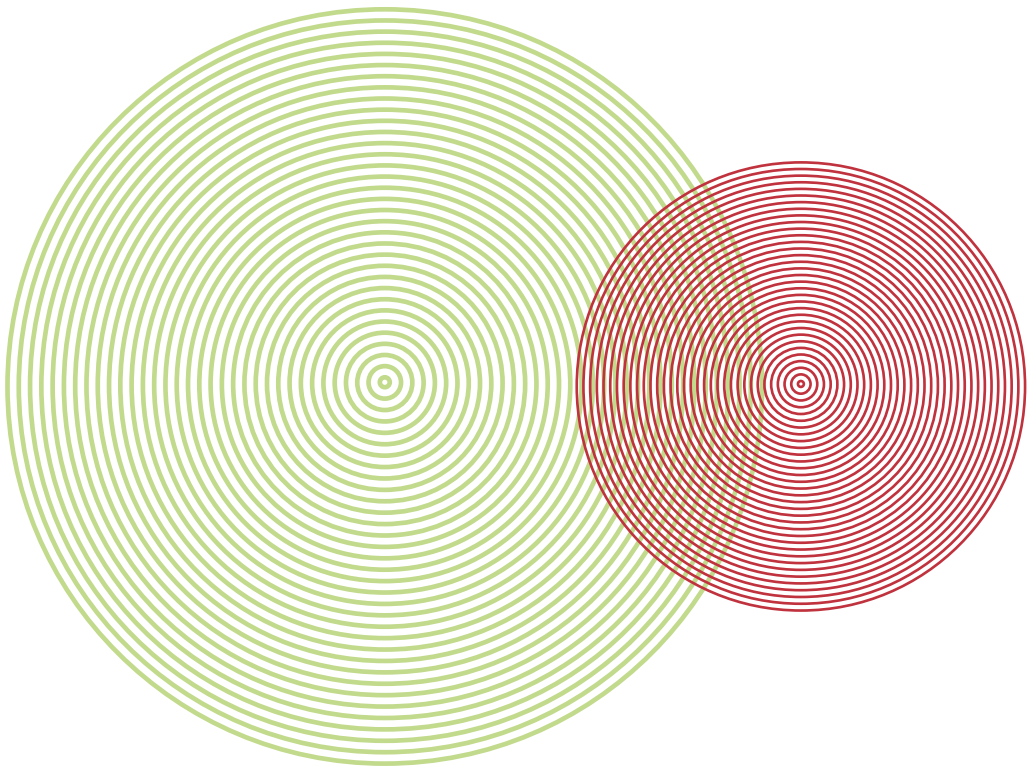


MARKETING

SCIENCE

& INSPIRATIONS



PRÍSPEVKY | CONTRIBUTIONS

- 2 Marcus Diedrich
Study: The use of social media for service delivery: How do end-users use customer service 2.0? | Štúdia: Používanie sociálnych médií na poskytovanie služieb: Ako koncoví užívatelia používajú zákaznícke služby 2.0?
- 12 Samuel Smolka, Eva Smolková
Vplyv marketingu v politike na voľičské správanie | Marketing of politics and its influence on electoral behavior
- 23 Erika Dudáš Pajerská
Teoretický pohľad na problematiku „food deserts“ a budúcnosť maloobchodu s potravinami | Theoretical view on "food deserts" and on the future of food retailing
- 34 Zuzana Kupková
Proces tvorby korporátného designu - marketér vs. grafický designér | The process of corporate design creation - marketer vs. graphic designer
- 43 Helena Horáková, Marie Švarcová, Lukáš Volf
Marketing planning process - reflection on the complex of activities that affect all aspects of business life | Proces marketingového plánovania - pohľad na súbor aktivít, ktoré ovplyvňujú všetky aspekty podnikateľského života

MARKETING BRIEFS

- 54 Pavel Štrach
Too much is never enough: Is there a tipping point in marketing communications? | Príliš není nikdy dost: Existuje zlomový bod v marketingové komunikaci?

ZAUJALO NÁS | CAPTURED US

- 56 Soutěž Marketér roku 2016 má svého vítěze | **Marketer of the year contest 2016 has its winner**

RECENZIE | REVIEWS

- 59 Magdaléna Samuhelová
George, Arthur, Akerlof, Robert, James, Shiller: Jak se loví hlupáci. Ekonomie manipulace a klamu. Nenechte sebou manipulovat.

DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

- 62 Dagmar Weberová

Marketing Science and Inspirations — Vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu. | *Scientific journal is aimed at the area of marketing and marketing management.*

Ročník XII, 2017, číslo 2 | Volume XII, 2017, Number 2

Dátum vydania | Date of Issue — Jún 2017 | June 2017

ISSN 1338-7944

Registračné číslo MK SR | Registration Number — EV 3360/09

Periodicita: štyri riadne vydania | *Periodicity: four periodical issues*

Vydavateľ a adresa redakcie | Publisher and Address of Editor — Univerzita Komenského v Bratislave,

Fakulta managementu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, Slovensko/Slovakia | tel.: **421 (2) 50 117 428 |

e-mail: redakcia@mins.sk | www.portal.mins.sk — Časopis je vydávaný v spolupráci so ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s.,

