

Leoš Bárta

# Sami v moři konkurence

Marketing management  
bez kapky teorie  
ve 20 problémech a 80 řešeních

# Sami v moři konkurence

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

**Biz**books®

Leoš Bárta

**Sami v moři konkurence – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2019

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  **MEDIA** a.s.

BizBooks, Brno  
2019

**Leoš Bárta**

# **Sami v moři konkurence**

Marketing management  
bez kapky teorie  
ve 20 problémech a 80 řešeních

# Sami v moři konkurence

**Leoš Bárta**

**Obálka:** Michal Příbyl

**Vnitřní úprava a sazba knihy:** Michal Příbyl

**Jazyková korektura:** Pavlína Zelníčková

**Odpovědná redaktorka:** Martina Rybičková

**Technický redaktor:** Jiří Matoušek

Objednávky knih:

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

[eshop@albatrosmedia.cz](mailto:eshop@albatrosmedia.cz)

bezplatná linka 800 555 513

ISBN tištěné verze 978-80-265-0853-3

ISBN e-knihy 978-80-265-0859-5 (1. zveřejnění, 2019)

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou doporučenou spotřebitelskou cenu.

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)

[www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks](https://www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks)

[www.twitter.com/BizBooks\\_knihy](https://www.twitter.com/BizBooks_knihy)

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2019 ve společnosti

Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4.

Číslo publikace 35 202.

© Albatros Media a. s., 2019. Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

**ALBATROS**  **MEDIA**

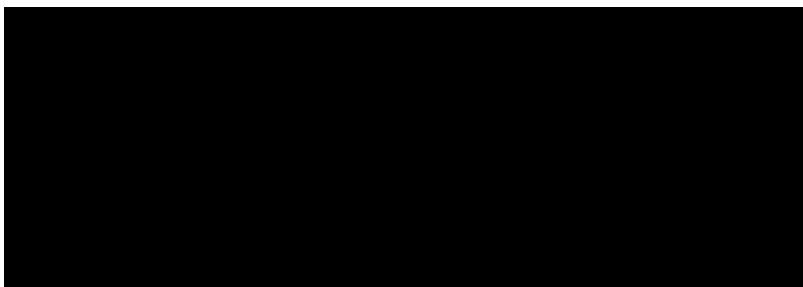
# Obsah

## **Část první — 20 základních marketingových témat . . . 4**

1. Jak myslet marketingovým způsobem . . . . .	7
2. Jak tvořit vlastní strategii a řídit se jí . . . . .	15
3. Jak budovat vlastní značku a pečovat o ni . . . . .	23
4. Jak definovat, kam směřuji, a jít za svými sny . . . . .	31
5. Jak se odlišit od konkurence . . . . .	37
6. Jak se měnit v čase . . . . .	45
7. Jak řešit komunikační krizi . . . . .	53
8. Jak získávat zákazníky . . . . .	61
9. Jak udržovat zákazníky . . . . .	69
10. Jak dělat moderní personální marketing . . . . .	77
11. Jak prodávat marketingovým způsobem . . . . .	87
12. Jak budovat marketingovou osobnost . . . . .	97
13. Jak budovat marketingové oddělení . . . . .	103
14. Jak spolupracovat s marketingovou agenturou . . . . .	111
15. Jak dělat reklamu . . . . .	119
16. Jak dělat PR . . . . .	127
17. Jak dělat podporu prodeje . . . . .	135
18. Jak využít zákaznické šušky a veřejného mínění . . . . .	143
19. Jak se na to všechno dívat očima zákazníka . . . . .	149
20. Jak to všechno naučit svou firmu . . . . .	155

## **Část druhá — 80 otázek a pokusů o odpověď . . . . . 160**

## **Část první**





# **20 základních marketingových témat**





# **Jak myslet marketingovým způsobem**

**1**

Neznám lepší způsob, jak na trhu přemýšlet, jak myslet při vedení firmy či projektu, než marketingově!

Desítky definic zkoušejí popsat marketing různě a studenti marketingových oborů úpí. Já mám však poměrně jednoduchou definici: marketing je způsob, jak řídit sami sebe – firmu, produkt, myšlenku, osobnost či cokoli dalšího – tam, kde nejsme sami. Kdybychom totiž byli na daném trhu či v daném segmentu jediní svého druhu, žádný marketing bychom nepotřebovali, byli bychom totiž... nejlepší. Automaticky. Beze snahy.

Bohužel se nám však do naší „herní plochy“ už dávno nacpali jiní. A další ještě přijdou. Ale už naši předkové tak nějak od nepaměti inklinovali k tomu být lepší než ostatní. Proto vznikl marketing. V překladu „trh-ování“. A trhem se přirozeně nemyslí žádné tržiště, ale místo, čas a okolnosti, kde se alespoň míjí, ne-li přímo setkává nabídka s poptávkou.

Marketing má rodného bratra a tím je obchod, nebo chcete-li prodej. Touha prodat čili prodejní činnost a snaha prodat vícekrát čili marketingová činnost šly vždy ruku v ruce. I ten náš prapraděd, který chtěl kdysi směnit pazourek za kožešinu, chtěl a uměl – byť možná jen podvědomě – využít marketingových principů.

