

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení nástrojů marketingové komunikace**

**Jakub Vostatek**

© 2015 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Jakub Vostatek

Provoz a ekonomika

Název práce

**Zhodnocení nástrojů marketingové komunikace**

Název anglicky

**Evaluation of marketing communication's tools**

---

**Cíle práce**

Cílem práce je zhodnotit marketingovou komunikaci vybrané organizace.

**Metodika**

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, statistické metody.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Marketing, marketingová komunikace, komunikační mix, STP.

---

**Doporučené zdroje informací**

JIRÁK, J. Média a společnost. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8697-7.


KOTLER, P. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.

PELSMACKER, P. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

POSPÍŠIL, J., ZÁVODNÁ, L., S. Mediální výchova. Kralice na Hané: Computer Media, 2009. ISBN 978-807-4020-223.

SVOBODA, V. Public relations: moderně a účinně. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.



---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Václav Švec, Ph.D.

---

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení nástrojů marketingové komunikace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20.03.2015

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval především vedoucímu práce panu inženýru Švecovi a zaměstnancům společnosti ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku za poskytnuté informace a konzultace.

# Zhodnocení nástrojů marketingové komunikace

---

## Evaluation of marketing communication`s tools

### Souhrn

Tato diplomová práce má za cíl zmapovat jednotlivé nástroje marketingové komunikace ING pojišťovny v průběhu přechodu na nové jméno NN.

Teoretická část se věnuje především pochopení marketingového mixu a také důležitosti správného nastavení jednotlivých kanálů marketingové komunikace.

Praktická část je potom zaměřena na komunikaci společnosti ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku, která touto dobou prochází jednou z největších výzev pro marketéry – rebrandingem. Cílem této části diplomové práce je zhodnotit media mix a celkovou komunikaci společnosti a navrhnout možná zlepšení.

### Summary

The aim of this diploma thesis is to analyse various tools of marketing communication of ING insurance through its rebranding to NN.

The theoretical part helps to understand the marketing mix and also the importance of the correct setting of individual channels of marketing communication.

The practical part is focused on the communication of ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku which is going through one of the biggest marketer`s challenge – rebranding. The target of this part

of thesis is to evaluate its media mix and overall communication of the company and to suggest possible improvements.

**Klíčová slova:** marketingová komunikace, marketingový mix, situační analýza, marketing, media plán, mediální plánování, komunikační mix, STP

**Keywords:** marketing communication, marketing mix, situation analysis, marketing, media plan, media planning, communication mix, STP

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Cíl a metodika práce</b> .....	<b>7</b>
2.1 Cíle práce.....	7
2.2 Metodika.....	7
<b>3. Teoretická východiska</b> .....	<b>8</b>
3.1 Definice marketingu.....	8
<b>3.2 Nástroje marketingového mixu</b> .....	<b>13</b>
3.2.1 Produkt (product).....	14
3.2.2 Cena (price).....	14
3.2.3 Místo, distribuce (place) .....	16
3.2.4 Komunikace, podpora (promotion) .....	16
3.2.5 Přístup 4C .....	17
· Product - Customer needs.....	17
· Price – Cost .....	17
· Place – Convenience.....	17
· Promotion – Communication .....	17
<b>3.3 Marketingová strategie</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4 Marketingový plán</b> .....	<b>19</b>
<b>3.5 Marketingové prostředí</b> .....	<b>20</b>
3.5.1 Mikroprostředí .....	20
3.5.2 Makroprostředí .....	21
<b>3.6 Marketingová komunikace</b> .....	<b>21</b>
3.6.1 Komunikační mix .....	21
3.6.1.1 Reklama .....	22
3.6.1.2 Podpora prodeje.....	25
3.6.1.3 Public relations .....	27
3.6.1.4 Přímý marketing .....	28
3.6.2 Segmentace a cílení.....	31
3.6.3 Targeting .....	34
3.6.4 Positioning.....	35
<b>4. Praktická část</b> .....	<b>37</b>



<b>4.1 Situační analýza společnosti ING (NN) Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku .....</b>	<b>37</b>
4.1.1 O společnosti a její produkty .....	37
4.1.2 Cena .....	39
4.1.3 Podíl na trhu a konkurence .....	40
<b>4.2 Analýza marketingové komunikace .....</b>	<b>41</b>
4.2.1 Sestavování rozpočtu .....	41
4.2.2 Reklama .....	42
4.2.3 Direct marketing .....	46
4.2.4 PR .....	46
4.2.5 Podpora prodeje .....	47
<b>4.3 SWOT analýza marketingové komunikace NN .....</b>	<b>47</b>
4.3.1 Silné stránky .....	48
4.3.2 Slabé stránky .....	48
4.3.3 Příležitosti .....	49
4.3.4 Hrozby .....	49
<b>4.4 Návrh úprav marketingové komunikace .....</b>	<b>50</b>
4.4.1 TV .....	50
4.4.2 Online .....	51
4.4.3 Print, OOH, rádio .....	51
4.4.4 Direct marketing .....	51
<b>5. Závěr .....</b>	<b>53</b>
<b>6. Citovaná literatura .....</b>	<b>55</b>
<b>7. Přílohy .....</b>	<b>56</b>

# 1. Úvod

V současnosti je reklama fenoménem, který na nás útočí ze všech stran. I když zůstaneme doma, rádio, televize a časopisy na nás chrlí desítky reklamních spotů a jakmile vystrčíme paty z domova, bojuje o naši pozornost nespočet billboardů, citylightů a dalších outdoorových reklamních formátů. Nemluvě o internetu, který je dnes neoddělitelnou součástí našich životů a velká část z nás je online prakticky nonstop. A každá jednotlivá reklama je výsledkem úsilí marketérů, kteří se nás snaží přesvědčit, že zrovna jejich produkt je přesně to, co potřebujeme.

Ač je pojem marketing poměrně novým slovem, tak jeho kořeny sahají hluboko do starověku; už ve starověkém Egyptě existovalo něco, co bychom dnes nazvali ochrannými známkami – tedy symboly, které na trhu odlišovaly určitého výrobce produktu od ostatních a fungovaly prakticky stejně jako dnes, tedy sloužily jako ukazatel kvality. Obdobou ve středověké Evropě potom byly cechy, řemeslnická sdružení, která krom jiného dohlížela na jakost a cenu produktů, a jejich cechovní známky.

Vzhledem k tomu, že v té době umělo číst a psát pouze malé procento lidí, propagace tak byla omezena prakticky pouze na mluvenou řeč, například vyvolávání „reklamních hesel“ na trzích, nebo osobní doporučení (to se zachovalo do dneška a „word-of-mouth“ je dnes takovým etalonem marketérů mnoha firem).

Za zlomový bod by se dal pokládat vynález knihtisku, který odstartoval masovou a levnou výrobu knih a tedy rozkvět gramotnosti v Evropě. Od počátku sedmnáctého století navíc začaly v evropských metropolích vycházet noviny a netrvalo dlouho a objevily se v nich první inzeráty, tedy placená reklamní sdělení.

Stále se však jednalo o výrobkově orientovaný marketing. Největší změny potom přinesla průmyslová revoluce v 18. a 19. století a její následky. Poptávka ještě převyšovala nabídku a přílišná propagace nebyla potřeba – obvykle se jednalo o informativní sdělení. Postupně, na začátku 20. století se ale s rozšiřující se výrobou trh začal sytit a bylo tedy třeba pro své výrobky

najít kupce – propagace se tedy začala orientovat na prodej. Vzhledem k souběžnému nárůstu gramotnosti tak přišel rozvoj marketingové komunikace.

Po konci 2. světové války se potom firmy postupně přeorientovaly z prodejně orientovaného marketingu přímo na zákazníka – nabídka postupně vyrovnala a následně převýšila poptávku, proto se zákazník stal tím, kdo určuje strukturu trhu. Díky novým médiím jako rozhlas a televize (a v současnosti i internet) se potom rozmach marketingové komunikace ještě umocnil a v současnosti je marketing nedílnou složkou každé společnosti, která chce na trhu uspět.

## 2. Cíl a metodika práce

### 2.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení nástrojů marketingové komunikace vybrané organizace a navrhnout případné změny v této oblasti. Nejdříve je nutné analyzovat současnou situaci organizace – jaké komunikační nástroje využívala v minulosti a jaké v současnosti a také s jakou intenzitou. Dále si práce klade za cíl identifikovat možné problémy spojené s využitím daných nástrojů a na základě této identifikace navrhnout možná zlepšení v komunikaci organizace.

### 2.2 Metodika

Práce sestává ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. První, teoretická část je zpracována na základě metody studia odborné literatury a dokumentů v tištěné i elektronické podobě, kterému následovala analýza a komparace jednotlivých zdrojů.

Praktická část je zpracována na základě výsledků dosažených metodou rozhovoru a dotazování vedoucích pracovníků podniku.

- a) Formulace cíle a metodiky práce.
- b) Syntéza výchozí znalostní báze – analýza dokumentů a odborné literatury.
- c) Charakteristika zvoleného subjektu – analýza dokumentů.
- d) Realizace výzkumu – série rozhovorů s vedoucím pracovníkem. Rozhovory se skládají z otevřených otázek na téma využití nástrojů marketingové komunikace – využití jednotlivých komunikačních nástrojů v budoucnosti i současnosti, důvody specifického nastavení media mixu či sestavení konkrétního media plánu.
- e) Agregace získaných poznatků, tvorba návrhů na změnu a vylepšení komunikace.
- f) Formální dokončení práce.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1 Definice marketingu

Pod pojmem marketing většina lidí vidí pouze reklamu, respektive snahu prodat své výrobky či služby, ale to jsou pouze dílčí prvky této komplexní disciplíny.

Pojem marketing, jež má původ v anglickém jazyce, má nespočet různých definic, např. že se jedná o “proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka” (Kotler, 2007, str. 37), či “činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.” (American Marketing Association, 2007), respektive, že „úkol marketingu je přeměňovat společenské potřeby ve výnosné příležitosti” (anonym); nicméně všechny se točí kolem kořene slova: market – trh – a primárním úkolem marketingu je vyvolání poptávky po produktech firmy. Pro účely této práce však nejlépe vyhovuje komplexní Kotlerovo vysvětlení tohoto pojmu: „Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – `přesvědčit a prodat` - ale v novém významu uspokojování potřeba zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, jež má společnost produkt k prodeji. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat.“ (Kotler, 2007, str. 38)

Práce marketéra tedy nezačíná po tom, co se produkt vyrobí, dokonce ani při výrobě, ale ještě před samotnou výrobou a pokračuje po celou dobu jeho životnosti. Nejedná se tedy pouze o schopnost produkt prodat, ale zároveň o schopnost poznat, co vyrábět, aby byly uspokojeny potřeby uživatele.

Tedy, aby výrobek či služba přesně odpovídal zákaznickovu přání.

### **3.1.1 Potřeby, přání, poptávka**

#### **a) Lidská potřeba – stav pociťovaného nedostatku**

Základním kamenem, na kterém je celý marketing založen, jsou lidské potřeby, které chceme uspokojit. „Lidské potřeby definujeme jako pociťovaný nedostatek. To zahrnuje i základní tělesné potřeby, jako je potrava, ošacení, teplo a bezpečí; dále sociální potřeby sounáležitosti a citů; a potřeby jednotlivce zahrnující touhu po poznání a seberealizaci.“ (Kotler, 2007, str. 40)

Pokud tato potřeba není uspokojena, snažíme se buďto vyhledat předmět, který tuto potřebu uspokojí (jídlo, zdroj tepla), nebo se pokusíme tuto potřebu omezit, nepodaří-li se nám ji uspokojit. V současné rozvinuté západní společnosti máme obvykle mnoho možností, jak naše potřeby uspokoj – máme-li hlad, vybereme si to, na co zrovna máme chuť. Na druhou stranu v rozvojových zemích, kde nabídka zdaleka není tak široká, se lidé obvykle snaží potřebu omezit a spokojit se s tím, co je dostupné.

#### **b) Lidská přání – utvářená kulturou a osobností**

„Přání představují lidské potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince. Hladový člověk na Mauritiu bude chtít mango, rýži, čočku a fazole. Hladový člověk v Eindhovenu bude chtít sendvič se sýrem a šunkou a pivo. Hladový člověk v Hongkongu zatouží po misce nudlí, vepřovém char-siu a jasmínovém čaji. Britský pijan bude po odchodu z hospody chtít indické kari. Přání jsou utvářena společností a popisována pomocí předmětů, které potřeby uspokojí. Jak se společnost vyvíjí, rozrůstají se i přání jejích členů. Lidé jsou vystavováni stále většímu počtu předmětů, které vzbuzují jejich zájem a touhu, a výrobci se jim snaží poskytovat stále více výrobků a služeb uspokojujících jejich potřeby.“ (Kotler, 2007, str. 41)

### **c) Poptávka**

Zatímco lidská přání jsou prakticky neomezená, zdroje k jejich uspokojení jsou vždy limitovány. Proto se spotřebitelé snaží volit takové produkty a jejich kombinace, které jim přinesou při omezeném rozpočtu největší uspokojení – a tak vzniká poptávka.