Mladá Boleslav, Česká republika | *The journal is published in co-operation with ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s., Mladá Boleslav,*

Czech Republic

IČO vydavateľa | Publisher Id Number — 00 397 865

Redakčná rada | Editorial Board — Predseda | Editor-In-Chief: Peter Štarchoň — Členovia | *Members: Radim Bačuvčík,*

Gabriela Pajtinková Bartáková, Viera Cibáková, Boguslawa Dobek-Ostrowska, Miroslav Foret, Bernd Hallier, Marie Hesková, Pavel Horňák,

László Józsa, Olga Jurášková, Vanda Lieskovská, Štefan Majtán, Theodor Valentin Purcarea, Patricia L. Rees, Magdaléna Samuhelová, Eva Smolková,

Jaroslav Světlík, Róbert Štefko, Antónia Štensová, Pavel Štrach, Hans van der Velden — Hlavný sekretár | Secretary-General: František Olšavský

Grafická úprava | Graphic Design — Martina Rozinajová

Jazyková úprava | Editing — Miloslav Vojtech & Dagmar Weberová

Tlač | Printer — KO & KA spol. s r. o.

Cena za číslo | Price Per a Piece — 10,50 EUR

Objednávky a predplatné | Orders and Subscription — redakcia@mins.sk

Vedecké príspevky sú recenzované anonymne dvomi nezávislými recenzentmi. Pokyny pre autorov sú zasielané na vyžiadanie. Za obsah

a jazykovú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. | *Scientific contributions are reviewed anonymously by two independent reviewers. Con-*

tribution instructions are provided upon request. Authors are responsible for the content of particular articles. — Všetky práva vyhradené. Žiadna časť publiká-

cie nesmie byť reprodukováaná, rozširovaná alebo prenášaná akýmkoľvek spôsobom vrátane elektronického, fotografického či iného záznamu bez predchádzajúceho

písomného súhlasu redakcie. | All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, expanded, or transmitted, in any form or by any means – electronic,

photographic, or otherwise – without the prior permission of the editor.

Články z časopisu Marketing Science and Inspirations bude možné vyhľadať prostredníctvom výskumných databáz EBSCOhost, Ulrichsweb, Global

Impact Factor, EconBiz a Google Scholar. | *Articles from the journal Marketing Science and Inspirations will be discoverable through EBSCOhost research*

databases, Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory), Global Impact Factor, EconBiz and Google Scholar.



STUDY: THE USE OF SOCIAL MEDIA FOR SERVICE DELIVERY: HOW DO END-USERS USE CUSTOMER SERVICE 2.0?

The study is based on the question how the customer uses the service of companies in times of Web 2.0. The online survey was based on a standardized questionnaire. The target group were end users, who connect daily with goods and services from various suppliers and consciously or unconsciously use the service of companies every day. It was not possible to complete the questionnaire repeatedly, thus preventing a distortion of the results. A limitation is made via the IP address of the interviewee. With regard to answering the research question, the terms Web 2.0 and Customer Service 2.0 are defined first. It also addresses the challenges of Web 2.0 and customer expectations.

Digitization captures every aspect of life, whether it is private or professional. The role of customers is increasingly influenced by digital change. With Web 2.0 technologies and social media, customer service has changed massively. Customers expect competent responses, quick reactions and a perfect digital service from companies. Therefore, they must consider not only the communication with the customer, but also their customer service.

Introduction — Through the connections in social networks, customers become more autonomous in their purchasing decisions and more demanding in terms of advice and service. In the various phases of a purchase process, which includes the information search in advance and feedback remarks in retrospect, feedbacks are made with the community. Customers should therefore be accompanied in as many phases as possible. If you offer excellent customer service in the social web, let the world see how customer advisors explain the current problems, answer questions from potential buyers, highlight services, announce innovations and solve the problems of existing customers. In the public consultation, a company markets its products and services through a continuous customer dialogue. Special attention must be paid to the development of the Internet in terms of Web 2.0, which results in a customer service 2.0 with comparable features. Customer Service 2.0 therefore refers to the development and implementation of customer service through the perspective of Web 2.0 (Bock 2012, p. 3).

1 Definition web 2.0 — When we speak of customer service 2.0, we should first define what exactly is meant by this keyword. In general, the focus is on the development and implementation of customer service through digital media, especially through the Internet. Since the term Web 2.0 was coined by Tim O'Reilly, it developed into a marketing keyword (Lammenett 2012, p. 239). For him, Web 2.0 is a further development of the Internet, which is characterized primarily by participation and involvement of the Internet user (Bruhn 2014, p. 1037). The term does not refer to a special technique or software version, but rather to the interaction of different methods and tools and a corresponding social and economic development (Lammenett 2012, p. 239). The World Wide Web is seen as an execution platform to connect with other Internet users (Bruhn 2014, p. 1037). The difference is made by the users, who now have a completely different meaning: their participation becomes the purpose and goal of Web 2.0 (Langkamp and Köplin 2014, p. 68). Through their technical possibilities, users actively participate in the design and content of the information offered on the Internet (Ruisinger 2007, p. 193). The special importance of these technical possibilities arises, above all, from network formation and the linking of people and groups. What is crucial in this context is Reed's Law, according to which the value of a network grows enormously through new members, if groups can be formed in the network (Evans 2008, p. 52). Platforms such as Wikipedia, Facebook and Twitter would never have achieved such a great success without this basic idea (Langkamp and Köplin 2014, p. 68). Social media technologies take many different forms including blogs, business networks, enterprise social networks, forums, microblogs, photo sharing, products/services review, social bookmarking, social gaming, social networks, video sharing and virtual worlds. The development of social media started off with simple platforms in the Web 1.0. Unlike instant messaging clients such as ICQ and AOL's AIM, or chat clients like IRC or iChat was the first online business that was created for real people, using their real names. However, the first social networks were short-lived because their users lost interest. Improved technologies, such as Web service APIs, AJAX, RSS, or the basics of creating blogs and wikis to facilitate the use of the offers, enable a faster and easier use of new websites by consumers and providers.