Marketing se vyvíjí v čase, a to především pod vlivem technologicko-výrobních, ekonomických, sociálních a mediálních změn, objevů či přímo revolucí. Připomeňte si, jak moc se marketingové postupy změnily ve chvíli, kdy se na začátku 90. let objevil internet pro veřejné, komerční užití. A jaké změny přinesly vynálezy televize, rádia či sociálních sítí.

Přes všechny změny v průběhu historie zůstává marketing způsobem myšlení, filozofií snahy být lepší než konkurence (nebo se jí alespoň vyrovnat), a to nikoli v krátkodobém horizontu.

Jeho cílem je trvalá ekonomická prosperita na konkurenčním trhu pomocí získávání zákazníků a následném udržování a vhodném vytěžování klientů.

Marketing je nejen způsob myšlení, tedy v jistém slova smyslu „tržní filozofie“, ale také způsob vedení a řízení v podstatě čehokoli, co má na svém trhu, ve svém oboru, ve svém segmentu šanci uspět. Marketing je formou managementu firmy či produktu, ale také třeba politické či náboženské ideje, celebrity, designového stylu, uměleckého díla, mediálního či distribučního kanálu... Zkrátka, takřka cokoli je možné pomocí marketingu vést k lepšímu postavení na trhu, ke známosti, vnímané reputaci, prosperitě.

**Základem moderního marketingového myšlení je idea, že důležitější než jednorázový nákup je vybudování a udržení vztahu. A to platí pro všechny: vztah mezi výrobcem a zákazníkem, mezi prodejcem a spotřebitelem, dodavatelem a odběratelem, médiem a čtenářem a podobně.**

Dalším velmi důležitým principem marketingového myšlení je snaha (a často také odvaha) nahlížet na všechno, co v byznysu děláme, očima zákazníka. On jediný, jak moderní marketing věří, má správný pohled na věc. Oči zákazníků se však časem mění. Mění se průběhem cyklu vlastního života zákazníka. A také vývojem rodu, chcete-li. Vývojem národů, společenstev, módních trendů subkulturních skupin a tak dále.

Marketingové myšlení, i kdyby bylo postaveno na těch nejlepších základech, se také musí měnit v čase. Nikoli samoúčelně, ale protože se mění velikost a povrch herní plochy pro byznys (trhů), pravidla hry (legislativa, zvyklosti), mění se zákazníci a jejich požadavky a podobně. Nestáčí tedy nastavit principy marketingového myšlení a řízení, je třeba také systemizovat způsoby, jakými bude marketing reagovat na změny situace v čase – a to nejlépe dopředeně, nikoli zpětně, nikoli se zpožděním.

Jedním z dobrých principů moderního marketingu je idea, že když se dva (prodejce–zákazník, dodavatel–odběratel) mají dobře, když fungují vztahy na bázi „vítěz–vítěz“, tak by se měl mít dobře, nebo alespoň lépe než dříve... ještě někdo třetí. Tou třetí stranou můžeme chápat cokoli – obecnou společnost v dané lokalitě, sousedy naší továrny, naše vlastní zaměstnance a jejich rodiny, lidi jakkoli potřebné.

Moderní marketing nemusí nutně konat velké Dobro. Ne, nemluvíím teď o charitě či nějaké formě sponzoringu, ale o prosté firemní odpovědnosti. Za co? Třeba za to, že výrobou tolik chtěného zboží neponičíte půlku republiky nebo že nebudete ždímat své zaměstnance nelidským způsobem nebo že v honbě za obratem či ziskem nezavřete oči před možností pomoci tam, kde je to třeba.

Ale pozor, každá forma firemní společenské odpovědnosti by měla být přirozeným pokračováním firemního značkového ducha a firemních hodnot, kterým firma skutečně věří. V opačném případě hovořme raději o bohapustém nakupování přízně veřejnosti.

**Marketing je filozofie, která umožňuje každému z nás nahlížet na vlastní práci očima spokojených zákazníků a klientů, úhlem pohledu budoucího úspěchu.**

Vaše marketingové myšlení by mělo být už z principu svobodné, bez hranic. Ale jednotlivé trhy přinášejí do našeho myšlení specifická pravidla, která nás nemají omezovat, ale pomoci nám najít vhodná pravidla hry, vhodnou herní taktiku. Nemáme se jimi omezovat, naopak, máme se od nich učit! Trh, na kterém působíte, určuje bytostnou podstatu vašeho podnikání, a tím i vymezuje bytostnou podstatu vašeho marketingového myšlení. A je to tak dobře!

**Trh je plný tisíců odlišných hřišť s miliony pravidel, tisíci spoluhráčů (zákazníků) a ještě větším počtem těch, kteří vás chtějí zlikvidovat (konkurentů). Marketing je hra, ale také boj.**

Pro skutečný marketing není žádný problém neřešitelný. Tam, kde marketing zdánlivě selhává, nesehává on, ale lidé – neschopní, nafoukaní, lživí, podvodní. Marketing je filozofie, na které není nic špatného, jen ho mnozí z nás děláme moc okatě, moc hloupě, moc prvoplánově, moc zbrkle.