Jelikož má každý jiné preference a především jiné prostředky, existuje na trhu pestrá škála produktů různé kvality a ceny, aby si každý spotřebitel přišel na své. V automobilovém průmyslu jsou takovými protipóly např. Dacia, která se specializuje na jednoduchá levná auta, zatímco Bentley či Rolls Royce si zakládají na luxusu a okázalosti – samozřejmě za patřičnou sumu.

#### **3.1.2 Hodnota a uspokojení**

Díky této šíři sortimentu si poté zákazník vybírá, který konkrétní produkt má pro něj nejvyšší hodnotu a míru uspokojení. Málokdy však hodnotu posuzují striktně podle objektivních hledisek, ale často se rozhodují podle svých subjektivních pocitů. Např. U výše zmíněného případu automobilů se nerozhodují pouze podle bezpečnosti, spotřeby apod., ale také podle statusu, který se s daným vozem pojí. Kvůli tomu jsou ochotni zaplatit poměrně značnou sumu navíc oproti obdobnému autu, ale z nižší kategorie.

„Uspokojení zákazníka závisí na tom, jak dalece je naplněno jeho očekávání ohledně produktu. Pokud produkt očekávání nesplní, je kupující nespokojen. Pokud očekávání splní, je kupující spokojen. Pokud produkt očekávání dokonce předčí, je kupující nadšen, skvělé marketingové společnosti jsou ochotní udělat pro spokojenost svých zákazníků vše. Vědí, že spokojení zákazníci u nich nakoupí znovu a řeknou o svých dobrých zkušenostech s produktem ostatním. Klíčem je přizpůsobit výkon společnosti očekávání zákazníka.“ (Kotler, 2007, str. 43)

#### **3.1.3 Směna, transakce, vztahy**

Směna je lidská činnost, pomocí níž získáváme určitou komoditu výměnou za protihodnotu. Onou protihodnotou mohou být (a v současnosti nejčastěji

jsou) peníze, dále jiné zboží či protislужba. I když směna není jedinou cestou, jak komoditu získat (lze ji dostat darem, ale i ukrást či vyžebrať), tak je považována za nejvíce prospěšnou formu při uspokojování potřeb.

Směna je tedy základním kamenem marketingu; aby ale mohlo dojít ke směně, je nutné, aby byly splněny některé podmínky. Směny se musí zúčastnit alespoň dvě strany, přičemž obě musí nabízet ke směně nějakou hodnotu, která je pro druhou stranu nějakým způsobem atraktivní. Splnění této podmínky se velice zjednodušilo s příchodem peněz – ty jsou totiž atraktivní pro každého. Tesař, který potřebuje nové boty, tak už nemusí směňovat s pekařem, aby on směníl s ševcem, jelikož švec měl krovky v pořádku, ale měl hlad. To ale neznamená, že by barterová směna přestala existovat; i dnes se poměrně část transakcí realizuje barterem. Je však nutné, aby obě strany potřebovaly produkt či službu protistrany a to ve stejném časovém období.

Obě strany samozřejmě musí být ochotny ohledně směny jednat a zároveň mají obě právo nabídku přijmout nebo odmítnout. Dále je pro úspěšnou realizaci směny třeba schopnost komunikace a dodání produktu.

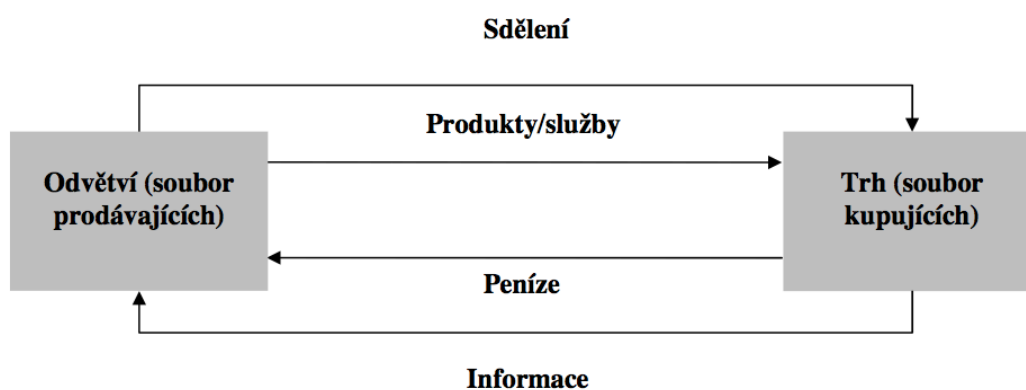
Pojmem vztahy je míněn „Proces vytváření, udržování a rozšiřování pevných, hodnotách vztahů se zákazníky a jinými účastníky.“ (Kotler, 2007, str. 44) Místo krátkodobých transakcí se tak prodávající snaží vybudovat dlouhodobý vztah jak s dodavateli, tak i se zákazníky – díky tomu, že jim poskytují kvalitní produkt či službu s odpovídajícím servisem za rozumnou cenu, budují tak silné vazby, a to nejen ekonomické, ale i sociální. Zákazníková loajalita tak roste a je velmi pravděpodobné, že si od prodávajícího v budoucnu koupí další produkty.

### **3.1.4 Trhy**

„Trh je místem, kde kupující a prodávající určitého zboží vstupují do vzájemných interakcí, aby určili cenu zboží a množství, jež se nakoupí a prodá.“ (Vaculík, 2005) Pojem trh původně označoval konkrétní místo, kde se prodávající a kupující setkávali za účelem realizování směny – například náměstí či náves. Z ekonomického hlediska se jedná o skupinu subjektů,



kteře obchodují s danou komoditou – např. trh s nemovitostmi. Z marketingového hlediska je ale vnímán prodávající jako tvůrce odvětví a kupující jako tvůrce trhu. Vztah mezi nimi je naznačen na obr. 1. Obě strany jsou spojeny čtyřmi toky: prodávající vstupují na trh s produkty, službami a sděleními a od kupujících získávají peníze a informace.



**Obr. 1** Jednoduchý marketingový systém (Kotler, 2007, str. 87)

Díky technologickému pokroku v posledních dekádech trh přestává být konkrétním místem – kupující na základě reklamy přijde na web prodávajícího, kde zboží objedná a to mu je následující den posláno kurýrem. Celá směna tak proběhne aniž by se obě strany musely fyzicky sejít.

„Pokud bychom se vrátili k definici marketingu, můžeme říci, že marketing znamená řízení trhů tak, aby docházelo ke směně a vztahům, s cílem vytvořit hodnotu a uspokojit potřeby a přání. Směnný proces vyžaduje práci. Proávající musí vyhledat kupujícího, identifikovat jeho potřeby, vytvořit kvalitní výrobky a služby, propagovat je, skladovat a dodávat. Mezi klíčové marketingové aktivity patří vývoj výrobků, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služby zákazníkům.“ (Kotler, 2007, str. 45)

### 3.2 Nástroje marketingového mixu

“Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.” (Boučková, 2003)

K tomu, aby marketér dosáhl výše uvedených cílů, má k dispozici nástroje marketingového mixu, které se tradičně nazývají 4P. Jedná se o:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Místo, distribuce (place)
- Komunikace, podpora (promotion)

Výrobek	Cena	Místo, distribuce	Komunikace, podpora
Přínos, prospěšnost	Deklarovaná cena	Cesty	Reklama
Vlastnosti	Slevy	Logistika	Public relations
Varianty	Úvěrové podmínky	Sklady	Sponzorování
Kvalita	Platební lhůty	Doprava	Podpora prodeje
Design	Zvýhodnění	Sortiment	Přímý marketing
Značka		Umístění	Prodejní místa
Balení			Výstavy a veletrhy
Služby			Osobní prodej
Záruky			Interaktivní marketing

Tab. 1 nástroje 4P (Kotler, 2004, str. 105)

S touto koncepcí přišel jako první James Culliton ve čtyřicátých letech minulého století. Později byl tento koncept rozvinut Richardem Clewettem do současné podoby čtyř prvků. Poslední úprava byla provedena jeho studentem Jerryem McCarthym, který namísto původního prvku Distribution začal používat termín Price, čímž vznikla zkratka 4P.

Největším popularizátorem marketingového mixu byl potom Philip Kotler, který však zdůrazňuje, že je třeba, aby marketingovému mixu vždy předcházela strategická rozhodnutí týkající se segmentace, targetingu

a positioningu (STP).

### 3.2.1 Produkt (product)

Produkt zahrnuje všechny jeho vlastnosti, tedy tvar, funkci, kvalitu apod. Dle Pelsmackera obsahuje produkt tři různé vrstvy: “Jádro je unikátní základní užitek, který se prodává. Ve skutečnosti je to unikátní prodejní prvek, specifická pozice daného výrobku ve vědomí zákazníka. Značka je často shrnutím, vizualizací klíčového užitku a všeho, co je s tím spojeno. Užitek se musí převést v něco uchopitelného, hmotného. Druhá úroveň produktu jsou hmotné prvky. Vlastnosti produktu, úroveň jeho kvality, jeho variant, design a balení jsou důležitými nástroji, které udělají produkt hmotným. Rozšířený produkt přidává jádru na hodnotě a zajímavosti pro zákazníka. Rozšířený produkt se dá definovat jako povrchová servisní vrstva. Zahrnuje promptní dodávky, instalaci, poprodejní služby a postupy pro řešení stížností a reklamací.” (Pelsmacker, 2003, str. 24)

### 3.2.2 Cena (price)

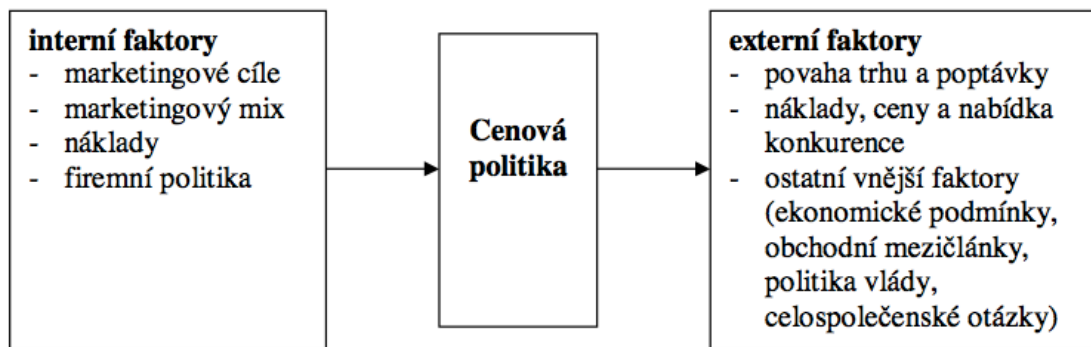
Cena je potom hodnota vyjádřená penězi, kterou prodejce za produkt požaduje. Navíc jako jediná z nástrojů marketingového mixu vytváří příjmy, které jsou pro podnik nezbytné. Ta může, ale nemusí být fixní; prodejce může například poskytnout kupujícímu individuální slevu či jiná zvýhodnění v případě osobního prodeje, nebo v rámci podpory prodeje různé slevové či množstevní akce. „Honda navrhuje maloobchodní ceny, které její prodejci stanoví pro každý vůz, ale prodejci málokdy žádají plnou cenu. Místo toho s každým zákazníkem o ceně vyjednávají. Nabízejí slevy, koupí na protiúčet a úvěrové podmínky podle současné konkurenční situace tak, aby cenu uvedli do souladu s představou kupujícího o hodnotě automobilu.” (Kotler, 2007, str. 71)

Cena se používá pro korigování poptávky po produktu, například je-li poptávka příliš nízká, cena se sníží a naopak. Vysoká cena ale může paradoxně být i lákadlem pro potenciální zákazníky – koupí drahého produktu si může zvýšit sebevědomí a společenskou prestiž. Navíc

je v myslích zákazníků často zakořeněno propojení, že vysoká cena znamená vysokou kvalitu. U drahého produktu tedy automaticky očekávají patřičnou kvalitu.

### 3.2.2.1 Metody tvorby cen

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují cenovou politiku, nicméně dají se rozdělit do dvou skupin: faktory vnitřní – interní a vnější – externí.



Obr. 2 Metody tvorby cen (Pelsmacker, 2003, str. 212)

tvorba cen je považována za jednu z nejnáročnějších částí marketingového mixu, především proto, že je obtížné předem určit, jak budou na danou cenu reagovat potenciální zákazníci a konkurence.

#### 3.2.2.1.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Neboli stanovení ceny přírážkou je nejčastější a nejjednodušší metodou cenotvorby které spočívá v tom, že k celkovým nákladům přidáme přírážku – marži. Široké použití této metody je způsobeno její jednoduchostí, ale není zdaleka optimální, jelikož nebere v potaz poptávku po produktu a ani konkurenci. Často tak tato metoda nevede ke stanovení optimální ceny.

