a Marc J EPSTEIN. Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis. *Corporate Reputation Review*. 2005, č. 4, s. 327.

SIMOENS, Steven. Which Barriers Prevent the Efficient Use of Resources in Medical Device Sectors?. *Appl Health Econ Health Policy 2009*. 2009, č. 4.

STEWART, Adam, Rajendra MULYE, Kenneth DEANS a Palihawadana DAYANANDA. E-marketing in perspective: A three country comparison of business use of the Internet. *Marketing Intelligence & Planning*. 2002, č. 5.

SUPPHELLEN, Magne a Nysveen HERBJORN. Drivers of intention to revisit the websites of well-known companies: The role of corporate brand loyalty. *International Journal of Market Research*. 2001, č. 3.

SWEENEY, Stephen E. Integrating e-marketing into the pharmaceutical spaceg. *Medical Marketing and Media*. 2002.

TARAFDAR, Monideepa a Jie ZHANG. Determinants of reach and loyalty: A study of website performance and implications for website design. *The Journal of Computer Information Systems*. 2008, č. 2.

TIAN, Robert G a Charles EMERY. Cross-cultural issues in Internet marketing. *Journal of American Academy of Business*. 2002, č. 2.

TSENG, Ji-Zhou, Hung-You LIN a Chien-Hsiung LIN. A study on the effect of enterprise brand strategy on purchase intention. *International Journal of Organizational Innovation*. 2012, č. 3.

UTKU, S., Extending Patents to Medical Devices in Europe, *Intellectual Property & Technology Law Journal,* 2012, č. 2, s. 10.

VANHAMME, Joëlle a Bas GROBBEN. Too Good to be True?. The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. *Journal of Business Ethics*. 2009, roč. 85, S2, s. 273-283. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-008-9731-2.

VERMILLION, Leslie J a Justin PEART. Green marketing: Making sense of situation. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*. 2010, č. 1.

VIRTSONIS, Nicolas a Sally HARRIDGE-MARCH. Brand positioning in the B2B online environment. *Journal of Brand Management*. 2009, č. 8.

WALKER-HARRISON, L Jean a Sue E NEELEY. Customer relationship building on the internet in B2B marketing: A proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004, č. 1.

WIECZNER, J., Higher Taxes for Hip Replacements? Makers of replacement knees and hips argue there's more pain than gain in an Obamacare surcharge on medical devices, *Dow Jones & Company, Inc. Financial Information Services*, 2012, New York.

WILLIAMS, N., Is any PR good PR? How the right response can turn negative publicity into a positive, *Strategy,* 2004*,* s. 1.

ZHAO, Jensen J a Sherry ZHAO. Comparative analysis of technologies used on fortune 500 and inc. 500 corporate web sites. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. 2004, č. 2.

Internetové zdroje

Asrrecall.depuy. *DePuy ASR Recall* [online]. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: http://asrrecall.depuy.com/.

BODONI, Stephanie. J&J, Novartis Face Antitrust Probe on Generics. *Bloomberg* [online]. 2011 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://www.bloomberg.com/news/2011-10-21/johnson-johnson-novartis-face-eu-antitrust-probe-on-generics.html.

CAMBRIDGE DICTIONARY. *Cambridge Dictionary* [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/global-brand.

ENNTV. JOHNSON AND JOHNSON. *YouTube* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?hl=cs&v=QeMa-_Lo7oA.

INTERBRAND. *Best Global Brands* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: http://interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx.

JOHNSON AND JOHNSON. *Jnj.com: corporate website* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: www.jnj.com.

JOHNSON AND JOHNSON. *Jnj.cz: české zastoupení* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: www.jnj.cz.

JOHNSON AND JOHNSON. *Kilmer House: The story behind Johnson and Johnson and its people* [online]. 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: http://www.kilmerhouse.com/.