Myslet marketingově je správná a zatím nejdokonalejší cesta myšlení, kterou v podnikání známe. Je to nejlepší, co kdy podnikání přineslo ostatnímu světu. A je jedno, jestli máte tohle slovo na vizitce, nebo pracujete jako obchodník, personalistka, ředitel nadace či tisková mluvčí bytového družstva. Stejně jako na divadle ani pro marketing není malých rolí. Jsou jen dobří a špatní marketingoví stratégové...

Marketing je pro současný svět v mnoha ohledech téměř vulgarismem. Často slyšíme věty typu „to nebyl dobrý produkt, měl jen atraktivní marketing“ nebo „to není skutečná strana, to je marketingový projekt“ a podobně. Za tento stav si však můžeme sami. Lépe řečeno za to mohou firmy a lidé, kteří pomocí marketingu chtějí prodat nekvalitní věc nebo jen obalamutit trh.

Má-li člověk či firma na trhu uspět, je dobré řídit se čtyřmi jednoduchými pravidly. Musíme totiž:

- 1 |** mít co nabídnout;
- 2 |** vědět, co za to máme/můžeme/musíme chtít (což není totéž);
- 3 |** umět to někomu či někam přinést „až pod nos“;
- 4 |** nebát se těm správným lidem či firmám „vyvrtat díru“ do hlavy / srdce / jinam, kam je třeba.

Tohle vždycky platilo, s tím vystačíte. Ale je pravdou, že moderní marketing povyšuje tyto principy na novou, vyšší úroveň:

- 1 |** Všechno, co nabízíte, musí být zdrojem hodnoty – takové hodnoty, kterou ale zákazníci a veřejnost rozpoznají a skutečně jako hodnotu ocení.
- 2 |** Veškerá hodnota, kterou nabízíte, by měla být vnímána jako nedrahá či jinak efektivní z hlediska nákladů zákazníka. Zákazník totiž platí nejen penězi, ale také svým časem, svou energií, trpělivostí. Můžete mít velmi drahý produkt, ale zákazník musí mít pocit, že a) něco ušetřil, třeba čas, b) něco navíc získal, třeba energii.
- 3 |** To, co nabízíte, i to, jak to nabízíte, by mělo být zdrojem zákaznickova pohodlí. Ne, nehovořím o polstrované židli, ale o pocitu pohodlí, který mohu získat v dobře fungujícím e-shopu, díky dobré komunikační podpoře, servisu, garanci, asistenci... Ale jestli je pocit pohodlí o stříbrných lžičkách, dejte jim stříbrné lžičky, nebo raději zlaté.
- 4 |** Npropagujte – komunikujte, neřečňte – poslouvejte, nevykřikujte – diskutujte. Víte, co je lepší než neustále vychvalovat své zboží? Třeba jen chvíli mlčet, chvíli poslouchat, chvíli diskutovat, chvíli bavit. Prostě dělejte reklamu, aby to nebyla reklama, propagujte, aby mě ani nenapadlo, že jsem objektem snahy něco prodat.

Marketingovému myšlení se dá naučit. Ale chce to občas zvednout zrak od tabulek a začít přemýšlet takhle: je to celé moje, mně to patří, jen na mně teď záleží, jestli to za rok vyroste do nejlepší firmy či produktu světa, nebo splyne s šedým davem. Všechny peníze, které nyní vynaložím, jsou jakoby moje, všechny přínosy, které přijdou, zhodnotí mou firmu, můj produkt. Dělejte prostě každý den marketing tak, jako by šlo o všechno. Zvládnete to?

## **Marketingově myslet znamená každý den přemýšlet o tom, jak získat někoho nového a o někoho již získaného nepřijít.**

Marketingově myslet znamená vést ostatní a entuziasticky planout, pardon, to nemělo znít jako klišé. Je třeba naučit se nebát se být kreativní a neustále vymýšlet a zkoušet nové způsoby. Marketingově myslet znamená nevykrádat sám sebe, nežít z podstaty. Žádné šablony, ale s každým tendrem nová výzva. Marketingově myslet znamená vždycky začínat znovu, z čistého listu. Žádné hranice, žádné myšlenkové modely.

Marketingově myslet znamená denně se zdokonalovat. Denně trénovat. Denně být lepší. Ne nadarmo se v učebnicích říká, že skutečný marketing nedohání poptávku, neběží upoceně za ostatními. On totiž běh dějin – alespoň těch byznysových – sám určuje.