#### 3.2.2.1.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen

Tato metoda je postavená na základě vnímání hodnoty produktu zákazníkem, jedná se tedy do určité míry o opak předchozí cenotvorby. Nejprve se průzkumem zjistí vnímaná hodnota produktu a na jeho základě se stanoví cílová cena. Od této ceny se potom odvíjí návrh výrobku a jeho

výroba. Tato metoda se stává stále populárnější, jelikož tak výrobcům umožňuje přijít na trh s produktem se správným poměrem kvality a ceny.

#### 3.2.2.1.3 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Na rozdíl od předchozích metod, zde se nevychází z výše vlastních nákladů, ale zaměřuje se na chování zákazníků. Předpokladem použití této metody je znalost poptávky po produktu a jejího průběhu, pomocí něhož se určí množství produktu, které je firma schopna při dané ceně prodat. Na základě tohoto se určí cena, jež bude nejziskovější. Ač je tato metoda v zásadě nejpřesnější, je nesmírně náročná na správný odhad a stojí na přesné analýze trhu.

#### 3.2.2.1.4 Hodnotově orientovaná tvorba cen

V tomto případě firma určuje cenu převážně podle cen konkurence – buďto jí zachovávají stejnou, či mírně vyšší/nížší. Zjevná nevýhoda této metody je nerespektování poptávky a vlastních nákladů.

### 3.2.3 Místo, distribuce (place)

Třetím prvkem mixu – place – je spíše nežli doslovné „místo“ distribuce produktu a zahrnuje činnosti firmy, které činí daný výrobek dostupný pro zákazníky. „Prostřednictvím distribuce firma řídí proces pohybu výrobku k zákazníkovi. Tento proces zahrnuje dopravu, udržování skladu, výběr velko- a maloobchodníků, rozhodnutí o vhodném prostředí pro umístění výrobku a o skladbě sortimentu v jednotlivých místech prodeje. Distribuční strategie rovněž obsahuje rozvoj spolupráce mezi výrobcem a distributory a hledání nových cest, jako je např. e-commerce.” (Pelsmacker, 2003, str. 24)

### 3.2.4 Komunikace, podpora (promotion)

Posledním, avšak neméně důležitým prvkem marketingového mixu je komunikace. Ta označuje soubor aktivit, které veřejnosti sdělují přednosti produktu a snaží se je přesvědčit o tom, aby si daný produkt koupili.

„...na světových trzích se v současnosti svádí nelítostný boj o každého zákazníka. Kdo ztrácí zákazníky, ztrácí na trhu perspektivu. Uspokojený zákazník by měl být klíčovou podstatou veškerého podnikatelského snažení, jeho smyslem i cílem. Chceme-li zákazníky získat a udržet si je, musíme s nimi komunikovat.“ (Foret, 2006)

### 3.2.5 Přístup 4C

V poslední době lze vidět i opačný přístup k marketingovému mixu v podobě 4C, který se na tuto problematiku dívá očima zákazníka:

- **Product - Customer needs**

Potřeby a přání zákazníka

- **Price – Cost**

Náklady spojené s pořízením a používáním produktu

- **Place – Convenience**

Pohodlí či náročnost spojená s obstaráním produktu

- **Promotion – Communication**

Vzájemná komunikace prodejce se zákazníkem

Hlavní myšlenkou mixu 4C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o „C“ z pohledu zákazníka a pak teprve o „P“ z pohledu firmy. Marketingový mix 4C má blízko k pojetí služeb (které vyzdvihují pohled zákazníka) a k principům CRM. Klíčový rozdíl je především v komunikaci - zákazník chce s firmou komunikovat, nechce „reklamní masáž“.

## 3.3 Marketingová strategie

„V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů). Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny

přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.“ (Horáková, 2003, str. 11)

Marketingová strategie vychází z podnikové strategie a obě se významnou měrou překrývají. Marketing zkoumá, jak společnost dokáže uspokojit potřeby zákazníka a na to konto se dále určuje a upravuje strategie celého podniku. „Většina strategického plánování pracuje s marketingovými proměnnými – tržním podílem, vývojem trhu, růstem – a někdy není jednoduché rozlišit strategické a marketingové plánování. Některé firmy proto své strategické plánování označují jako `strategické marketingové plánování`.“ (Kotler, 2007, str. 107)

Jedná se tedy o konkretizaci jakési marketingové filosofie společnosti, která udává směr, kterým by se marketing měl ubírat. Příprava marketingové strategie je ale pouze začátek – i sebelepší strategie přijde vniveč, pokud nebude správně implementována. „Realizace marketingových plánů a strategií vyžaduje řadu každodenních rutinních úkonů, operací, které provádíme každý měsíc tak, aby byl marketingový plán úspěšně realizován. Zatímco marketingové plánování určuje, co a proč se má vykonat, při implementaci jde o to, kdo, kde, kdy a jak naplánované činnosti udělá.“ (Kotler, 2004, str. 111) Z toho vyplývá, že správná implementace marketingové strategie je minimálně stejně důležitá, ne-li ještě důležitější, než strategie samotná. Bez dobře provedené implementace totiž i sebelepší strategie přijde vniveč. Může se tak stát, že firma s horší, ale dobře implementovanou strategií bude mít mnohem větší obchodní úspěch než ta, která má strategii sice vybroušenou, ale implementaci podcenila: „`Dělat věci správně` (doing things right) je důležitější než `dělat správné věci` (doing right things).“ (Kotler, 2004, str. 111)

### 3.4 Marketingový plán

V rámci marketingové strategie firmy je nutná existence marketingového plánu. Ten může mít různou podobu, jelikož i v rámci jedné společnosti mohou být jednotlivé produktové řady či produkty natolik odlišné, že vyžadují rozdílný přístup.

Část	Účel
Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce
Analýza SWOT	Určuje hlavní silní a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu

Tab. 2 Marketingový plán (Kotler, 2007, str. 109)



### 3.5 Marketingové prostředí

Jelikož firmy a jejich marketing nepracují ve vakuu, ale ve stále se měnícím světě, který se s rozvojem komunikačních technologií mění stále rychleji a trendy střídají trendy, je potřeba na tyto změny reagovat a přizpůsobovat se jim, jinak by zanedlouho společnosti skončily v propadlišti dějin.

„Marketingové prostředí společnosti se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vazby s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí představuje jak příležitosti, tak i hrozby, úspěšné společnosti si uvědomují, jak důležité je neustále sledovat změny v prostředí a přizpůsobovat se jim. Příliš mnoho společností bohužel nedokáže vnímat změny jako příležitosti. Ignorují je nebo jim odolávají, dokud není pozdě. Jejich strategie, struktura, systémy a kultura jsou čím dál zastaralejší. Mocné společnosti, jako je třeba IBM a General Motors, čelí krizím, protože příliš dlouho ignorovaly změny prostředí.“ (Kotler, 2007, str. 129)

#### 3.5.1 Mikroprostředí

„Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“ (Kotler, 2007, str. 130)

Do mikroprostředí tak můžeme zahrnout krom vlastní struktury společnosti také dodavatele a marketingové zprostředkovatele, což jsou jednotlivci či firmy, které společnosti poskytují zdroje potřebné pro výrobu a poskytování služeb, dále zákazníky, kteří jsou velice důležitou součástí mikroprostředí. Společnost by měla věnovat zvláštní péči tomu, aby své zákazníky znala, znala svůj spotřebitelský trh a vycházela jim maximálně vstříc. Dalšími faktory spadajícími do mikroprostředí je konkurence, kterou by se společnost měla vždy snažit překonat, nebo alespoň dorovnat, a veřejnost.

### 3.5.2 Makroprostředí

„Společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby.“ (Kotler, 2007, str. 135)  
V tomto prostředí jsou změny ovlivňovány celým světem.

Do makroprostředí spadá demografické prostředí, tedy je nutné sledovat růst a vývoj populace, jelikož každá skupina má svá specifická přání a potřeby. Ekonomické prostředí je složeno z faktorů ovlivňujících kupní sílu trhu. V rozvojových zemích, kde většina populace vyprodukuje a následně sama spotřebuje většinu produktů, je obchodních příležitostí o mnoho méně, než na rozvinutém trhu. V rámci technologického prostředí je nezbytné neustále sledovat vývoj a změny, jelikož pokud by společnost technologické inovace ignorovala, tak už za relativně krátkou dobu ztratí konkurenční výhodu a postavení na trhu.

Politické prostředí může v určitých odvětvích razantně ovlivňovat trh, společnosti i jejich produkty/služby. Pomocí zákonů a regulací omezuje společnosti, ale zároveň by měl chránit je i spotřebitele. Posledním faktorem makroprostředí je potom sociální a kulturní prostředí, tedy názory a hodnoty společnosti. Některé prvky jsou velice stabilní, ale sekundární názory se ve společnosti často mění a je možné je ovlivnit pomocí marketingu.

## 3.6 Marketingová komunikace

Aby společnost své produkty a služby prodala, je nutné, aby se spotřebiteli komunikovala. Tato komunikace probíhá na mnoha úrovních, od té nejzákladnější informace, že tato společnost vůbec existuje a že nabízí určitý produkt či službu, přes různé sofistikované metody, jak zákazníka přesvědčit, že zrovna jejich produkt je pro něj ten pravý a nepostradatelný.

„Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro budování a udržování jakéhokoli vztahu, je i klíčovým prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky.“ (Kotler, 2007, str. 809)

### 3.6.1 Komunikační mix

Komunikační mix se skládá z pěti hlavních nástrojů:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej
- Přímý marketing

Tyto složky se vzájemně doplňují, ale zároveň je třeba je používat a kombinovat s ohledem na to, o jaký produkt se jedná. Zatímco u spotřebního zboží obecně funguje komunikační mix postavený na reklamě a podpoře prodeje, na průmyslovém trhu je třeba se zaměřit více na osobní prodej, např. na různých mezinárodních veletrzích. Použití reklamy je omezené na odborná média – stačí si představit televizní reklamu propagující traverzy a nutnost tohoto omezení je jasná.

### 3.6.1.1 Reklama

„Reklamu definujeme jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize či rádio.“ (Kotler, 2007, str. 855)

Toto je ve shodě s De Pelsmackerem, který tvrdí, že reklama je jeden z nejstarších a nejdůležitějších nástrojů komunikačního mixu. Reklamu vysvětluje jako „placenou neosobní komunikaci firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií.“ (Pelsmacker, 2003)

Mezi nástroje reklamy se řadí tištěné, vysílané či online reklamy, přílohy a přílože, letáky, cedule, katalogy či symboly, ale také samotný vzhled balení výrobku (například stačí vidět siluetu lahve Coca-Cola a je vám na první pohled jasné, o jakou značku jde).

#### 3.6.1.1.1 Druhy reklamy

Reklamu můžeme definovat buďto podle subjektu, tedy vysílatele sdělení. Tím jsou nejčastěji výrobci, ale může jím být i vláda nebo nezisková

organizace – tam jde často o propagaci nějaké myšlenky či názoru, ne pouze služeb. Příjemcem bývá buď koncový zákazník, nebo jiná společnost, jednali se o B2B reklamu.

Její druhy můžeme členit dvěma způsoby; prvním způsobem dělíme na reklamu podle zaměření:

- a) **Výrobová reklama** – společnost prezentuje konkrétní výrobek a jeho vlastnosti, resp. výhody oproti konkurenčním produktům.
- b) **Institucionální reklama** – předmětem není konkrétní produkt, ale podnik samotný. Podporuje jeho koncepci, myšlenku či dobrou pověst.

Druhým způsobem dělíme reklamu podle prvotního cíle sdělení:

- a) **Informační (zaváděcí) reklama** má vzbudit zájem po výrobku, službě, místě či situaci. Používá se především při zavádění produktu na trh a spotřebitelé tak o něm nemají žádné informace – vlastnosti, cenu atp. Jedná se tedy o podporu při vstupu na trh, kdy je smyslem seznámit spotřebitele s produktem.
- b) **Přesvědčovací reklama** upevňuje pozici a měla by zvýšit poptávku po už známém produktu; používá se především ve fázi růstu a na začátku fáze zralosti. Zvláštní formou přesvědčovací reklamy je **obránná reklama**, která přichází v momentu, kdy veřejnost nezaujala správný postoj k produktu; přináší tak dodatečné informace – argumenty – proč by spotřebitelé měli změnit svůj postoj.
- c) **Připomínková reklama** se používá k zachování vybudované pozice na trhu a zabránění poklesu prodeje. Využívá se především v závěrečné fázi životního cyklu produktu.

#### 3.6.1.1.2 Cíle reklamy

Stanovení cíle reklamy je vůbec prvním krokem. Cíl by měl vycházet z positioningu, cílové skupiny a marketingového mixu – to určuje, čeho by měla reklama dosáhnout.

Obvykle je cílem zvýšit obrát, ale pokud se podíváme z hlediska komunikace, tak jde o to jak přesvědčit spotřebitele o tom, že daný produkt je pro něj ten nejlepší – aby zaujal pozitivní postoj a produkt či službu si koupil. Nejde však o jednorázový nákup, reklama by měla také posilnit loajalitu vůči značce.