Web 2.0 describes the phenomenon that content and pages on the Internet can no longer only be created and changed by selected specialists or companies, but by the community of Internet users themselves (Kaplan and Haenlein 2010, p. 60). Thus, content is no longer only centralized by large media companies and distributed over the Internet, but also by a large number of individuals (Lammenett 2012, p. 239). The greatest change is social. The Web 2.0 platforms call on the users to participate and thus enable the social exchange. In addition, the platforms are based on user-generated content. These are all forms of content created by users themselves and published and exchanged in the Web 2.0 (Kaplan and Haenlein 2010, p. 61). The Internet user, who in the past has only been able to consume online content passively, is in Web 2.0 able to act as a producer of content and to communicate with the companies on the same level (Schiele, Hähner and Becker 2007, p. 6). He becomes an active

participant, who is actively involved in the Internet, can create and distribute content himself (Kreutzer and Merkle 2008, p. 149). Information and exchange platforms become all the more attractive as the number of people working on them (Langkamp and Köplin 2014, p. 68).

In summary, Web 2.0 includes Internet applications and platforms that actively integrate users into value creation – whether through their own content, comments, tags, or even through their virtual presence. The main characteristics of value creation are interactivity, decentrality and dynamics (Walsh, Kilian and Hass 2011, p. 6). The use of social media channels in Web 2.0 can contribute to the long-term success of the company, but it is also associated with challenges.

Three key factors explain the abrupt behavioral change and the growing Web 2.0 offerings like platforms such as Wikipedia, Facebook and Twitter. On the one hand, two technical changes offer new possibilities. Better availability of technologies is a prerequisite for user integration. The second technical factor is the improved infrastructure, which is the proliferation of Internet broadband access, which allows the rapid transmission of video and photos. On the other hand, a fundamentally changed usage behavior of the users was recognized, since many can be technically more experienced by the growing up in the computer and Internet age (Bruhn 2014, 1038). Another factor is mobile internet usage. The increasing use of mobile, Internet-enabled devices – from laptops, tablet PCs and smartphones to smartwatches – is an important driver of mobile marketing. It is important in all these developments that the increasing use of mobile devices such as tablet- PCs and smartphones, does not replace stationary access but enables new usage situations (Kreutzer 2014, p. 4).

2 Challenges of web 2.0 — A company is vulnerable, as it opens up to the social network and opens up a dialogue with its customers. However, this is intended to make the brand a topic of discussion. Not only praise and positive expressions can be produced. The responsible persons should be aware of this beforehand and develop a plan to appropriately respond to criticism. Opportunities result from positive as well as negative criticism for the company. A company is motivated by praise and encouraged to continue the path already pursued. Negative criticism should be appreciated as a piece of advice, as honest expressions are an opportunity to improve and innovate (Neumann 2010, p. 28). Eventually, any business comes into the situation that users write critically about the company, its products or services. In this case, it is important to deal with the criticism correctly, in terms of time, style and content. Negative feedback in the social web can be roughly classified into the following categories (Wolber 2012, p. 191):

Normal problem – someone has a problem with a product or service and he needs quick help. Feedback of this type is negative because it puts the company in a bad light, but it can help in uncovering actual problems.

Constructive criticism – contains a suggestion. The customer expresses suggestions for improvement for products or services.

Authorized attack – A customer attacks the company because it has done something wrong. Often there is a lack of support, poor service or a binding response to problems and questions of the trigger for emotional reactions.

In general, if negative feedback is given, it is necessary to decide which reaction is required. The reaction to criticism, even to unjustified ones, must be positive and constructive in order not to lead a public dispute. Whether the response is a personal or a public message depends on how common the problem is and how many customers have already reported. Regardless of this, corrective measures should be initiated according to a fixed scheme, which informs the customers (Wolber 2012, p. 192). For an acceptance in the social media, it is important to achieve a high credibility as a communicator. For this reason, employees who work in the company name should make their origin clear by giving their own name, function and company (Kreutzer 2014, p. 24). In the following, the customers' wishes regarding the service of a company will be explained.