---

**Marketing je způsob myšlení, který může každému z nás (i když nepodnikáme, i když nic neprodáváme) pomoci nahlížet na to, co děláme, očima trhu. Každý z nás se pohybujeme na několika trzích, i když si to nemyslíme. A trh, na kterém se pohybujeme, je důležitější, než to na první pohled vypadá. Když přijdete na golfový green, jistě nebudete mít na nohou brusle. Zničili byste hrací plochu. Když přijdete na hokejovou plochu, nebudete mít na sobě kolečkové brusle, to by vám klouzalo dvojnásobně. Pokud jste na greenu, můžete se pořádně rozmáchnout, místa je všude dost a váš míček může letět třeba dvě stě metrů. Ale na minigolfovém hřišti se tímhle způsobem hrát nedá. Chápete?**





# **Jak tvořit vlastní strategii a řídit se jí**

**2**

Opravdu dobrý marketingový management se neobejde bez... strategie. Strategie je základním plánem jakékoli smysluplné činnosti, samozřejmě i mimo byznys, ve sportu, v politice, v osobním životě. Dobrá strategie je nejen plánem, ale také základním ideovým konceptem, platformou pro jakoukoli další, méně strategickou – taktickou a operativní – činnost.

Jestliže firma realizuje milion taktických a milion operativních aktivit bez strategické nadstavby, koná chybně. Možná vám všechno právě vychází, možná vám to bude vycházet dalších pět let, ale jestliže vaše konkurence strategii má a řídí se jí, je vaší povinností mít strategii také – a ještě lepší.

Strategie ukazuje každému z nás cestu, dlouhodobý směr, kterým je dobré se vydat. Sama nás také dokáže upozornit, když z té správné nastavené cesty scházíme někam špatným směrem. Dalo by se říct, že když má firma dobře nastavenou značku a k tomu dobře vymyšlenou a nastavenou strategii, je o tisíc procent zajištěnější proti neúspěchu. A také přirozeně silnější než ta konkurence, která strategii nemá.

**Značka a strategie jsou dvě spojené nádoby, jsou to zbraně. Mít jedno bez druhého nestačí. A také je třeba mít obě zbraně připravené a ostře nabroušené. Tupá značka a tupá strategie nejsou věru k ničemu.**

Strategii je možno, vlastně nutno chápat ve dvou rovinách:

- | jako ideový koncept, což je základ všeho budoucího úspěchu. V teorii her je strategie popsána jako kompletní sada možností, které má hráč k dispozici, aby mohl hru hrát v jakékoli situaci. Strategie je myšlenkový model, jak dosáhnout toho, co jsem si předsevzal;
- | jako nejvyšší plán nejdůležitějších firemních činností.

**S dobrou strategií vám neteče do podpalubí, víte, co máte dělat, nikdy nejste bez práce a úkolů, rozpoznáte, co je pro vás dobré a co nikoli – třeba jestli máte dát slevu nebo jaký máte vybrat reklamní koncept dodaný agenturou a podobně.**

Realizovat strategické plánování je možné – a zároveň nutné – v několika časových horizontech. Prvním a nejkratším je rok, nehovoříme-li o jednorázových projektových strategiích. Roční strategický plán děláme proto, aby na jeho základě mohl vzniknout plán taktický a operativní – tedy abychom věděli, co vůbec máme dělat. Podnikání bez krátkodobé strategie není podnikání, ale přežívání. Otázka typu „co já bych dnes asi tak mohl udělat“ je pro stratéga nepochopitelná.

Strategie krátkodobá je plná skutečných nápadů, opravdových konceptů, je – při vší své strategické „výšce“ – pevně zakotvená v realitě. Nejde o snůšku vizí a snových zámek. Na jejím základě přece vznikne velmi konkrétní plán činností s týdenní přesností!

Strategie delší, například pěti- či desetileté, můžeme plnit méně jasnými ideovými koncepty, s nižší úrovní reálné kreativity. Tyto strategie řeší středně- a dlouhodobá směřování firmy či produktu, není v nich místo pro příliš mnoho konkrétností. Ale chápejte správně: všechno jsou to strategické dokumenty, nikoli papíry popsané touhami a sny. Pořád – byť s odlišnou mírou konkrétnosti – jde o návrhy „jak na to“.

Strategii je nutné vypracovat pro:

- | firmu či její část (divizi, pobočku, strategickou obchodní jednotku apod.);
- | jakoukoli důležitou část našeho portfolia (například důležitý produkt, zásadní službu, unikátní řešení, „dojnu“ sortimentní skupinu);

- | některé marketingové či obchodní kanály či nástroje (třeba reklamu, podporu prodeje, obchodní schůzky u nových klientů);
- | jednotlivé projekty, které mají vyšší než taktickou důležitost.

Je-li jakýkoli záměr naplnitelný v intencích již existující strategie, dává-li nějaká existující strategie návod na jeho naplnění, není třeba vymýšlet strategii novou. V takovém případě stačí vypracovat taktický plán v jakékoli podobě – například kreativní koncept pro reklamní kampaň, komunikační plán firemní brožury.