Při formulování cílů je třeba brát v úvahu různé faktory, jako například priority různých cílů, jejich realističnost, časový harmonogram, či srozumitelnost a měřitelnost cílů. Jejich sestavení a správné nastavení dovoluje subjektu efektivně komunikovat s kreativní a mediální agenturou, aby se dosáhlo kýženého výsledku.

#### 3.6.1.1.3 Selekce médií

Při výběru médií je velice důležité rozhodnout se pro takové médium, které nám jakožto zadavateli přinese maximální efekt. Je třeba brát v úvahu nejen rozpočet, cílovou skupinu či produkt samotný, ale také vlastní kreativní zpracování, které nemusí být vhodné pro každý kanál.

média	výhody	nevýhody
Televize	široký dosah masové pokrytí opakovatelnost flexibilita vysoká prestiž	dočasnost sdělení vysoké náklady nutnost rychlé změny celých shotů nedostatečná selektivnost
Rozhlas	rychlost přípravy nízké náklady možnost selekce posluchačů mobilita	nekomplexnost dočasnost sdělení horší dostupnost informací pro výzkum
Noviny	flexibilita jistá společenská prestiž intenzivní pokrytí čtenář ovlivní délku pozornosti možnost koordinace v národní kampani	krátká životnost nepozornost při čtená poměrně špatná reprodukce inzerátů
Direct mail	selektivnost intenzivní pokrytí rychlost flexibilita tvarů zasílané nabídky kompletní informace dojem osobního kontaktu	vysoké náklady na kontakt závislost na kvalitě provedení kvalita poštovní služby pocit narušení osobní svobody zákazníka
Časopisy	selektivnost kvalitní reprodukce dlouhá životnost prestiž některých časopisů zvláštní služby některých časopisů	nedostatečná pružnost
Outdoor	rychlá komunikace jednotlivých sdělení opakování schopnost lokální podpory	stručnost veřejnost posuzuje pouze estetickou stránku provedení i umístění

Tab. 3 Výhody a nevýhody jednotlivých médií (Boučková, 2003, str. 162)

Internet potom spojuje výhody jednotlivých kanálů, jako např. Možnost přesného zacílení, interaktivita atp., na druhou stranu s rozvojem internetové reklamy dochází k přesycení uživatele a ten tak trpí tzv. bannerovou slepotou, tedy stavem, kdy pro nadbytek reklamních sdělení přestane jednotlivé reklamy vnímat úplně.

### 3.6.1.2 Podpora prodeje

„Podpora prodeje sestává z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobku či služby. Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek či službu koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč si je koupit právě teď. Snaží se motivovat zákazníka k okamžitému nákupu.“ (Kotler, 2007, str. 880)

Podpora prodeje se využívá k posílení pozice na trhu, získání nových zákazníků či odměňování těch loajálních. Nevýhodou je potom při konkurenčních bojích snižování loajality zákazníků, především pokud se jedná o podporu prodeje ve formě slev – zákazníci potom nekupují svůj oblíbený produkt, ale ten, který je zrovna zlevněný.

Všechny formy podpory prodeje mají tři společné vlastnosti:

- komunikace – přitáhnutí pozornosti a poskytnutí základních informací, které zavedou spotřebitele k určitému výsledku
- motivace – úlevy, stimuly nebo příspěvky, které mají pro zákazníka nějakou hodnotu
- výzva – vyzvání k okamžitému nákupu

#### 3.6.1.2.1 Cíle a cílové skupiny

Jednotlivé druhy podpory prodeje můžeme rozčlenit podle dvou jevů – kdo podporu iniciuje a kdo je příjemcem. Podporu prodeje může iniciovat výrobce, ale i obchodník; a zatímco obchodník cílí pouze na koncové zákazníky, výrobce může cílit také na obchodníky nebo na distributory.

Cíle podpory prodeje mohou být různé, např. zvýšit objem prodeje, snížit zásoby, podporovat zavedené značky, získat lepší umístění v prodejně či působit proti konkurenci.

#### 3.6.1.2.2 Nástroje podpory prodeje

Pelsmacker rozeznává tři základní kategorie podpor: finanční pobídky, podpora produktu a možnost vyhrát.

Finanční pobídky	Možnost vyhrát cenu	Podpora produktu
Snížení ceny zboží v regálu Kupony Vrácení peněz Extra objem Spořicí karty	Soutěže Kvízy a loterie	Vzorky Bez poštovního Prémie Samolikvidační prémie Spořicí karty

Tab. 4 Nástroje zákaznické podpory (Pelsmacker, 2003, str. 300)

Finanční pobídky mají několik variant, všechny ale mají za cíl zlepšit vnímání poměru ceny a kvality. Nejčastěji používané snížení ceny je nejjasnější, nejjednodušší a velice efektivní. Hrozí zde však riziko, že při nadužívání tohoto nástroje spotřebitelé zapomenou na normální ceny a budou produkt kupovat pouze tehdy, když tato podpora prodeje probíhá.

Soutěže a sázky oproti tomu oslovují ty zákazníky, kteří rádi o něco hrají. Výhodou jsou relativně nízké náklady, protože na rozdíl od finančních pobídek nejsou dodatečné náklady na každého spotřebitele, ale pouze na výherce. Často se například vymýšlejí slogany, nové příchutě apod.

Podpora produktu pomocí vzorků je často využívána při vstupu nového produktu na trh. Forem této podpory je mnoho, může se jednat například o ochutnávky, přibalení vzorku ke stávajícímu produktu nebo do např. příloží do časopisu. Cílem je spotřebitele přimět k vyzkoušení produktu a předpokládá se, že ten bude v nákupech nadále pokračovat.

### 3.6.1.3 Public relations

PR neboli vztahy s veřejností mají za úkol „budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobré `image firmy` a řešení či odvracení nepříznivých fám, pověstí a událostí.“ (Kotler, 2007, str. 888) Oproti reklamě je PR dlouhodobá činnost, kdy společnost buduje své jméno a „překonává rozdíl mezi tím, jak je firma skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejnosti, a tím, jak by chtěla být vnímána.“ (Pelsmacker, 2003, str. 301)

Budování pozitivního obrazu o firmě je dlouhodobá záležitost, kdy každý pozitivní posun vyžaduje mnoho času a úsilí, zatímco negativní publicity lze dosáhnout velice snadno a rychle a společnost ponese následky ještě dlouhou dobu.

PR má dle Kotlera (2003) následující funkce:

- Vztahy s tiskem nebo tisková kancelář (vytváření informací zajímavých pro média a obrácení pozornosti na firmu)
- Publicita produktu



- Veřejné záležitosti (budování vztahů na místní i mezinárodní úrovni)
- Lobování (budování a udržování vztahů se zákonodárnou mocí za účelem ovlivnění legislativy)
- Vztahy s investory
- Rozvoj (vztahy s dárci či NGO pro získání podpory)

I v rámci public relations je možné – a vhodné – cílit na vybrané skupiny. Aktivity mohou být zaměřeny buďto na interní oblast (zaměstnanci, akcionáři), externí oblast (veřejnost, vláda) nebo na oblast marketingu (zákazníci, dodavatelé, konkurenti). V případě krizové komunikace se potom PR zaměřuje na všechny oblasti současně.

Pro jednotlivé skupiny je třeba použít různých nástrojů; jejich přehled je uveden v následující tabulce.

Firma				Marketing
Interní	Externí			
	Veřejné záležitosti	Finanční	Média	
Konzultace	Reklama firmy	Reklama firmy	Tiskové mapy	Umístění produktu
Dny otevřených dveří	Výroční zprávy	Výroční zprávy	Tiskové zprávy	Akce ve vztahu k produktu
Interní prezentace	Firemní události	Porady	Tiskové konference	Sponzorování
Školící programy	Sponzorování	Noviny	Interview	Porady
Týmové projekty	Lobování Porady		Videa a rozhlasové zprávy	Informační letáky
Týmové porady	Noviny			
Společenské aktivity	Letáky a brožury			
Direct mail				
Firemní bulletin				
Noviny nebo video				
Firemní TV				
Výroční zprávy				
Schránky pro zlepšovací náměty				
Přehledy				
Ostatní firemní materiály				

Tab. 5 Nástroje a kanály PR (Pelsmacker, 2003, str. 311)

### 3.6.1.4 Přímý marketing

Jelikož prošel přímý marketing za poslední půlstoletí velkým vývojem, od vysloveně distribučního modelu zásilkových katalogů až po současné

pojetí budování dlouhodobých vztahů, měnil se i náhled na něj a jeho definice. Nejvhodnější sumarizací je tedy tvrzení, že „přímý marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Slovo `přímý` zde znamená, že se využívají média umožňující přímý kontakt, jako je například pošta, katalogy, telefonní kontakty nebo brožurky.“ (Pelsmacker, 2003, str. 388) jak je vidět v Tab. 5, mezi masovými a přímými médii je několik rozdílů. Základním kamenem přímého marketingu je totiž nahlížet na každého zákazníka jako na investici. Je-li komunikace adresná a věcná, mohou být získané informace použity pro budování dlouhodobého vztahu.

Masová média	Přímá média
Segmentace	Individualizace
Zapamatování, rozpoznání a měření image	Měření relací podle klientů
Masová jednostranná komunikace	Zacílená dvoustranná komunikace
Tržní podíl	Podíl zákazníka

Tab. 5 Rozdíl mezi masovými a přímými médii (Pelsmacker, 2003, str. 388)

Přímý marketing lze rozdělit do několika skupin:

- **Přímý prodej**

Přímým prodejem se myslí prodej produktu bez kontaktu s mezičlánky, jako je např. velkoobchod, maloobchod či dealeři. Nejznámějším příkladem je katalogový prodej.

- **Podpora prodeje a distribuce**

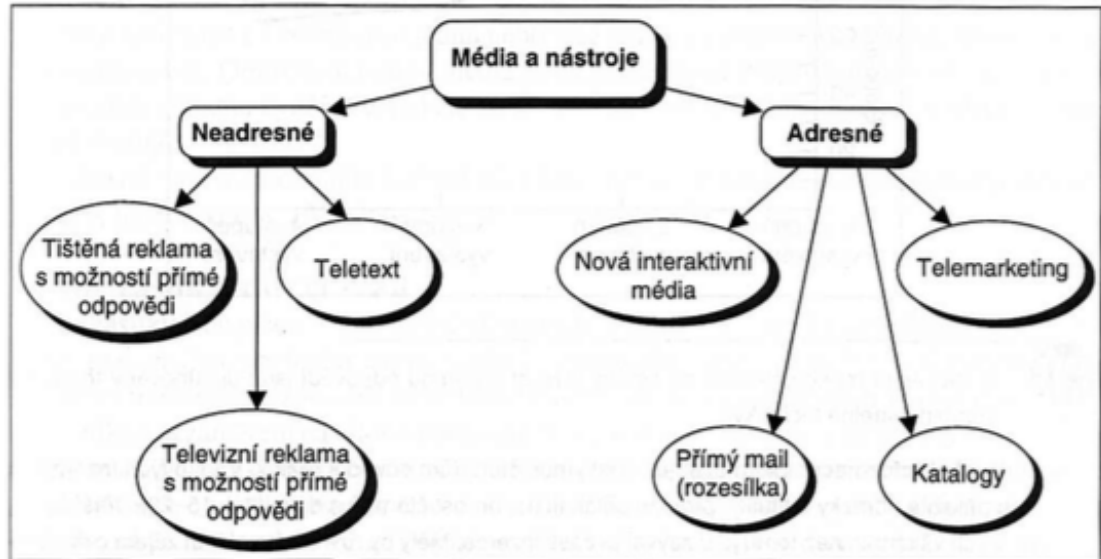
Přímý marketing ale může také podporovat aktivity obchodních mezičlánků zmíněných v předchozím bodě – přímý marketing připraví prodej přes tyto dealery.

- **Loajalita a udržení zákazníků**

Jelikož získání nového zákazníka je několikanásobně dražší, než udržení stávajícího, je přímý marketing vhodný nástroj pro budování vztahu se zákazníky.

#### 3.6.1.4.1 Nástroje přímého marketingu

Nástroje se dělí – ač to na první pohled může být vzhledem k přímému marketingu nelogické – na adresné a neadresné. Rozdíl v použití masmédií v přímém marketingu ale tkví v tom, že je generována přímá odpověď příjemců reklamy.



Obr. 3 Média a nástroje přímého marketingu (Pelsmacker, 2003, str. 393)

#### 3.6.1.4.2 Neadresné nástroje

Tento typ inzerce obsahuje kupon či telefonní číslo a je zveřejňován, aby vyvolal přímou reakci zákazníka v podobě odeslání kuponu, kontaktování zadavatele a vytvořil tak přímou vazbu mezi obsahem inzerátu a odpovědí. Cílem je vybrat zainteresované zákazníky a poskytnout jim více informací. Teletext se v současné době již prakticky nevyužívá s nástupem digitální TV.

#### 3.6.1.4.3 Adresné nástroje

Tyto nástroje umožňují individuální komunikaci se zákazníky.