KNOWLEDGE BANK. Is employee TV the next logical step in intranet development?. Institute of Internal Communication [online]. 2012 [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: http://www.ioic.org.uk/content/training/knowledge-bank/211-is-employee-tv-the-next-logical-step-in-intranet-development-.html.

PRCHAL, Miroslav. Nový šéf koncernu Johnson & Johnson odolává sprše žalob po svém předchůdci. *IHNed* [online]. 2012, 14.5.2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: http://ekonom.ihned.cz/c1-55793480-odhodlane-odolava-sprse-zalob.

ROCKOFF, Jonathan D a Shirley S. WANG. Alzheimer's Drug From Pfizer, J&J Fails in Late-Stage Trial. *The Wall Street Journal* [online]. Homewood, IL: Irwin, 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1031213388?accountid=130206.

ROCKOFF, Jonathan D. a Joann LUBLIN. Corporate News: New J&J Chief to Face Repair Jobs. *The Wall Street Journal* [online]. 2012, č. 4 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/922740345?accountid=130206.

V Indii vrcholí šestiletá právní bitva s farmaceutickou firmou Novartis. *Lékaři bez hranic* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/aktuality/2012/access/v-indii-vrcholi-sestileta-pravni-bitva-s-firmou-novartis.php.

Volně prodejné léky si občas kupuje přes 92 % lidí. In: *Marketing & Media* [online]. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: http://mam.ihned.cz/c1-56468760-volne-prodejne-leky-si-obcas-kupuje-pres-92-lidi.

Přílohy

Příloha 1 Naše krédo

Naše krédo

Věříme, že naší prvotní odpovědností je odpovědnost k lékařům, ošetřovatelkám a pacientům, matkám a otcům a všem ostatním, kdo používají naše výrobky a služby. Vše, co děláme k uspokojení jejich potřeb, musí být vysoce kvalitní. Musíme neustále usilovat o snížení nákladů, abychom udrželi přiměřené ceny. Objednávky našich zákazníků musí být vyřizovány rychle a přesně. Naši dodavatelé a distributoři musí mít příležitost dosáhnout přiměřeného zisku.

Jsme odpovědni našim zaměstnancům, mužům a ženám, kteří s námi pracují po celém světě. Každý musí být posuzován jako jednotlivec. Musíme respektovat jejich důstojnost a uznat jejich zásluhy. Všichni zaměstnanci musí mít pocit jistoty ve svém zaměstnání. Odměna musí být spravedlivá a přiměřená, pracovní prostředí čisté, bezpečné a uspořádané. Musíme dbát na to, jak pomáhat našim zaměstnancům plnit jejich rodinné povinnosti. Zaměstnanci musí mít možnost svobodně podávat návrhy a stížnosti. Pro ty, kteří jsou kvalifikováni, musí být stejná příležitost k zaměstnání, profesionálnímu vývoji a postupu. Musíme poskytnout kompetentní vedení, jehož činnost musí být spravedlivá a etická.

Jsme odpovědni společnostem, v nichž žijeme a pracujeme, a rovněž celosvětovému společenství. Musíme být dobrými občany, podporovat dobrou práci, dobročinnost a nést svůj spravedlivý díl daní. Musíme podporovat společenský pokrok, zdravotnictví a vzdělávání. Musíme správně spravovat majetek, který máme právo užívat, chránit životní prostředí a přírodní zdroje.

V neposlední řadě jsme odpovědni svým akcionářům. Podnikání musí mít spolehlivý zisk. Musíme využívat nové nápady, pokračovat ve výzkumu, vyvíjet nové programy a odpovídat za omyly. Musíme nakupovat nová zařízení, obstarávat nové objekty a uvádět na trh nové výrobky. Musíme vytvářet rezervy pro nepříznivá období. Pokud budeme pracovat podle těchto zásad, měli by mít akcionáři zaručen spravedlivý zisk.

Zdroj: jnj.cz,

http://www.jnj.cz/text-spol-kredo.html (cit. 2012-10-06).