3 Customer expectations in web 2.0 — The fact that social media has become a fixed part of the private and professional world is evident. The increasing use of the Internet and networking in the social networks have redefined the power relations between companies and consumers. The position of the customer improves as opposed to the company. Digital media will make the consumer more informed, active and influential. For he gets himself the information he is looking for and actively contacts with companies or other customers. The possibility of always accessing the required data, exchanging information with other users and helping to shape products and services has given him a previously unknown autonomy. This enables him to make special demands on services. The customer in times of Web 2.0 expects from a company that (Dimitrova, Kolm and Steimel 2011, p. 20):

- | addresses these needs and wishes with tailor-made product solutions,
- | this provides the customer with digital communication tools,
- | the dialogue is transparent and open,
- | this can react quickly – within hours instead of days – to its concerns via digital channels (e-mail, contact form, (video) chat)
- | provides this easily accessible information,
- | qualified employees deal with their concerns, because automated responses are rather undesirable and are accepted only when they are complete,
- | provide enterprises service applications that provide help and guidance around the clock.

In addition to the efficient processing of inquiries, customer service 2.0 is particularly concerned with the customer dialogue. Customer communication is human and less technical, rather emotional, and only conditionally rational. The open dialogue, which should be managed confidentially, significantly increases customer satisfaction. To this extent, modern services should be optimized for communication by using the technical possibilities and make it easy for the user. The relevance for customers increases with honest conversations and not with technical structures.

The challenges addressed are the result of the concept of customer service 2.0, which is described below.

4 Customer service 2.0 — The oldest and classic contact channels of the customer service are the personal conversation in the shop or the advice at home. Similarly, a letter can be written to the customer service. The Internet accelerated the letter through electronic mail and chatting via text or video chat. Added to this was the contact form on the website of the offerer (Bock 2012, p. 16).

Today, digital services are no longer only sent via e-mail, but also via the Internet and interactive social media platforms like Facebook or Twitter. Here users have the opportunity to post questions, opinions, problems and complaints actively on the corporate social media page of the company. As a rule, the site is managed by a company's social media team. The posting of the users and the reaction of the company are also visible to other users. The documented service knowledge can be saved accordingly in a service community as well as used for the positive recommendation by verbal transmission. Compared to classic service offerings, such as a telephone hotline, there are differences. Thus the interaction between companies and users in the social media is transparent to the public. Therefore the individual service experience is collected. The service process receives a public attention. In addition, the company's service activity can also be understood as marketing communication, since it must be anticipated by other users and the forwarding of the service interaction.

The transparent online service is above all the customer satisfaction and the solution of the customer problem (Rossmann and Tangemann 2015, p. 169). The customer expects companies to understand the social web as a platform for dialogue, to make the dialogue transparent and open, to react quickly to requests, and to provide service applications that offer help and orientation around the clock. In the past few years, corporate websites have evolved significantly: they have increasingly focused on product and company information, and are increasingly turning into networking sites (Dimitrova, Kolm and Steimel 2011, p. 10):

| Step 1: Companies often operate their own forums or corporate blogs, which serve direct communication with customers and prospective customers. Employees can act as bloggers and maintain and control communication in the community by switching on when necessary. Through the transparent communication between the company and its customers the credibility can be increased. Furthermore, these discussions provide valuable insights into the quality of service as well as suggestions for improvements.

| Step 2: The social media sites like Facebook, Xing & LinkedIn are a hot topic for branding experts, because they offer numerous possibilities for the maintenance of customer relations. This type of customer support is particularly recommended when the target group is active in the social web. Unlike the communities on their own website, the vendors can only control the dialogs here to a limited extent.

| Step 3: The biggest challenge for companies, however, is the discussions on the social web, because this sphere cannot directly be influenced by the

company. In blogs, forums, etc., however, much of the communication takes place. Still, there are only a few companies that systematically operate social media monitoring in order to detect conspicuous conversations outside the company's four walls and to ensure proactive support.

Properly understood and used, this new source of knowledge can contribute to the company's accelerated learning capability and generate valuable competitive advantages. If this opportunity is not used, however, it is to be feared that the company will not be able to keep pace with the increased development rate and will lose market shares to the more competitive competition. Therefore, it is essential to take advantage of the developments outlined at an early stage and to make valuable use of them within the company. This will present new challenges to the companies concerned, which they can only cope with if they have anchored their ability to adapt to their culture in the sense of a dynamic adaptability (Rossmann and Tangemann 2015, p. 171).

5 Survey — As described at the beginning, the study is based on the question how the customer uses the service of companies in times of Web 2.0. The studies were conducted in March 2017 by means of an online questionnaire. The target group were Internet users, who were asked to participate via the social media and e-mail.