- Direct mail

Přímé zásilky jsou obchodní sdělení zasílaná poštou, přizpůsobená na míru adresátovi, respektive cílové skupině. Vzhledem k přesycení je direct mail často adresátem vyhodnocen jako nevyžádaná pošta (junk mail) a odezva na zásilky je často malá, i tak je ale tento nástroj nejčastěji používaným nástrojem přímého marketingu.

- **Telemarketing**

„Telemarketing lze definovat jako jakoukoli měřitelnou činnost využívající telefon, jejímž cílem je pomoci nalézt, získat a rozvíjet vztah se zákazníkem.“ (Pelsmacker, 2003, str. 396) telemarketing se rozděluje na dva typy – out-bound, kdy je voláno klientovi za účelem prodeje, sjednání schůzky s prodejcem nebo oslovování nových zákazníků; in-bound je potom případ, kdy zákazník volá firmě kvůli získání dalších informací nebo stížnostem. Oblíbenost telemarketingu je dána faktem, že telefon je interaktivní, flexibilní a rychlý – operátor může rychle změnit tonalitu pokud je třeba nebo zavolat později podle domluvy.

- **Katalogy**

Katalogem je míněn seznam produktů ve vizuální podobě, dříve většinou tištěný, poslední dobou stále častěji v digitální podobě. Jedná se buďto o stručný popis produktu a jeho parametrů, nebo může mít i funkci pomocného nástroje, např. katalogy IKEA, kdy jsou jednotlivé produkty zasazeny do prostředí a pro zákazníky jsou tak inspirací pro zařízení vlastního domova.

- **Nová interaktivní média**

S rostoucím významem internetu se pro přímý marketing otevřelo nové pole možností. Internet umožňuje vysokou personalizaci sdělení a ve spojení s interaktivitou online prostředí je možné kombinovat jednotlivé prvky mezi sebou a i propojit s offline komunikací.

V přímém marketingu je nejdůležitější správně natavený CRM systém, který je podkladem pro analýzy, segmentaci a zákaznickou podporu. Bez správy klientské databáze totiž ani sebelepší direct kampaň nemá větší naději na úspěch.

### **3.6.2 Segmentace a cílení**

Jelikož je prakticky nemožné oslovit všechny spotřebitele, kteří na určitém trhu nakupují – a i kdyby to možné bylo, tak s nesmírnými náklady a nízkou

efektivitou - firmy se snaží svou komunikaci zaměřit na určitou skupinu na trhu, kterou dokážou uspokojit nejlépe. Segmentací se tedy odpoutáme od hromadného marketingu, kdy všichni dostanou stejné sdělení, ale zároveň nemusíme oslovovat každého potenciálního zákazníka zvlášť. Při cíleném marketingu se trh rozdělí na několik částí – segmentů – a těm se přizpůsobí celý komunikační mix.

Každý spotřebitel má sice vlastní jedinečné potřeby, takže teoreticky vzato je každý kupující samostatným trhem, ale určitá skupina lidí má často velmi podobný životní styl, potřeby a reakce. Mezi žádnou segmentací a úplnou segmentací je tak několik úrovní, na kterých firmy mohou stavět:

### **3.6.2.1 Hromadný marketing**

Nejnámějším případem hromadného marketingu je Fordova nabídka modelu T, který byl „v jakékoli barvě, pokud je to černá“. Pro všechny spotřebitele je tak stejný produkt a komunikace. Výhodou hromadného marketingu je, že oslovuje nejširší základnu potenciálních zákazníků a má nejmenší náklady přepočteno na oslovenou osobu. Tento přístup se dal praktikovat dříve, ale na současném přesyceném trhu je téměř nemožné vytvořit jeden produkt, který by oslovil všechny skupiny.

### **3.6.2.2 Segmentace trhů**

Při segmentaci firma rozdělí trh na několik vnitřně homogenních skupin, z nichž se zaměří na jednu nebo několik z nich a těm přizpůsobí své produkty a komunikaci tak, aby co nejlépe odpovídala danému segmentu. Hlavní výhodou je to, že společnost „odřízne“ ty skupiny, které nedokáže optimálně obsloužit. Navíc často čelí menší konkurenci, pokud se na daný segment orientuje méně firem.

### **3.6.2.3 Mikrosegmentace / niche (výklenkový) marketing**

Ještě o krok dále je mikrosegmentace, kdy se firma rozhodne naplno věnovat pouze úzké cílové skupině. Častým příkladem může být produkce kosher potravin či cílení na homosexuální komunitu. Relativně malá skupina zákazníků mikrosegmentu je však velice loajální a z dlouhodobého hlediska perspektivní. Některé mikrosegmenty se postupem času mohou rozšířit

takřka až masově – například skateboarding, kterým se dříve zabývala pouze hrstka lidí, se během několika dekád rozrostl natolik (respektive spíše skate móda, než přímo sport, i když ten se do určité míry stal také velice populárním), že z původně garážových firem se staly nadnárodní korporace, které pohltily zavedené značky (viz akvizice Rossignolu australskou skate značkou Quiksilver v roce 2005).

#### **3.6.2.4 Mikromarketing**

Mikromarketing jde ještě o krok dále než mikrosegmentace a to tak, že přizpůsobuje své produkty a komunikační mix tak, aby odpovídaly vkusu jednotlivých zákazníků, respektive lokalit. Můžeme ho tedy rozdělit na lokální a individuální marketing.

V lokálním marketingu značka přizpůsobuje nabídku a komunikaci vkusu místních zákazníků. Často je to vidět např. u řetězců oblečení, kdy mají obchody v různých městech – a někdy i čtvrtích – rozdílnou nabídku a někdy i interiér. Rizikem je ale nerovnoměrné vnímání značky a omezení úspor z rozsahu, protože je třeba vyrobit mnohem širší kolekci, která není rovnoměrně distribuována.

Individuální marketing je potom extrémní podoba segmentace, kdy je každý zákazník samostatný segment; často bývá označován jako one-to-one či customizovaný marketing. Tento přístup se využívá zaprvé u superluxusního zboží a zboží vyráběného na míru (obleky, boty), ale díky rozvoji technologií vznikla takzvaná hromadná customizace, což je „schopnost hromadně připravovat individuálně navrhované produkty a sdělení, který uspokojí nároky jednotlivých zákazníků.“ (Kotler, 2007, str. 464) Dobrým příkladem může být remarketing v podobě kontextové reklamy na internetu, kdy po vyhledání určitých produktů prodejce dále nabízí výběr podobného zboží prostřednictvím banneru.

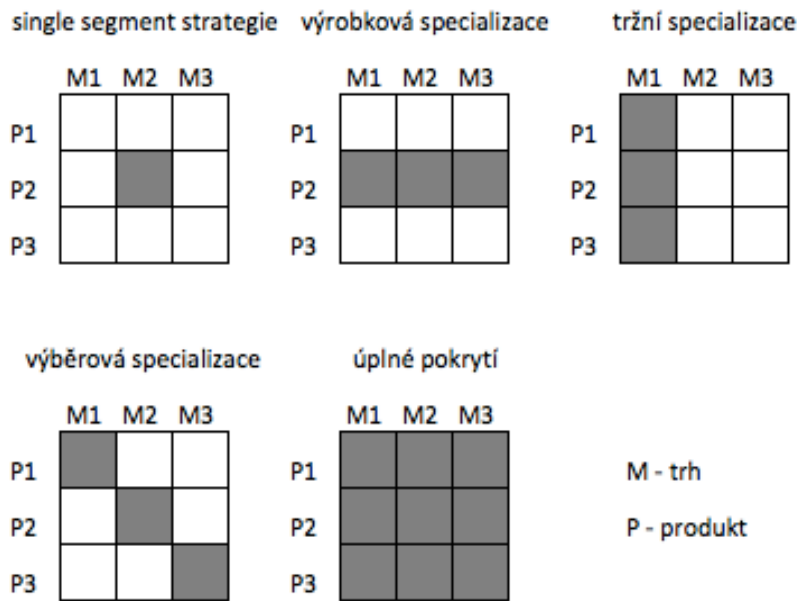
Způsobů, jak rozdělit trh na segmenty, je několik a žádný není jediný správný. Je třeba vyzkoušet různé segmentační proměnné s ohledem na produkt a jeho potenciální uživatele. Hlavní proměnné jsou geografické, demografické, psychografické a behaviorální, jak je uvedeno v tabulce níže.

Geografické	region velikost zemí velikost měst hustota obyvatel klíma
Demografické	věk pohlaví velikost rodiny fáze životního cyklu rodiny příjem povolání vzdělání náboženské vyznání rasa národnost
Psychografické	společenská třída životní styl osobnost
Behaviorální	nákupní příležitost očekávaný užitek uživatelský status frekvence užívání loajalita připravenost postoj k produktu

Tab. 6 Segmentační proměnné pro spotřební trhy (Pelsmacker, 2003, str. 465)

### 3.6.3 Targeting

Potom, co se provede segmentace, je nutno rozhodnout, kolik a které segmenty jsou pro společnost nejzajímavější a na které se zaměří. To záleží na velikosti segmentu, jeho vývoji, reaktivitě nebo např. jeho dosažitelnosti. Specializuje se tak buďto na jeden segment, tzv. Single segment strategie, která má sice jednoduchý a levný marketing, ale je zde riziko, pokud segment změní chování nebo přijde nový konkurent. Druhou možností je výběr několika segmentů pro různé (nebo stejné) produkty, viz obr. níže.



Obr. 7 Segmentační strategie (Kotler, 2004, str. 356)

### 3.6.4 Positioning

„Positioning značky nebo produktu je jeho odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků. Tedy Volvo je bezpečné auto, baterie Duracell vydrží déle apod. V tomto procesu musíme vzít v úvahu složitost vnímání, pocitů a dojmů zákazníka týkajících se značky nebo produktu. Zákazník totiž umísťuje značku do určitých asociačních schémat, dokonce i v těch případech, kdy firma aktivně nepropaguje konkurenční výhody svých produktů.“ (Pelsmacker, 2003, str. 140)

Pro umístění značky a produktu se používá často mapa vnímání, kdy se umístí každý produkt i značka samotná na dvouosý graf, přičemž každá osa symbolizuje jednu klíčovou vlastnost, např. levné/drahé, tradiční/moderní, běžné/odlišné atp. Positioning můžeme postavit na základě třídy produktu, jakožto alternativu jiné značky, podle uživatelů, kdy je produkt spojen s určitou skupinou uživatelů; dále podle konkurence (srovnávací reklama) či podle kulturních aspektů a symbolů.

Je možné postavit positioning na konkurenční výhodě, ale tam je úskalí nutné neustálé inovace. Výhodnější je proto postavit ho na specifickém prodejním prvku (unique selling proposition, USP), což je „něco snadno zapamatovatelného pro cílovou skupinu, zejména v případech nízké zainteresovanosti. Jiné firmy budou stavět na více než jedné konkurenční



výhodě. To je důležité v případech, kdy je více konkurentů, kteří chtějí být nejlepší ve stejných oblastech. Příkladem může být Volvo, které zdůrazňuje bezpečnost i dlouhou životnost.“ (Pelsmacker, 2003, str. 141)

## 4. Praktická část

### 4.1 Situační analýza společnosti ING (NN) Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku

Společnost ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku (od 23.3. 2015 pod názvem NN Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku) je součástí nizozemské nadnárodní finanční společnosti NN Group, která vznikla v roce 2014 odtržením od mateřské skupiny ING Group a vstupem na burzu. Tento krok, tedy oddělení pojišťovací části od bankovní, byl vynucen Evropskou bankou po finanční injekci během ekonomické krize v roce 2008. V červenci 2014 potom proběhlo IPO (Initial Public Offering – prvotní nabídka akcií) na amsterdamské burze Euronext. V prvním kvartálu roku 2015 potom dochází k rebrandingu, tedy že všechny lokální pobočky v 18 zemích, kde NN Group působí (například výše zmíněná ING Životní pojišťovna), změní název z ING na NN. Pro Českou republiku bylo toto datum zvoleno na 23. března 2015.

Z důvodu přehlednosti a pozdější srozumitelnosti této práce budu nadále používat název „NN“, byť v době psaní této práce ještě oficiálně neexistovala.

#### 4.1.1 O společnosti a její produkty

I když je z právního hlediska NN mladá firma, navazuje na 170 letou tradici, kdy byl založen tehdejší předchůdce dnešní NN Group. Do České republiky společnost vstoupila v roce 1991 (tehdy ještě pod názvem Nationale Nederlanden) jako první zahraniční pojišťovna a zároveň jako první životní pojišťovna na trhu. V roce 2006 došlo k přejmenování na ING (International Nederlanden Group) z důvodu fúze nizozemských finančních domů Nationale Nederlanden a NMB Postbank. Po rozdělení, které bylo vysvětleno výše, vzniká ke 23.3.2015 společnost NN.