Strategii je také nutné chápat jako dokument. Ten obsahuje několik částí. Některé jsou, řekněme, přípravné:

- | **část 1 – co jsem zač.** V ní jsou stanoveny principy značky, nebo alespoň vize a mise či jiná východiska. Tato kapitola nemusí být v dokumentu přítomna, pokud je její obsah ve firmě notoricky znám a sdílen. Bude-li však strategický dokument součástí zadání pro externí agenturu, tuto část do něj zařaďte v každém případě;
- | **část 2 – co se děje uvnitř i venku.** V ní bychom se měli věnovat popisu a analýze vnějšího prostředí (trhu, zákazníků, konkurence) a také (byť se nám do toho často nechce) analýze vnitřní situace ve firmě, vnitřních kapacit, dosavadních výsledků práce a tak dále. Zkratka „co se děje za okny“ a „jak jsme na tom u nás doma“;
- | **část 3 – cíle a záměry.** V ní definujeme, o co nám jde, proč tuto strategii sepisujeme, jaké mají být její výsledky;
- | **část 4 – cílové trhy, segmenty, skupiny.** Ano, přesně v tomto pořadí definujeme, s čí pomocí chceme dosáhnout svých strategických cílů a záměrů.

Části 3 a 4 mohou být z hlediska pořadí zaměněny, záleží na zvolené metodě přemýšlení:

- | **a) nejprve si stanovíme cíle**, pak cílové skupiny, které nám mají pomoci dosáhnout zvolených cílů (čili „vím, co chci, a hledám někoho, kdo mi s tím pomůže“);
- | **b) nejdříve si stanovíme cílové skupiny** a pak k nim cíle a záměry (čili „vím, s kým mám tu čest, a definuji si, co s jednotlivými skupinami hodlám dělat, resp. k čemu mi mají pomoci“).

Obě varianty jsou stejně dobré, nebojte.

Teprve částí 5 začíná skutečná strategie. **Část pátá** je totiž tou nejvíc strategickou částí v celém tomto dokumentu. V ní navrhujeme, „jak na to“, ale bez podrobností, bez sklouzávání k taktice, natož k operativě. Definujeme v ní hrubé kontury útoku či obrany, hledáme koncepci bytí na trhu, hlavní způsoby myšlení a konání. Na úrovni a obsahu této kapitoly stojí a padá kvalita celého dokumentu.

Kvalitní strategie se dá – s trochou nadsázky – namalovat, nakreslit. Pokud obsahuje skutečnou ideu, jde to. tam žádná idea není a jen se to celé tváří jako strategie, nenakreslíte nic. Ani tisíc krásných vět z toho pak skutečnou strategii neudělá.

**Ve strategii neřeším detaily, ale principy, na kterých bude stát mé myšlení a konání a) na trhu a b) pro trh.**

Část šestá a další jsou, řekněme, realizační:

- | **část 6 – taktický plán.** V něm definuji, jak danou strategii zrealizují marketingovými prostředky a nástroji, kupříkladu produktem, cenou, distribucí, propagací, nebo lidskými zdroji, obchodními aktivitami, strategickým partnerstvím – nebo jestli počkám na boží zásah. V této kapitole se věnuji taktickým opatřením;

**I část 7 – operativní plán.** V něm definuji již zcela konkrétní plán nasazení a využití lidských a finančních zdrojů v čase a ve vzájemné podmíněnosti či jen prosté časové následnosti.

Tím vším může strategický dokument skončit. Je-li alespoň takto naplněn, bude vám pro úspěch na trhu stačit. Budete-li pochopitelně schopni vše dobře zrealizovat a samozřejmě budete-li mít alespoň tunu byznysového štěstí.

**Žádná, ani ta nejlepší myslitelná strategie, vám nedá jistotu, že to, co jste si předsevzali, skutečně vyjde. Takový je svět, takový je byznys, takový je marketing.**

Druhů a typů strategií je nevyčísitelné množství. V odborné literatuře jsou jich popsány desítky. Některé strategie se dočkaly poetických jmen: strategie Sbíráni smetany, strategie Modrých oceánů, strategie Tržního výklenku. Krásné, co říkáte? Některé strategie jsou velkolepé, jiné trochu „primitivnější“, jen dvě jsou však archetypální, základní, z nich jsou stvořeny miliony strategií jiných. Jde o strategie „tahu“ a „tlaku“.

Rozdílnost těchto strategických přístupů vyplývá už z jejich názvů. Jedna se snaží „tlačit“ na zákazníka a s trochou zjednodušení se dá říct, že se snaží „prodat za každou cenu“. Vnucuje, podbízí se. Na tom samozřejmě není nic špatného, marketing i obchod přece chtějí prodat. V této strategii používáme například osobní prodej, přímý marketing, propagační brožurky a letáky, zdobíme prodejní místo, realizujeme slevy a podobně. A funguje to. Ale ne vždy, ne na každého a ne pro každý produkt. Tato strategie je tak trochu o tom, že „mistr hledá své žáky a snaží se je přemluvit, aby se u něj učili“. To nezní moc přirozeně, co říkáte? A přesto to všichni děláme...