Interview participants (n): 180
 Survey: Online questionnaire
 Period of investigation: March 2017

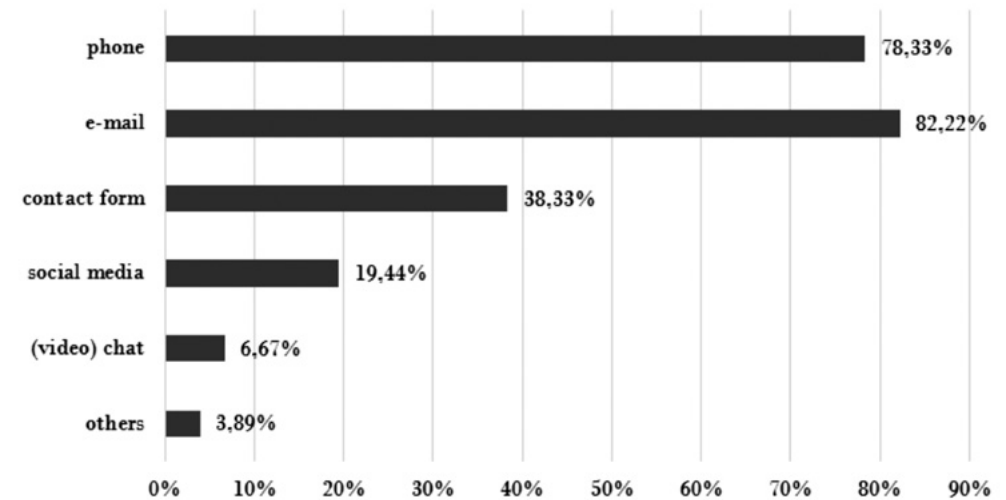


FIGURE 1: IF YOU HAVE A SERVICE REQUEST, WHICH OF THE FOLLOWING COMMUNICATION CHANNELS DO YOU USE (MULTIPLE ENTRIES POSSIBLE)? [N=180]. SOURCE: AUTHOR

Nearly 82.2% of respondents use e-mail as a communication channel for customer service. This is especially interesting in view of the fact that the e-mail has already been declared superfluous by the various possibilities of social media. At least 38% of

the customers use the contact form. These two ways of making contact give the company the opportunity to answer thoughtfully. 42.2% of respondents admitted 24 hours to the company for an answer.

Prominent 78.3% of respondents would like to be contacted by telephone. The particular relevance of the telephone, possibly as a complementary contact channel on the company's website, is probably due to the fact that the telephone as a real-time contact channel provides the consumer with a time-offset with a response to his question or a solution to his problem. The high level of consumer demand is also reflected in the fact that consumers expect to be able to make contact with the company at any time. This also applies if customers move in another medium.

Social media play a subordinate role in service requests with just under 19.44%. Likewise, the (video) chat with 6.67%. This is surprising because the contact on social media in the literature is praised as the measure of things.

Among other things are called Correspondence, WhatsApp, Office, Internet and personal contact.

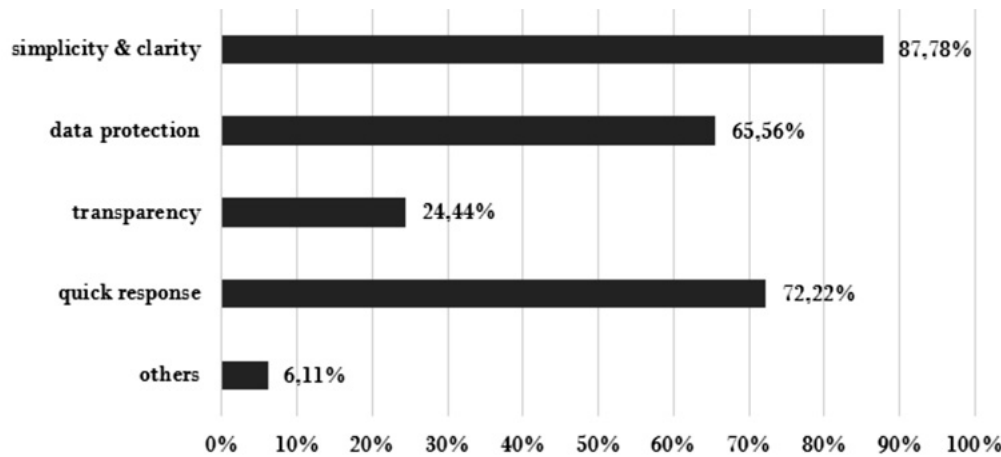


FIGURE 2: WHAT IS IMPORTANT TO YOU IN ELECTRONIC CUSTOMER SERVICE (SOCIAL MEDIA, CONTACT FORM, MOBILE APPS, ETC.)? (MULTIPLE ENTRIES POSSIBLE) [N=180]. SOURCE: AUTHOR

Both for consumers as well as for businesses, social media offers should primarily meet functional and security-related requirements. The functional characteristics are both "simplicity and clarity" as well as "quick response". The security-related characteristics are "data protection" and "transparency".

Simplicity and clarity are the most demanded by users at 87.78%. Quick response is second only to 72.22%. The user wants to get an answer in a simple and uncomplicated way. What exactly quick response in this case means, clarifies the third question (see figure 3). Simplicity and clarity means that the customer can quickly find his way to the website or the platform and simply reach the link to customer service. Data protection as a security-related property is only just two-thirds of the participants in the survey important. Transparency stands for 24.44% of users. For the customer, the solution to their specific problem is the focus, not the data protection.

Other matters include "clarity and reliability", "sympathetic and competent advice", "intelligibility" and "no prefabricated standard responses". In addition, five users have excluded the use of electronic customer service for various reasons.