#### 4.1.1.1 Distribuční kanály

NN funguje na principu multidistribuce, tj. že své produkty prodává přes více distribučních kanálů:

- 1) **Obchodní služba** – jedná se o síť finančních poradců, sdružených do 18 regionálních poboček, kteří jsou s NN ve smluvním vztahu a nabízejí svým klientům pouze produkty NN. Tento model do České republiky přinesla právě NN a dodnes jsou poradci Obchodní služby nejdůležitějším prodejním kanálem.
- 2) **Makléři** jsou nezávislí poradci (sdružení pod makléřskými společnostmi jako jsou např. OVB, Fincentrum, ZFP apod.), nabízející svým klientům produkty od různých finančních institucí. Oproti vlastní Obchodní službě tento kanál přináší více smluv, problém však tkví v tom, že u makléřských klientů je velká fluktuace a makléři mají tendenci klienty často přepojišťovat (rušit stávající smlouvy a sepisovat nové), jelikož jim z toho plynou nové provize.
- 3) **Employee Benefits** je distribuce produktů skrze společnosti, které svým zaměstnancům nabízejí benefit formou příspěvku na životní pojištění nebo doplňkové penzijní spoření (DPS).
- 4) **Direct** je nejmladším prodejním kanálem NN a jedná se o přímý prodej vybraných produktů přes internet.

#### 4.1.1.2 Produkty

NN je z legislativních důvodů rozdělena na několik entit, z produktového hlediska jsou však nejdůležitější tyto dvě: NN Životní pojišťovna a NN Penzijní společnost, přičemž každá, jak už z názvu vypovídá, nabízí odlišné produkty.

Životní pojištění se dělí na tři typy podle povahy rezervotvorné složky:

- a) **Rizikové**, které kryje pouze rizika a nemá žádnou rezervotvornou složku, zastupuje produkt „**Proaktiv**“ a také speciální produkt „**For you**“, což je pojištění pro případ rakoviny prsu a pohlavních orgánů pro ženy.

- b) **Kapitálové** má rezervotvornou složku s garantovaným výnosem, jedná se tedy o jistou formu spoření pro konzervativní typy. Zastoupené produktem „**Rodina**“.
- c) **Investiční** nemá u rezervotvorné složky garantovaný výnos, ten závisí na výnosu jednotlivých fondů, kam se klient rozhodne své peníze investovat. Jedná se tedy o charakter investice a nikoli spoření, jak je často mylně myšleno. V portfoliu NN tento typ zastupuje „**Smart**“, který je nejdůležitějším produktem, jakousi vlajkovou lodí.

NN se v České republice rozhodlo nevstoupit do 2. pilíře důchodové reformy (na Slovensku však do něj vstoupilo) a proto v současné době nabízí pouze jeden produkt zaměřený na penze, **doplňkové penzijní spoření** (dříve penzijní připojištění).

#### 4.1.2 Cena

Ceny produktů jsou určovány regionálně, každá položka musí projít řetězem analýz přes několik oddělení – od produktového přes actuary (pojistná matematika), compliance a právní odd. až po obchod – a pravidelně také prochází revizí. Každá změna je tedy zdlouhavý proces a navíc musí být schválena regulátorem, ČNB. Z toho důvodu je třeba každou úpravu pečlivě propočítat a zvážit, protože při případné chybě v procesu cenotvorby by náprava trvala velice dlouho, v řádu měsíců.

V současné době nabízí NN 9 produktů životního pojištění a 26 připojištění. Zatímco vlastní produkty, tedy hlavní krytí životního pojištění, se mění relativně zřídka, připojištění se aktualizují poměrně často – jedná se totiž o složky, které si klient volí podle svých aktuálních potřeb, které se mění nejen s jeho věkem, ale částečně také situací na trhu.

Vzhledem k faktu, že připojištění obvykle tvoří většinu celkového pojistného, je u nich tlak na cenu větší, než u hlavního krytí. Jelikož ale každá pojišťovna produkty sestavuje podle vlastního uvážení, je přímé srovnání velice obtížné. Nejlépe to vystihuje připojištění závažných onemocnění, které je jedno z nejprodávanějších – mezi jednotlivými konkurenty jsou obrovské rozdíly v počtu krytých diagnóz:

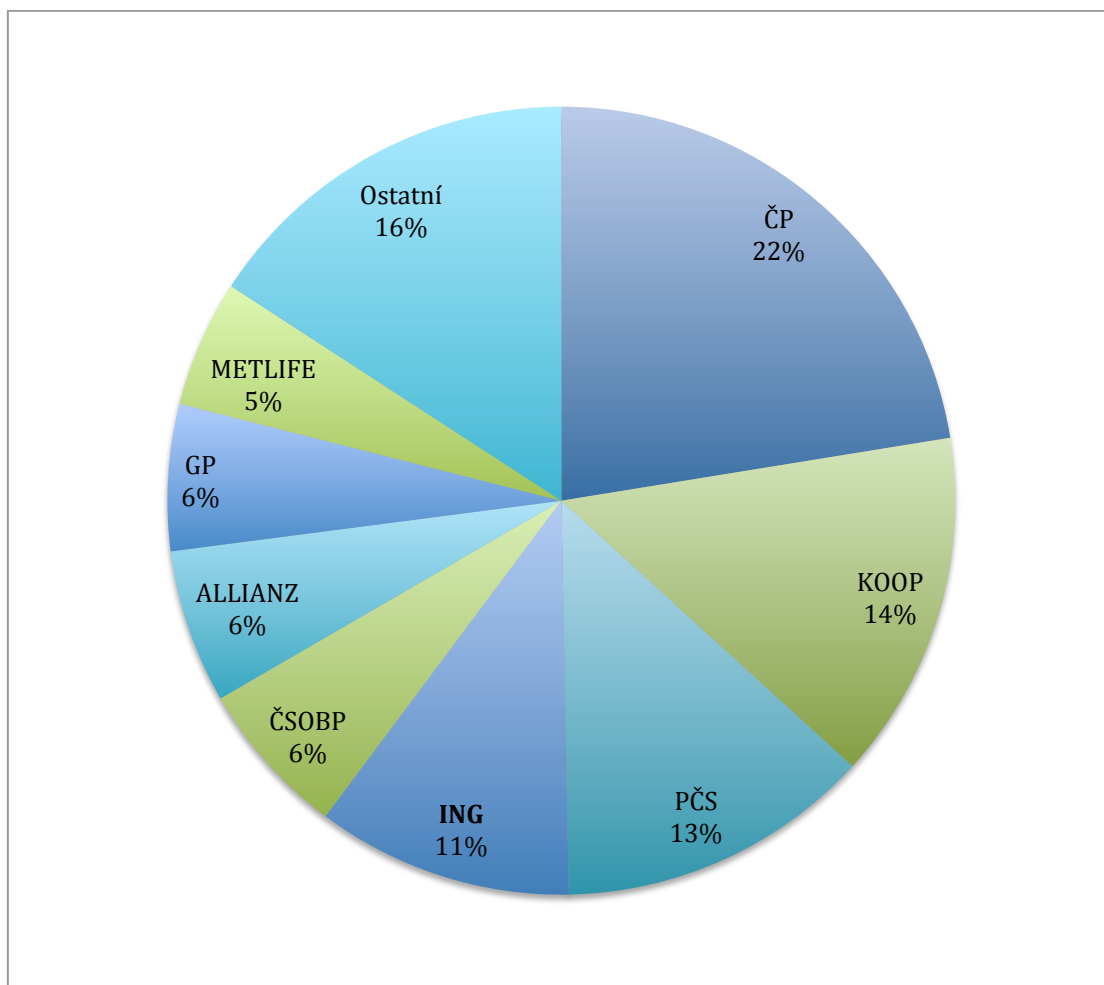
	<b>připojištění závažných onemocnění</b>			
	NN	Česká pojišťovna	MetLife	Pojišťovna ČS
počet diagnóz	67	33	32	29

Tab. 7 Srovnání počtu krytých diagnóz (vlastní zpracování 2015)

Obecně však NN staví na vnímané hodnotě – profiluje se jako dražší pojišťovna, nicméně za vyšší cenu klient dostane prémiovou službu a servis. Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, NN u svého připojištění závažných onemocnění kryje dvakrát více diagnóz než konkurenti. Ve spojení s distribučním kanálem Obchodní služby, kdy má klient svého poradce, který je mu plně k dispozici a přijede přímo za ním např. kvůli změně ve smlouvě či kvůli sepsání pojistné události, jedná se o přidanou hodnotu, která u mnoha klientů vyváží vyšší cenu.

#### 4.1.3 Podíl na trhu a konkurence

V současné době se podíl NN na trhu životního pojištění pohybuje okolo 11 %, což ji řadí na 4. místo na trhu. Jistým handicapem je fakt, že NN se specializuje pouze na životní pojištění a neživotnímu se vůbec nevěnuje (např. pojištění majetku, havarijní či cestovní pojištění). Další společností na českém trhu, která se věnuje pouze životnímu pojištění, je MetLife, která je s 5 % na 8. místě. Klienti totiž mají často tendenci uzavírat si všechna pojištění u jedné finanční instituce, se kterou již mají zkušenost.



Obr. 8 Tržní podíl pojišťoven v České republice (Česká asociace pojišťoven, 2015)

## 4.2 Analýza marketingové komunikace

Vzhledem k rebrandingu, který v této době probíhá, je veškerá komunikace zaměřena čistě na značku, aby veřejnost co nejrychleji přijala nové jméno, spojila si s ním hodnoty společnosti a nedocházelo ke zmatkům, například že společnost zkrachovala, byla prodána neznámým investorům a smlouvy klientů by mohly být v ohrožení. Komunikace tak zahrnuje nad- i podlinkové kanály plus PR podporu, aby byla tato informace co nejlépe doručena cílové skupině.

### 4.2.1 Sestavování rozpočtu

Rozpočet na rebrandingovou kampaň, jelikož se jedná o globální aktivitu řízenou z nizozemské centrály, byl přidělen právě centrálou po tzv. deep-dive analýze a požadavku regionálních poboček. Hlavním kritériem úspěšnosti

je dosažení 50% úrovně podpořené brand awareness ING pojišťovny koncem roku 2015 a 75 % na konci roku 2016. Stávající úroveň je 54 %, tedy cílem je dosáhnout na konci roku 2015 27 % a o rok později 40,5 %.

#### 4.2.2 Reklama

V posledních letech ING investovala do reklamy v poměru ke konkurenci relativně malé částky, především z důvodu plánovaného rebrandingu v roce 2015 – masivní investice zejména do TV reklamy, která dokáže ze všech kanálů nejvíce podpořit brand awareness, s vidinou změny značky nedávalo vedení smysl. V předchozích letech se tedy kampaně omezily na online prostředí a POSM. V roce 2015 se však chystá mnohem rozsáhlejší reklamní podpora. Kampaň je rozdělena do dvou fází, tzv. **pre-launch**, která proběhne ještě před vlastní změnou značky, a **launch** od výše uvedeného data změny, tedy 23/3. Širší cílová skupina byla zvolena 18+ All, core cílová skupina potom 25 – 45 ABC.

Pre-launch je z důvodu autorských práv omezen pouze na TV a okrajově online (viz níže), v rámci launch fáze již proběhne 360° komunikace napříč všemi kanály.

Z hlediska intenzity kampaně má společnost suverénně nejintenzivnější komunikaci v sektoru pojišťoven – při porovnání TRPs (Target Rating Point - Kumulovaná sledovanost v cílové skupině) s konkurencí má NN o 40 % TRPs více než tradičně nejintenzivněji komunikující konkurent – Kooperativa.

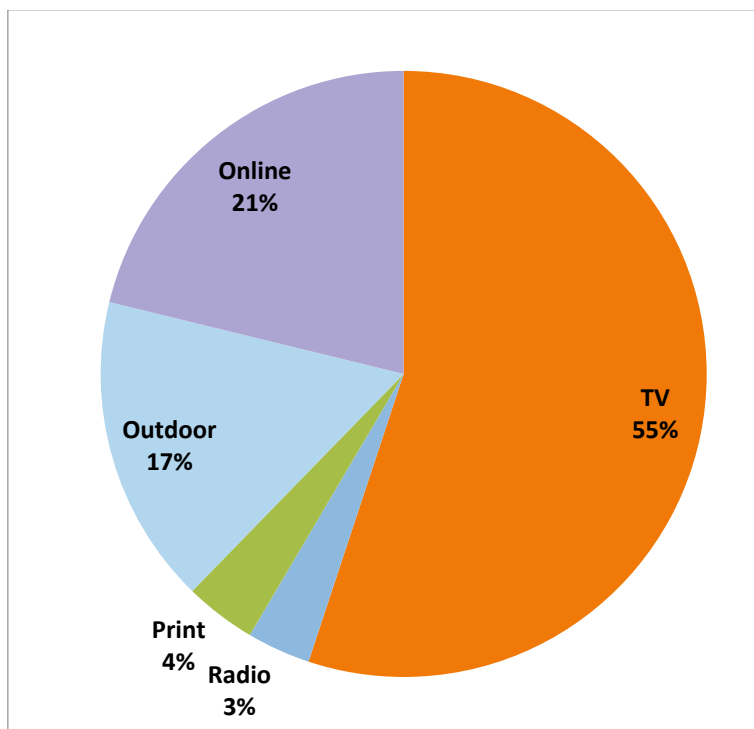
Srovnání TRPs* s konkurencí	
Značka	TRPs
NN	4465
Kooperativa	3186
Česká pojišťovna	2737
Allianz	2058
Pojišťovna ČS	1812

Tab. 8 Srovnání TRPs pro rok 2015 napříč konkurencí (zdroj: NN)





V následujícím grafu je znázorněna alokace rozpočtu na jednotlivé media typy, detailní popis jednotlivých kanálů následuje.