Strategie tahu na to jde opačně. Při ní se firma všemožně snaží, třeba imageovou reklamou, nevtíravými PR články, zapojením šuškyandy

mezi zákazníky na sociálních sítích, pomocí referencí nějaké celebrity nebo pomocí výsledku srovnávacího testu vzbudit „touhu davů“. Tato strategie je o tom, že „mistr má natolik skvělou pověst, že jej davy žáků následují a touží se u něj učit“. To zní dobře, že?

Žádná ze dvou základních strategií – tlaku a tahu – není dobrá, či špatná, jsou to principiální způsoby, jak uspět. Asi chápeme, že tlak je jednodušší, naléhat umí každý. A něco slíbit, jen aby zákazník koupil, to často nic nestojí. Asi rozumíme tomu, že získat skvělou reputaci a generovat touhu díky strategii tahové je trochu obtížnější a náročné na čas. Jestli chcete uspět, musíte ve vhodné souhrě tlaciť a táhnout, táhnout a tlačit. Jen dohromady to může skvěle fungovat.

**Stovky dalších strategických postupů ale v učebnicích popsány nejsou. Jednoduše proto, že teprve čekají na své definování a pojmenování. Je to vzrušující představa, že každý z nás může být autorem geniální strategie, nebo snad ne?**

Volba strategie je samozřejmě závislá na mnoha faktorech:

- | na typu produktu (jinou strategii potřebujete pro hmotné zboží, jinou pro nehmotnou službu);
- | na fázi životního cyklu produktu (novinka potřebuje jinou strategii než produkt ve fázi úpadku);
- | na vašich časových možnostech (například tlak můžete generovat ihned, tah potřebuje víc času);
- | na výši rozpočtu (jinou strategii použije princezna a jinou pasáček vepřů) a podobně.

Nechci nikoho rozčítit, ale zdá se mi, že když svým lidem dáte příliš mnoho peněz na marketing, klesá jejich schopnost a ochota tvořit skutečně zajímavé strategie. Mají peníze, tak je utratí snadno, třeba nákupem mediálního prostoru pro celoplošné reklamy, a mají hotovo. Když peníze nejsou, musí přijít nápad, jinak nebude na výplaty.

Přes to všechno si jistá část populace vaše zboží koupí vždycky, i když nebudete mít žádnou strategii. Stačí sebehloupější reklama opakovaná do zblbnutí a úspěch se možná dostaví. Ale jen díky těm z vás, kteří sázíte spíše na rozum než na svalovou hmotu, se byznys a s ním i strategický marketing pohybují vpřed a vyvíjejí. Kdybychom měli všichni 100 milionů na útratu, dělali bychom to možná jako politické strany před volbami. Ale to, co se snese v politice, v byznysu nefunguje. Umřeli bychom hlady, věřte mi. Díky strategiím jsme dosud zdraví... a lepší než konkurence.

---

**Kupříkladu věta „uspořádám odbornou soutěž, kde zasednu jako hlavní porotce, a postarám se tak o to, abych byl vidět v odborném kontextu, čímž posílím svou odbornou reputaci v této cílové skupině“ obsahuje strategický nápad, jak na to. Neřeší, jak se bude soutěž jmenovat, dokonce ani to, jak se stanete uvěřitelně a legálně šéfem komise. To bude řešit následná kapitola, to budete vymýšlet o týden později. Nyní je ale třeba vědět, že to bude formou „vychytralé soutěže s mou vychytralou účastí“, nikoli dejme tomu shazováním vzorků vašich produktů z letadel.**

---

Údělem marketingového managementu současnosti je a) dělat strategii, b) začít brát skutečnou strategii vážně, c) naučit se rozpoznat skutečnou strategii od dokumentu, který si na ni jen hraje.



# **Jak budovat vlastní značku a pečovat o ni**

**3**

Myslet si, že značka a logo jsou to samé, je naivní. Logo je grafický symbol, jež my lidé máme už historicky tak nějak pod kůží. Logo je zkratka nějakého příběhu, logo je výkladní skříň, bohužel často prázdná. Logo, i to sebekrásnější, je jen prázdnou skořápkou, golemem bez šému, pokud za ním, jaksi „za logem“, není nějaký příběh, duše, fungující značkový organismus. Pokud ne, je pro marketingového stratéga jakékoli logo jen nedůležitým obrázkem, nápisem, piktogramem.

Mnohé firmy se ke své značce chovají naivně a nezodpovědně. Založí firmu nebo vytvoří nový produkt, chtějí je učinit značkovým, tak zavolají grafikovi či agentuře a řeknou jim, jak se to celé má jmenovat (doména je volná, hurá), a pak čekají, až jim někdo dodá hezké logo, které se hlavně musí líbit. Jim, samozřejmě. A značka je na světě!

Značka, skutečná značka, tedy to, co žije „za logem“, je mnohem důležitějším byznysovým nástrojem, než si majitelé firem či průměrní marketéři myslí. Skutečná značka, živá značka, ta toho strašně moc umí: už jen proto, že je platformou pro zkratku. Už historicky to tak bylo: každé království mělo svůj erb, každé stádo dobytka mělo svůj cejch. To všechno souviselo s archetypální zkratkou: tohle je moje, tohle je věčné, tohle je královo, my jsme z boží vůle vládci. Na stejných principech archetypální zkratky fungují značky v byznysu. Jako zkratka a důkaz kvality.