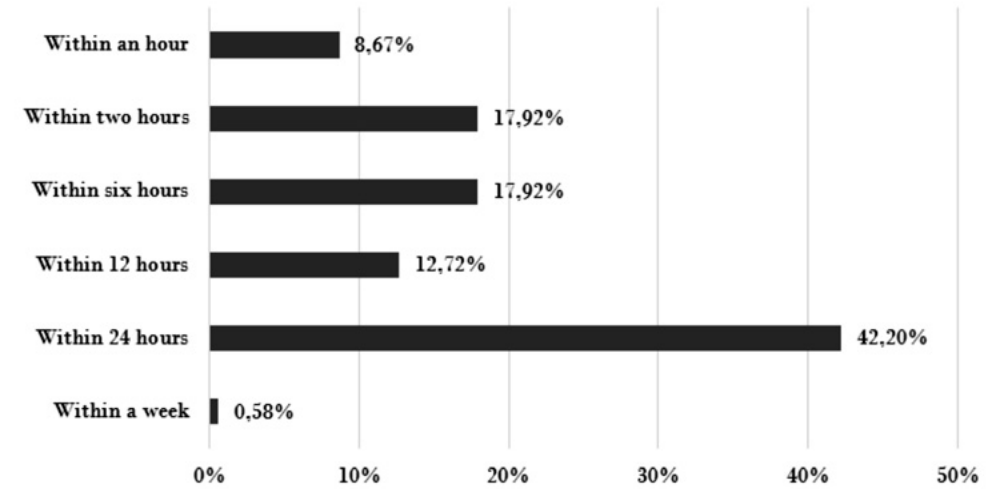


FIGURE 3: WHEN DO YOU EXPECT AN ANSWER TO THE ELECTRONIC CUSTOMER SERVICE? [N=180]. SOURCE: AUTHOR

Altogether, almost 55% of respondents are waiting 12 hours or more for a response from companies. Almost 42.2% of respondents are patient and generally wait 24 hours for a response to a service request posted on the Internet. Almost 45% of the customers are expecting an answer within six hours or less. Almost 8.67% expect a reaction within an hour.

6 Summary and outlook — The compiled subject literature speaks a clear language: the customer expects companies to understand the social web as a platform for dialogue and to make the dialogue transparent and open. It is therefore surprising that only about 19.4% of respondents use social media as part of customer service. Old-established channels such as e-mail, contact form and telephone remain in the foreground.

When using electronic customer service via social media, contact form or (video) chat, the main focus is on the functional aspects of simplicity and clarity. This is quite understandable, since an end user does not want to fight through a complex jungle of forms in the event of a problem. The security-related aspect Data protection is felt by two-thirds of respondents as important.

Further tendencies in customer service are already identified in the literature. The development towards the Internet of Things, Industry 4.0 and other technical innovations leads to an increasing network of devices and applications in the customer's environment. This creates a wide range of opportunities to grasp customer satisfaction and proactively respond to emerging difficulties. Thus, for example, it is possible to detect problem occurrences on the user terminal which are reflected in repeated requests or aborted service processes. If the customer makes his / her dis-

satisfaction air, for example, by spreading his / her problem on social networks, the above-described customer service 2.0 can provide a remedy. However, there should be a significant darkness of customers who are able to help themselves with an emergency solution or give up frustrated without escalating their problem and obtaining a satisfactory solution. This creates a latent dissatisfaction that accumulates over time and thus increases the likelihood of a change of provider at the earliest opportunity. The traditional recording of the customer feedback by questionnaires takes place with a great time delay, is incomplete and can provide an explanation afterwards, but the customer no longer change their minds. In this situation, it is advantageous to continuously analyze the state of the ongoing service processes and the hardware and software used in the process, and to solve occurring problems as quickly as possible (Rossmann and Tangemann 2015, p. 168). The subject of confidentiality is to be taken very seriously and discussed beforehand. The customer should have the possibility to consciously select services of this kind, if he has built up sufficient trust in the provider and is convinced of the advantages. As long as this is not the case, it is not advisable to use these technical possibilities. The service should be modular and can be installed on request. Here, technical possibilities and confidence building must be carefully considered in the interests of customer loyalty.