Obr. 9 Alokace rozpočtu na jednotlivé media typy (zdroj: NN)

#### 4.2.2.1 TV

Televizní reklama je i nadále přes všechny její nevýhody nejvýše zásahovým médiem – měsíčně lze prostřednictvím TV zasáhnout cca 90 % populace. Hlavními nevýhodami jsou vysoká cena mediálního prostoru ve srovnání např. s online kampaní, vysoké produkční náklady na natočení reklamních spotů a v neposlední řadě zahlcenost reklamních bloků, kdy je v rámci jednoho bloku v průměru 13 spotů.

Vzhledem k faktu, že cílem kampaně je především informovat o změně jména a součástí není žádný „call to action“ prvek, TV reklama je základním kamenem kampaně a je na ni alokováno 55 % rozpočtu.

- a) V pre-launch fázi, která probíhá od 21/2 do 22/3, běží spot ve stopáži 30“, po dvou týdnech potom zkrácená 10“ verze. V této fázi NN využila centrální spot, který vytvořila kreativní agentura K&R McCann a režisér Asger Leth. Ve spotu účinkuje skotský herec Ewan

McGregor, který divákům představuje nový název společnosti v jejich rodném jazyce – v případě České republiky tedy v češtině.

- b) Launch fáze začíná 23/3 a v rámci ní se budou točit 3 20 vteřinové spoty do poloviny června. Koncept vytvořila kreativní agentura Saatchi & Saatchi Prague a režie se ujal Dominik Miškovský.

Do media plánu byly pro obě fáze zvoleny kanály Prima Group, ČT2 a ČT Sport, Barrandov, Óčko TV a doplňkově Golf Channel. Na podzim, kdy je plánována třetí vlna TV spotů, NN plánuje výrobu nového spotu. V tuto chvíli však není známo ani zaměření, ani kreativní koncept.

#### **4.2.2.2 Online**

Vzhledem k vysoké penetraci internetu u české populace (71 % v roce 2013, za rok 2014 se odhaduje nárůst až na 79 % (Kolář, 2014)) byl tento kanál zvolen jako druhý nejdůležitější hned po TV a bylo pro něj alokováno 21 % mediálního rozpočtu. S ohledem na cíl kampaně byly zvoleny weby s co nejvyšší návštěvností a na nich poptány nejvýraznější formáty – branding homepage či video bannery. Zároveň se využívá popularity streamovaného obsahu a na webech jako youtube.com či stream.cz běží TV spoty ve formě pre-rollů. Současně je plánována i podpora na sociálních sítích, především na Facebooku, formou sponzorovaných postů.

#### **4.2.2.3 Print**

Tisková reklama je využívána pouze jako doplněk v průběhu prvního týdne po změně jména. Jelikož jde opět především o co největší vizibilitu a zásah, byly vybrány velké formáty (fake cover, 1/1, 1/2) v celostátních či pražských denících a týdenících (MF Dnes, Metro, Týden, Reflex atd.).

#### **4.2.2.4 OOH**

Venkovní reklama spočívá pro rok 2015 ve dvou vlnách – první vlna je CLV kampaň v Praze a dalších 11 městech, kde má NN pobočky, součástí níž budou také obrandované zastávky MHD s atypickými nástavbami. Druhá vlna venkovní kampaně jsou potom dlouhodobé outdoorové plochy (plachty, bigboardy), které nebudou vizuálně navazovat na mediální kampaň.

#### 4.2.2.5 Rádio

V rádiu NN využívá dvou reklamních formátů: na celoplošném rádiu Impuls plánuje klasické 30“ spoty, na regionálních stanicích ExpresFM a Classic Prague potom sponzorské odkazy. Rádiová kampaň je pouze doplněk celého media plánu a nestojí na ní úspěch či neúspěch celé kampaně. Jedná se o podpůrný kanál, aby cílová skupina měla možnost informaci o změně značky vstřebat skrze co největší množství kanálů.

#### 4.2.3 Direct marketing

NN využilo v rámci rebrandingové kampaně direct mailovou komunikaci na své klienty, aby jim přineslo informaci o změně značky. Aby byl efekt co největší, vedení se rozhodlo neposílat klasický dopis, ale DL kartičku se základními informacemi o tom, že se z ING pojišťovny a penzijní společnosti stává NN, spolu s připojeným brandovaným Post-it bločkem. Tato zásilka byla poslána všem klientům ještě před začátkem mediální kampaně, aby byli informováni včas a předešlo se případným zmatkům a panice.



Obr. 10 Ukázka direct mailu oznamující změnu značky (zdroj: NN)

#### 4.2.4 PR

Podpůrným prvkem reklamní kampaně je také PR – oddělení komunikace průběžně vydává tiskové zprávy a komunikuje s novináři, aby se krom reklamních sdělení do médií dostaly také články, které vysvětlují pozadí a důvody změny značky. Součástí celkového media plánu jsou také volné PR články, kterých je využito právě pro tyto účely. Vzhledem k tomu, že mnoho lidí ať už záměrně či nevědomky reklamy ignoruje, tento kanál je vhodnou podporou pro rozšíření povědomí o změně pro širokou masu populace.

Historicky se NN věnuje ve velkém měřítku CSR aktivitám – dlouholeté partnerství s danými projekty také může pozitivně přispět k lepšímu přijetí nové značky, jelikož je z těchto partnerství jasná kontinuita.

#### 4.2.5 Podpora prodeje

NN podpory prodeje využívá směrem k zákazníkům spíše okrajově. Primárně ji soustřeďuje na poradce Obchodní služby, kteří mají pravidelné motivační programy a bonusy vázané na určitý produkt – nejčastěji se jedná o vybraná připojištění, takže například za každé sjednané připojištění pro případ závažných onemocnění dospělých dostane poradce CCS kartu nabitou na určitou částku. V menší míře je potom podpora prodeje využívána směrem ke klientům, nejčastěji jde o kampaně s navýšením či zdvojnásobením pojistné částky u vybraných připojištění (tj. například u připojištění trvalých následků úrazu platí klient pojistné na částku 500.000 Kč, ale v případě úrazu s trvalými následky čerpá dvojnásobek).

### 4.3 SWOT analýza marketingové komunikace NN

Zpracovaná SWOT analýza zachycuje podstatné vlivy v komunikaci NN a byla sestavena na základě průzkumu a hodnocení využitých komunikačních kanálů

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Rozdělení komunikačního plánu do několika vln Komunikace napříč všemi kanály Rozložení media typů na krátkodobé i dlouhodobé plochy Pre-launch fáze využívá uznávanou celebritu TV spoty se vymykají odvětvovému standardu	Absence produktového sdělení  OOH kampaň pouze v městech kde jsou pobočky
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Navázání na tradiční značku Nationale Neederlanden Stát se "fresh" značkou na trhu, podobně jako např. Airbank	Nedoručení sdělení a následná panika na trhu Nepřijetí nové značky a její komunikace

Tab. 9 SWOT analýza marketingové komunikace NN (vlastní zpracování 2015)

### 4.3.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti jsou postaveny především na komplexně připraveném media plánu – NN komunikuje napříč všemi kanály, a kampaň je rozdělena na dvě logické fáze – v první (pre-launch) komunikuje nadcházející změnu, v druhé (launch) již představuje novou značku, přičemž klienti dostali informaci o budoucí změně formou direct mailu ještě před startem mediální kampaně.

Využití celebrity se může jevit jako přežitek, často maskující absenci opravdového sdělení, nicméně tento krok byl minimálně v odborných kruzích přijat pozitivně: „Tvůrci reklamy použili hereckou hvězdu sice ne příliš kreativně, zato velmi účinně. Ewan McGregor v televizním spotu úplně polopatě vysvětluje, že z "ING životní pojišťovny a penzijní společnosti se stává NN", a kvůli lepšímu zapamatování jedno písmenko "n" přidává ke svému jménu Ewan. A když to ještě zopakuje i lámanou češtinou, na ta dvě "n" se prostě nedá zapomenout. A o to NN jde v rebrandingu především. Není nad to, když známá tvář mluví za sebe a je autentická.” (Hladký, 2015)

TV spoty pro launch fázi byly v průběhu psaní této práce teprve v podobě konceptu, respektive byly natáčeny, nicméně i ze storyboardu (v příloze) je patrné, že se do určité míry vymykají obvyklým reklamám pojišťoven. To je co se týká zapamatovatelnosti reklamy velké plus, hrozí zde však riziko jejího nepřijetí nebo nedoručení sdělení – diváci se budou příliš soustředit na zápletku a nezapamatují si už, na jakou značku reklama byla (toto se stalo např. u kultovního spotu “Bobika” z roku 2004, který si všichni pamatují dodnes, ale málokdo už ví, že se jednalo o reklamu na Centrum.cz).

### 4.3.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří především absence produktového sdělení. Ve všech reklamních spotech je pouze sdělení “NN. Specialista na životní pojištění a penze,” ale chybí odkaz – ať už vizuální nebo ve voice overu – na konkrétní produkt. Tato připomínka vzešla i ve fázi testování, kdy několik skupin zkušebních diváků napříč cílovou skupinou hodnotilo kampaň ve fázi animatiku. Tato připomínka však nakonec nebyla do konceptu zapracována

ze dvou důvodů: v této kampani jde primárně o představení nového jména společnosti a zmínka o produktu by toto sdělení mohla rozmělnit či upozadit a druhým důvodem je fakt, že aktuálně společnost nemá žádnou významnou produktovou novinku, kterou by mělo smysl v tuto chvíli komunikovat.

Další slabou stránkou je absence celoplošné venkovní kampaně. OOH reklamy jsou ve formě CLV vitrín a brandovaných zastávek MHD pouze v Praze (tam jsou zastávky s 2D nadstavbami) a ve městech, kde má NN pobočky. Toto rozhodnutí bylo učiněno na základě prodejního modelu NN, který je z velké části postaven na poradcích vlastní Obchodní služby, kteří za klienty jezdí domů (výjimkou je pouze Praha, kde jsou lidé zvyklí chodit za svými poradci přímo na pobočku). Obyvatelé měst, ve kterých NN nemá pobočky, tedy budou o novém názvu informováni pouze prostřednictvím TV, internetu a rádia.

#### **4.3.3 Příležitosti**

Největší příležitostí je bezpochyby navázání na původní jméno Nationale Nederlanden, jak se společnost do roku 2006 v České republice jmenovala. Byť jí z původního jména zbyly jen iniciály, logo do velké míry navazuje na původní N, které měla společnost ve znaku. Nationale Nederlanden měla ve své době na trhu velice silnou pozici na trhu a dodnes si ji mnoho lidí pamatuje – v roce 2012, tedy sedm let po přejmenování na ING, měla podpořenou brand awareness 12 %.

Další příležitostí je uvést se jako moderní, dynamická značka a přilákat tak nové klienty zejména z řad mladších lidí. Že je toto možné i u finančních institucí, které obvykle nejsou přijímány kladně a většina lidí je vnímá jako zkosnatělé instituce, které jen účtují poplatky, ukázala Air Bank, která se díky své komunikaci stala do určité míry tzv. love brandem.

#### **4.3.4 Hrozby**

Hrozba je pak především nedoručení sdělení. Pokud by selhal kreativní koncept, eventuálně mediální plánování, a lidé by nepochopili, že ING pojišťovna pouze mění jméno na NN, mohla by na trhu nastat určitá panika. Klienti by se mohli domnívat, že ING pojišťovna zkrachovala, eventuálně že ji

koupila nějaká neznámá společnost a jejich smlouvy a peníze jsou v ohrožení. Tomu by následovalo hromadné rušení smluv a v extrémním případě by to mohlo vyústit až v krach společnosti. Tomu se však NN snaží předejít právě několika vlnami komunikace, včetně výše zmíněného direct mailu na klienty. Z více než 600 tisíc odeslaných dopisů však přišly pouze 2 negativní reakce (klienti si stěžovali na „neoficiálnost“ komunikace a požadovali formální dopis na hlavičkovém papíře podepsaný „někým z nejvyššího vedení“).

Zároveň by mohla nastat situace, kdy veřejnost sdělení pochopí, ale negativně přijme celou kampaň. Z tohoto důvodu byly provedeny pre-testy mezi cílovou skupinou, na základě kterých byl koncept upraven, takže tato hrozba by měla být minimalizována.

#### **4.4 Návrh úprav marketingové komunikace**

Jak je z výše uvedeného patrné, NN v tomto roce (a s velkou pravděpodobností i v tom následujícím, vzhledem k faktu, že byl nastaven cíl dosažení 75 % stávající brand awareness v roce 2016) do marketingové komunikace investuje nemalé prostředky. I přes pečlivě připravený media plán zahrnující prakticky všechny kanály bych však navrhnul několik dílčích změn, které by mohli komunikaci ještě zefektivnit.