To, co kdysi mívalo značku, bylo vnímáno jako extra kvalitní; zboží, které ji nemělo, nepatřilo do lepší společnosti. Dnes je situace trochu jiná, značkové je všechno, rozlišujeme značky typu superprémium, prémium, A, B, C... až po neznačkovou... značku. Dokonce i komodity už bývají obrandované – ty jsi banán, já jsem Chiquita, heč. Dnes jako by jedna značka už nestačila, proto ještě nad ní budujeme značky kvality, značky původu, značky norem a tak dále.

**Pro zákazníka je značka maják či záchranný kruh v moři konkurenčních nabídek. Pro její majitele je značka často to jediné, co zůstane, když zaměstnanci utečou a fabrika lehne popelem.**

Značka je zkratkou pro důvěru, symbolem věrnosti, platformou pro vztah. Za produkt se nikdo v hospodě nepopere, za značku možná ano. Zkuste říct na motorkářském srazu něco ošklivého o Harley-Davidson! A těm, kteří se budou smát, řekněte, že je lepší mít sestru ve vykřičeném domě než bráchu na japonské mašině!

Značka stojí za námahu už jen proto, že velmi zefektivňuje, zkracuje a zpřesňuje reklamu a další formy marketingové komunikace, dokonce i PR. V mnoha případech už stačí jen ukázat logo a vše je rázem jasné. Vždyť si všimněte některých mezinárodních reklam, těch nepřizpůsobených místnímu publiku. Mnozí ani nerozumíme, co tam ta kráska špitne, ale každý detail na nás útočí značkovostí, příběhem, příslibem, pozvánkou do vyšší společnosti či do jiných splněných snů.

Když to zkrátka uděláte dobře, značka už jen připomene, co bylo stokrát řečeno. Už se nemusíte namáhat, rozsvítíte logo a oni se slétnou – můry za světlem a lidé za příslibem značky.

Dělat značku a chovat se značkově, to není to samé. Nejdříve je třeba se zastavit a značku zpětně dobudovat. Klidně třeba po sto letech fungování na trhu je možné, vlastně nutné, zpětně vytvořit onen „organismus za logem“. A víte, že právě v této činnosti spočívá největší tvůrčí potenciál moderního marketingového managementu? Nikoli ve vymýšlení reklamních kampaní, ale v tvorbě živoucího značkového organismu!

Druhá věc je chovat se značkově. Některé firmy mají dobře vybudovaný brand, ale nechovají se podle toho. Sebelépe vybudovaná značka však není automaticky uvěřitelná a připravená k úspěchu. Firma musí pomoci, značka sama, jako sirotek, nepřežije.

Podle principů a hodnot své vlastní značky se musí chovat celá firma: celý její management, prodejní a jiný „prvoliniový“ personál, podle ní musejí vypadat všechny firemní výstupy – od reklamy po eventy, musejí nést ducha a principy dané značky. Jinak ji děláte zbytečně, jinak zbude zase jenom logo.

**Pro značku se najde místo kdekoli, nejen u firmy či produktu. Učinit značkovými lze také službu, řešení, metodiku či postup přípravy, princip, myšlenku, styl.**

Při tvorbě značky potřebujete trochu fantazie. Nejdříve je totiž nutné umět si ji přestavit. A víte, co je skvělé? I značka se dá namalovat. Já používám model souhvězdí. To, jak známo, má své hvězdy, které tvoří jakési jádro, bez nich by souhvězdí nevzniklo. Ale pozor, každé souhvězdí má jiný počet hvězd, žádná není stejně velká a nesvíí stejně jasně. Kolem každé hvězdy obíhá jistý počet planet, tu velkých, tu menších, méně, či více důležitých, tu blíž ke hvězdě, tu dál...

Jiná značka – jiné souhvězdí. S jiným počtem základních prvků, pilířů, kvalit a hodnot. Ty nejdůležitější, na kterých to celé stojí, kvůli kterým je vaše značka specifická a nenapodobitelná, ty ve schématu budou hrát roli hvězd. To nejdůležitější bude hvězdou velkou, méně důležitě hvězdou menší. Ale pamatujte – to bytostné, esenciální, „genetické“, to jsou hvězdy. Planetky jsou nositelkami pořád ještě významných, ale už poněkud okrajovějších hodnot a vlastností. Planetky učiní vaši značku plastickou, komplexní, krásnou.

Je jasné, že v mnoha značkách, kterým můžeme nahlédnout „za logo“, najdeme například princip pojmenovaný třeba „pěče o zákazníka“. To je na jednu stranu přirozené: žádná poctivá firma si nedá do značky princip „kašlu na zákazníka“. Na druhou stranu je to problém, protože stovky značek o sobě říkají to samé. A to už je chybné: dělat značku, která nás má odlišit, a místo toho se pomocí značky zařadit do stáda těch, kteří hlásají to samé.