Literatúra | List of References — [1] Bock, A. H., 2012. Kundenservice im Social Web. Köln: O'Reilly Verlag, 2012. ISBN 978-3868991499. | [2] Bruhn, M., 2014. Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen, 2014. ISBN 978-3800648580. | [3] Dimitrova, T., Kolm, R. and Steimel, B., 2011. Praxisleitfaden Social Media im Kundenservice – Smart Service im Social Web. Meerbusch: MIND Business Consultants, 2011. | [4] Evans, D., 2008. Social Media Marketing. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-34402-6. | [5] Kaplan, M. and Haenlein, M., 2010. Users of the World, unite! The challenges and opportunities of Social Media. In: Business Horizons. 2010, 53(1), pp. 59-68. ISSN 0007-6813. | [6] Kreutzer, R. and Merkle, W., 2008. Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben? In: Kreutzer, R. and Merkle, W., 2008. Die neue Macht des Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, pp. 149-183. ISBN 978-3-8349-9562-9. | [7] Kreutzer, R., 2014. Notwendigkeit eines Change-Managements im Online-Zeitalter – Grundprinzipien zur erfolgreichen digitalen Transformation. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008. ISBN 978-3-658-06918-6. | [8] Lammenett, E., 2012. Praxiswissen Online-Marketing – Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-3636-3. | [9] Langkamp, K. and Köplin, Th., 2014. Social Media in Unternehmen – Man muss es wollen, in: Rogge, Chr. and Karabasz, R., Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin. Erfahrungskarte einer Expedition in die Social Media Welt. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014. ISBN 978-3-658-03086-5. | [10] Neumann, K., 2010. Social Media als Marketing – Instrument für Unternehmen. Hannover, 2010. | [11] Rossmann, A. and Tangemann, M., 2015. Kundenservice 2.0: Kundenverhalten und Serviceleistungen in der digitalen Transformation. In: Linnhoff-Popien, C. et al., 2015, Marktplätze im Umbruch. Berlin: Springer Vieweg, 2015. ISBN 978-3-662-43781-0. | [12] Ruisinger, D., 2007. Online Relations – Leitfaden für moderne PR im Netz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007. ISBN 978-3791026275. | [13] Schiele, G., Hähner, J. and Becker, C., 2007. Web 2.0 Technologien und Trends. In: Bauer, H. H. et al., 2008. Interactive Marketing im Web, 2.0+. München: Vahlen, 2008, pp. 3-14. ISBN 978-3-8006-3580-1. | [14] Walsh, G., Kilian, Th. and Hass, B. H., 2011. Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin/Heidelberg: Springer-

-Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-13786-0. | [15] Wolber, H., 2012. Die 11 Irrtümer über Social Media – Was Sie über Marketing und Reputationsmanagement in sozialen Netzwerken wissen sollten. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. ISBN 978-3-8349-3112-2.

Ključové slová | Key Words — social media marketing, customer service, web 2.0, service | *marketing sociálnych médií, zákaznícky servis, web 2.0, služba*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31

Résumé — **Štúdiá: Používanie sociálnych médií na poskytovanie služieb: Ako koncoví užívatelia používajú zákaznícke služby 2.0?**

Štúdiá vychádza z otázky, ako zákazník využíva službu spoločností v čase web 2.0. Online prieskum bol založený na štandardizovanom dotazníku. Cieľovou skupinou boli koncoví užívatelia, ktorí sú v každodennom kontakte s tovarmi a službami rôznych dodávateľov a vedome alebo nevedome využívajú služby spoločností každý deň. Dotazník nebolo možné vyplniť opakovane, čím sa zabránilo skresleniu výsledkov. Obmedzenie bolo realizované prostredníctvom adresy IP dopytovaného. Pokiaľ ide o odpoveď na výskumnú otázku, definujú sa najskôr termíny web 2.0 a customer service 2.0. Štúdiá sa tiež venuje výzvam web 2.0 a očakávaniam zákazníkov.

Kontakt na autorov | Address — Dr. Marcus Diedrich, Diedrichs Creativ-Bad GmbH, Lehmbachstraße 1, 59969 Hallenberg, Germany, e-mail: info@marcusdiedrich.de

Recenzované | Reviewed — 18. apríl 2017 / 20. máj 2017

VPLYV MARKETINGU V POLITIKE NA VOLIČSKÉ SPRÁVANIE

Príspevok sa zaoberá marketingom v politike a jeho vplyvom na správanie voličov. Autori na príkladoch marketingového ovplyvňovania voličov v súčasnej politike, systematizujú informácie o tom, prečo a ako ovplyvňuje politický marketing voličské správanie, ukazujú, aké moderné komunikačné nástroje sa využívajú v politickom marketingu a ktoré sú, z hľadiska politických subjektov a ich lídrov, najúčinnnejšie a najefektívnejšie. Poukazujú na to, že efektívna marketingová stratégia a jej príprava – situačná analýza, výskum preferencií a adresná komunikácia s voličmi v súčasnosti umožňujú nielen ovplyvňovať preferencie voličov, ale aj meniť ich zmýšľanie a využívať ich postoje a názory na profilovanie marketingových stratégií. Cieľom príspevku je poukázať na vplyv politického marketingu na správanie voličov v Slovenskej republike na pozadí marketingovej komunikácie v komunálnych a parlamentných voľbách. Účelom bolo porovnať vlastné zistenia s existujúcimi výskumami voličského správania. V práci autori využívajú aktuálne vedecké štúdie a výskumy k predmetnej problematike, analyzujú dostupné údaje a vyhodnocujú ich. Využívajú štatistické, sociologické a marketingové zdroje a poznatky s existujúcimi výskumami voličského správania a z realizovaného vlastného výskumu.

Úvod — Politický marketing pevne zakotvil v mediálnej realite. V súčasnosti je možné pomenovať nástroje, ktorými je možné ovplyvňovať voličov a to nielen z krátkodobého, ale aj z dlhodobého hľadiska. S rozvojom médií a komunikačných technológií bolo nutné hľadať aj spôsoby i metódy ako osloviť vybrané skupiny voličov. Politický marketing sa intenzívne vyvíja necelých 50 rokov, ale vieme uchopiť, ako sa menili a menia nástroje politického marketingu. Politické subjekty si v súčasnosti uvedomujú význam marketingových aktivít a hľadajú možnosti ako ich využiť na rôzne účely – najčastejšie na politické a volebné kampane. Najímajú odborníkov z oblasti marketingu, politológie i sociológie a keď chcú v politickom boji uspieť, musia nielen „robiť predvolebné kampane“, ale aj systematicky monitorovať marketingové prostredie, analyzovať ho a koncipovať marketingové stratégie.