##### **4.4.1 TV**

V rámci televizní kampaně není nutné točit pro podzimní vlnu nový spot – byť by se proti tomuto návrhu mohlo argumentovat faktorem okoukanosti reklamy, tak razantní propad oblíbenosti obvykle přichází až při třetí vlně vysílání kampaně. Navíc má na jarní vlnu NN připraveny 3 různé spoty, takže jejich okoukanost by měla být relativně nízká. V případě, že by se použily existující spoty, je možné k nim přidat produktový add-on (dovětek), čímž by se do jisté míry osvěžily/obnovily a vyšlo by se vstříc divákům, kterým ve stávajících reklamách chybí konkrétní produktové sdělení (viz kapitola 4.3.2).

Uspořené produkční náklady by pak bylo možné použít na další nákup médií a tedy posílení podzimní části kampaně. Dále by stálo za zvážení

využití product placementu, i když u služby je tato forma reklamy komplikovanější než u fyzického produktu.

#### **4.4.2 Online**

Jak již bylo výše uvedeno, u české populace je penetrace internetu velmi vysoká (cca  $\frac{3}{4}$  populace) a v rámci definované cílové skupiny (25-45 ABC) je toto číslo ještě vyšší – přes 85 %. Vzhledem k vysokým cenám mediálního prostoru v TV vyvstává otázka, zda by nebylo efektivnější část TV rozpočtu přesunout do online prostředí, když je možné prostřednictvím internetu zasáhnout prakticky stejně velkou skupinu jako prostřednictvím TV – ta má u dané cílové skupiny zásah cca 90 %.

Můj návrh je přesunutí 5 % mediálního rozpočtu z TV do internetové reklamy – celkový zásah zůstane prakticky stejný, ale navýšení intenzity u online bude značně vyšší, než snížení intenzity v televizi. Krom vysokozásahových titulů by se tak mohlo investovat více prostředků do GDN (Google Display Network) či RTB (Real Time Bidding) nástrojů, díky kterým by se kampaň dostala i na menší, specializované portály, které však v součtu nabízejí vysokou návštěvnost.

#### **4.4.3 Print, OOH, rádio**

Tyto prvky media plánu považuji podobně jako NN pouze jako doplňkové a jedinou výtku bych měl využití kampaně na pražském rádiu ExpresFM a Classic Prague – Praha má oproti zbytku republiky velmi intenzivní OOH kampaň, několik set CLV vitrín a polepené zastávky MHD s nástavbami. Vzhledem k faktu, že Prahu tak jako tak zasáhne celoplošná kampaň na rádiu Impuls, náklady vynaložené na tyto rádia bych využil buďto posílením kampaně na Impulsu či jiného media typu.

#### **4.4.4 Direct marketing**

Direct marketing je dle mého názoru nejméně efektivně využitým kanálem celé kampaně. I když je exekuce provedená velmi dobře a chytře (přiložený „dárek“ ve formě brandovaného „post-it“ bločku si klient dá např. do kabelky či na psací stůl a bude ho používat, čímž si snadno zapamatuje nové jméno



a logo), myslím, že vynaložené prostředky by bylo možné využít mnohem efektivněji – při počtu cca 650 tis. klientů se produkční náklady pohybovaly okolo 9 mil. Kč.

Při dotazu, proč zpráva o plánovaném rebrandingu nebyla klientům sdělena elektronickou formou, jsem se však dozvěděl, že společnost má emailovou adresu pouze na cca třetinu klientů. I tak by však bylo možné obeslat maximální počet klientů elektronicky a zbytku poslat klasický dopis, který by byl z hlediska produkčních nákladů o řád níže než stávající kartička s bločkem. Základním kamenem této komunikace totiž je oznámení o změně značky – varianta s bločkem je sice pro klienty jistě zábavnější, ale ohledně doručení sdělení má stejnou účinnost i několikanásobně levnější standardní dopis či email. Uspořené náklady by se jako v předchozích případech daly použít na nákup mediálního prostoru, především v online prostředí.

## 5. Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení nástrojů marketingové komunikace, které v současné době využívá NN Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku, která je nejdéle působící životní pojišťovnou na českém trhu a v tomto roce mění svůj název, již podruhé v historii (na trh vstoupila v roce 1992 pod názvem Nationale Nederlanden a po roce 2006 došlo ke změně názvu na ING; v tomto roce se částečně „navrací ke kořenům“, i když z původního názvu zbyly pouze iniciály). Na základě analýzy jsem se pokusil navrhnout změny v nastavené komunikaci.

NN v následující době čeká velice náročné období co se týká marketingové komunikace – rebranding je jednou z největších výzev pro marketéry a také jedním z nejsložitějších období. Je třeba nastavit nový koncept komunikace a především zaručit jeho konsistenci. V době, kdy na trh přichází společnost s novým, pro veřejnost neznámým, jménem, je velice důležité, aby byla veškerá marketingová komunikace jasná, přímočará a co nejvýstižnější. Zároveň je důležité, aby se zvoleného konceptu držela minimálně několik let, aby si veřejnost zvykla nejen na nové jméno, ale aby si společnost také vytvořila nějakou charakteristickou komunikační linku – toto se povedlo např. Airbank prostřednictvím svých dvou hrdinů z reklam nebo Kooperativa se svými charakteristickými poutači na mostech křížících významné komunikace.

Nejdříve jsem studoval odbornou literaturu, která se touto problematikou zabývá, vycházel jsem především z publikací Patrika De Pelsmackera a Philipa Kotlera. Následně jsem prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci NN, především z oddělení marketingu, získal informace ohledně plánované komunikace a využití jednotlivých kanálů.

Právě kvůli rebrandingu je komunikační plán mnohem komplexnější než v předchozích letech – v uplynulých 3 letech byly marketingové aktivity společnosti utlumeny právě z důvodu plánované změny značky. Intenzivní budování jména značky, které během krátké doby přestane existovat, respektive případně jiné společnosti (bankovní části skupiny – v České republice to je ING Bank N.V. – zůstane jméno ING; jedná se o nařízení

Evropské centrální banky, podmínkou finanční pomoci v době krize bylo právě oddělení bankovní a pojišťovací části), není zrovna moudrá investice. Reklama byla omezena pouze na online prostředí a POS materiály (letáčky, plakáty), zatímco v letošním roce se jedná o 360° komunikaci s několika vlnami televizní reklamy, rádiovými kampaněmi, venkovní, tiskovou a internetovou reklamou a dalšími podpůrnými prostředky.

Následně, po zjištění informací o plánované komunikaci, jsem se pokusil takto nastavený media plán zhodnotit, najít v něm pozitiva a negativa, a následně navrhnout několik možných zlepšení, která by byla účinná jak z hlediska komunikačního, tak i finančního. Dle mého názoru je komunikační plán sestaven kvalitně a komplexně, nicméně i tak jsem v něm našel prostor na jisté úpravy a vylepšení.

## 6. Citovaná literatura

Česká asociace pojišťoven. (27. 01 2015). *Vývoj pojistného trhu*. Získáno 22. 02 2015, z Česká asociace pojišťoven: <http://cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT2014Q4GRAFY20150127.pdf>

American Marketing Association. (October 2007). *Definition of Marketing*. Získáno 15. July 2013, z Definition of Marketing - American Marketing Association:

<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>

Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Fiedler, J. (2005). *Marketingová komunikace*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.

Foret, M. (2006). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.

Hladký, M. (02. 03 2015). *MaM.ihned.cz : Média, marketingová komunikace a kreativita v reklamě*. Získáno 03. 03 2015, z Slavná osobnost značce pomáhá, pokud je pravá | mam.ihned.cz: <http://mam.ihned.cz/c1-63619760-slavna-osobnost-znacce-pomaha-pokud-je-prava>

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Kolář, P. (4. 17 2014). *Ročenky NetMonitor*. Získáno 20. 02 2015, z NetMonitor: [http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/iac\\_2014\\_-\\_netmonitor\\_rocenka\\_2013.pdf](http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/iac_2014_-_netmonitor_rocenka_2013.pdf)

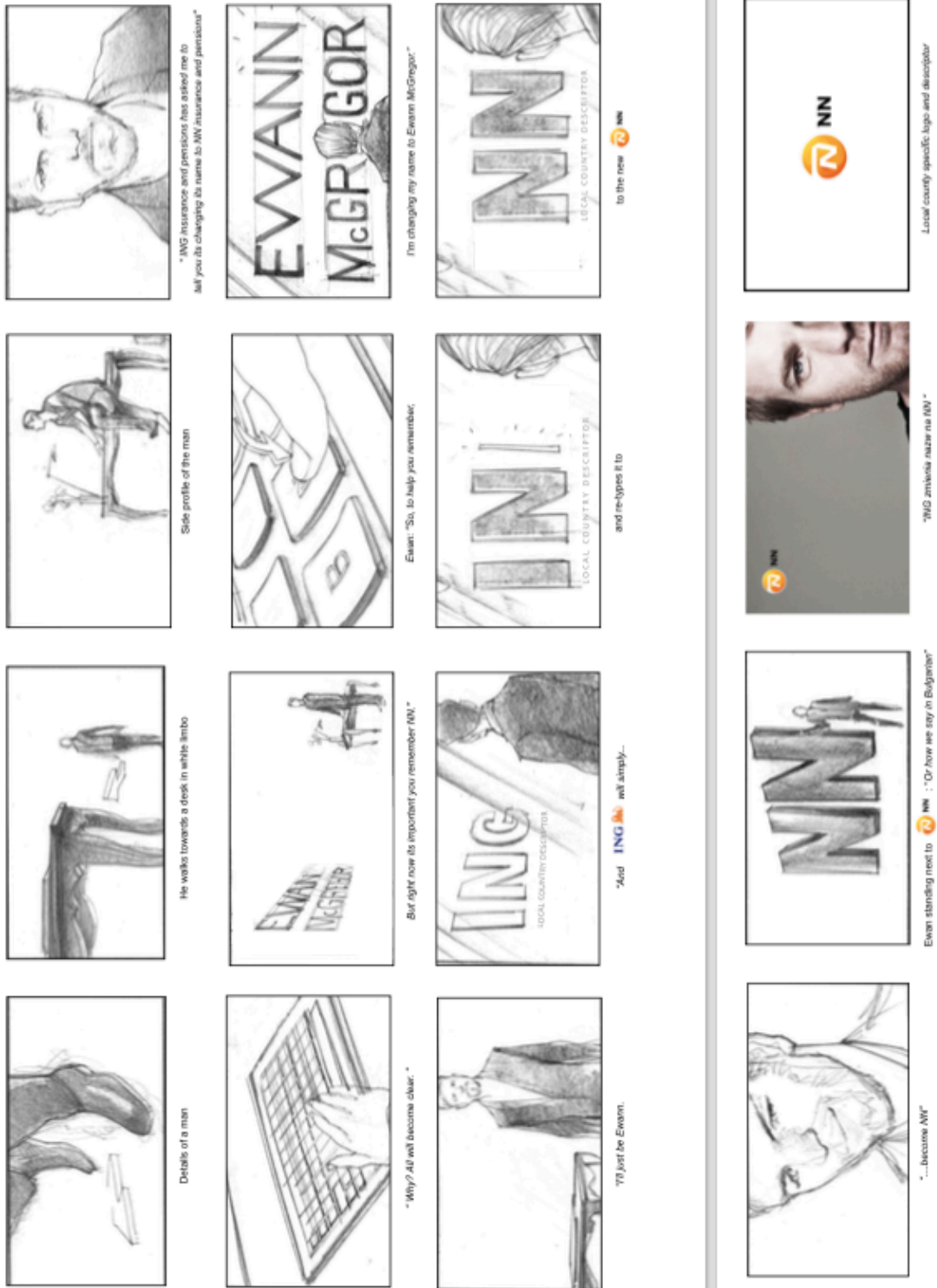
Kotler, P. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.

Pelsmacker, P. D. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Vaculík, J. (2005). *Marketing: 1. díl pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

# 7. Přílohy



Příloha 1 Storyboard pre-launch reklamního spotu

## DIRECTOR'S SHOOTINGBOARD

NN "OLDA" 1 x 20"



1. *Polocelek muže, mrazivá atmosféra, pohled*  
Vidíme stojícího staršího muže v roztrhaném oblečení. Soustředí se. Vlasy mu vlají ve větru. Má orosené čelo, stoj před osudovým rozhodnutím. Jeho rysy prozrazují maximální soustředění. Za ním je mlha, opar, opakovaně se modře zablýskne. Slyšíme jen tlukot srdce, zrychlený dech a šum z povzdálí. Atmosféra se dá krájet...



2. *Polodetail muže*  
Muž učinil rozhodnutí. Podívá sebejistým pohledem skrz kameru a pronese nahlas a zřetelně: „**Nebe Nepočká!**“



3. *Velký detail očí*  
Westernový záběr hlubokých očí.



Příloha 2 ukázka storyboardu launch reklamního spotu