Při tvorbě značky hledejte skutečně originální principy vašeho byznysu, pojmenovávejte známé věci jinak, nepoužívejte všeobecná klišé. Už tehdy se totiž může projevit něco, co dosud zůstalo skryto i vám – to, v čem jste vážně jiní než ostatní. Do hvězd tedy dávejte jen ty nejdůležitější „pilíře identity“ vaší firmy, vašich produktů, vašich lidí, vašeho know-how, vašeho stylu.

Že to zní moc poeticky? No a co? Tvorba značky je tvorba živého organismu. A vy jste v tuto chvíli stvořiteli něčeho, co má jednoho dne vyrůst do síly a krásy. Máte se stát tvůrci „bytosti“, která tu ještě nebyla, jakou dosud nikdo nespatriil. Tvoříte, aby se konkurenti báli a zákazníci divili. Když to neuděláte pořádně, možná že se narodí značka hendikepovaná, bez síly a energie. A pak vám vážně zbude pro byznys jen ten obrázek, jen to barevné logo.

Tím, že si nakreslíte souhvězdí a naplníte je skvělým obsahem, vaše práce ještě nekončí. Značka by měla mít také nějaké lidské vlastnosti, s nimiž se mohou zákazníci ztotožnit. Zákazníci si vaši značku oblíbí buď proto, že mají stejné vlastnosti jako ona, nebo proto, že vaše značka dodá do vztahu takové vlastnosti, které zákazníkovi chybějí. Prostě buď to bude vztah založený na principu „jsme stejní“, nebo „skvěle se doplňujeme“.

Až budete svou značku popisovat lidskými vlastnostmi, vzpomeňte si na Ezopa či de La Fontainea. Stejně jako v bajkách i zde půjde o symboliku. Vrána má nějaké vlastnosti, liška jiné, medvěd zcela odlišné. A dítě – stejně jako zákazník – možná už na začátku tuší, co může čekat od vrány, lišky, medvěda. Jaký bude děj, netuší, ale u lišky zpozorní a u medvěda se možná začne smát. Stejně jako my dospělí u vtípu, který začíná slovy: „Jde zajíček lesem...“

**Hvězdné a planetární principy činí značku konkurenčně silnou, lidské či zvířecí vlastnosti pomáhají značce mít lidskou tvář, být blíž davům.**

Udělat značku je velká zábava. Ale až ji budete tvořit, dělejte to tak, aby vše bylo definováno nadčasově. Značka se na rozdíl od reklamních sloganů nesmí měnit jen tak. Vlastně by se nemusela měnit nikdy, kdybyste ji vytvořili dokonale. Ale protože dokonalého na světě není nic a svět se navíc mění, možná vás za deset či dvacet let bude čekat buď kosmetická úprava loga, nebo zásadní změna identity značky. Ale jediné tehdy, když změníte podstatnou část svých produktů, přestanete být šroubárnou a stanete se hřebíkárnou. Dříve ne, to vám povídám!

Až budete mít značku, pak vám teprve nastane práce! Budete muset někoho pověřit hlídáním značky. Někdo z vás se zkrátka stane viceprezidentem pro značku a bude hlídat, jestli je reklamní kampaň v duchu značky, jestli je scénář prodejního rozhovoru v duchu značky, jestli je správně značková strategie obalů, tvář Facebooku, obsah firemního časopisu a podobně.

Značka bude vždycky vašim fungujícím kompasem a vstupenkou do hry. A vy jí na oplátku věnujte péči a lásku. Vždyť jde o to nejcennější, co – kromě zaměstnanců a vlastního mozku – na trhu máte.

---

**Třeba princip „pečujeme o zdraví zákazníků“ bude hvězdou – tedy jedním ze základních pilířů – u značky firmy, která například vyrábí zdravotnický materiál, ale kupříkladu také u značky sítě wellness center. Klidně se s ním můžeme potkat také u IT firmy, ale jen tehdy, pokud vyrábí software kupříkladu pro hlídání zdravého životního stylu zákazníka. V jiném případě může být princip „pečujeme o zdraví zákazníků“ správně zařazen mezi planety. Muselo by však jít o firmu, jejíž produkty či služby nějak pomáhají pečovat o zdraví, ale nikoli primárně, nýbrž sekundárně, nepřímou. Mohlo by jít o IT firmu, která pomáhá lékařům při vyhodnocování informací o pacientovi, a tím umožňuje přesnější diagnózu.**

---

**Pokud je souhvězdí vaší značky příliš „košaté“ a složité, budete mít nejen těžší práci, ale možná se do toho, lidově řečeno, zamotáte. Bude pak těžké udržet srozumitelnou linii, srozumitelné poselství značky. A kdo ví, bude vůbec možné, aby podstatu vaší značky pochopil také zákazník? Počet hvězd by neměl přesáhnout pět až šest, počet planet doporučuji v rozmezí 2–3 na jednu hvězdu. Nemějte obavy, že nízký počet prvků ve značce znamená značku chudou. Nemějte pocit, že bohaté souhvězdí přinese silnou značku.**