Cieľom marketingových aktivít politických subjektov je osloviť voličov a získať ich hlasy. Jedine prostredníctvom voličov totiž dokážu politické strany získať moc a ovplyvňovať procesy v spoločnosti. Kandidáti a lídri politických subjektov ponúkajú svoje vízie, stratégie a ciele podobne, ako marketéri z podnikateľského prostredia. Musia vedieť osloviť voliča hodnotami, stratégiami, cieľmi a metódami ich implementácie. Je žiaduce komunikovať aj predstavy riešení problémov a témy, ktoré

profilujú ich politickú orientáciu a musia to robiť systematicky, nielen pred voľbami. Marketéri, analytici z oblasti politického marketingu často hovoria, že správny politický marketing musí mať schopnosť osloviť „srdce, rozum i peňaženku“. Objektom politického marketingu je volič, ktorý odovzdáva svoj hlas v prospech politického subjektu na základe politického marketingu jeho kandidáta alebo politickej strany (Štědroň a kol. 2013, s. 47). Marketing v politike funguje ako hlavný tvorca a „ovplyvňovateľ“ verejnej mienky.

Politický marketing na Slovensku hral rolu vždy a to prakticky od vzniku Slovenskej republiky v roku 1993. Spôsob, akým slovenskí politici vystupovali na verejnosti, ako pracovali s verejnosťou či s určitými vybranými skupinami voličov, akými metódami a prostriedkami viedli a vedú svoje politické a volebné kampane sa vždy prejavil aj na výsledku volieb. Úspešné politické subjekty vždy využívali politický marketing na získanie či udržanie si priazne voličov.

Cieľom príspevku je poukázať na vplyv politického marketingu na správanie voličov v Slovenskej republike na pozadí marketingovej komunikácie v komunálnych a parlamentných voľbách. V príspevku nebudeme polemizovať s jestvujúcou teóriou politického marketingu, budeme však upozorňovať, na základe výsledkov vlastného výskumu, na špecifickú, ktoré môžu hrať v marketingovej kampani politického subjektu veľmi významnú rolu a uvedieme aj vplyvy na voliča, ktoré nespádajú do jestvujúcej typológie.

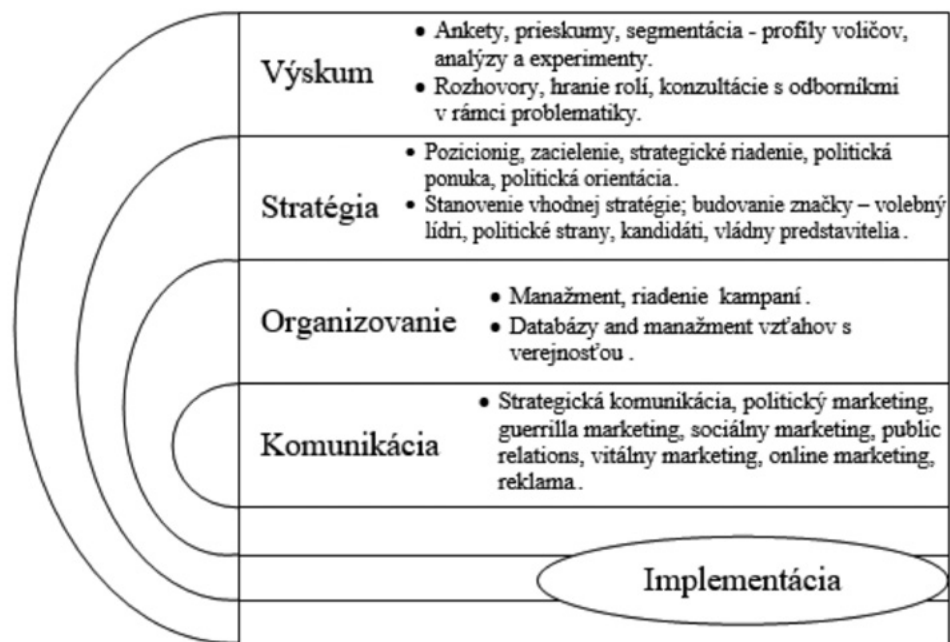
1 Politický marketing — Zmyslom marketingových aktivít politických subjektov je získať hlasy voličov, participovať na moci alebo ju získať, ovplyvňovať riadenie spoločnosti a tvorbu princípov fungovania spoločenských štruktúr.

Skúmanie politického marketingu a analyzovanie nástrojov marketingovej komunikácie je vedecký problém, ktorý sa skúma analytickými a porovnávacími metódami a technikami. Politický marketing sa nevymyká z rámca iných marketingových aktivít aj keď je potrebné uviesť, že analytické nástroje a techniky môžu byť špecifické a dokonca vytvorené na konkrétne účel na základe potrieb politických subjektov. Predpokladmi úspešného politického marketingu sú:

- | výskum – analýza prostredia, makroprostredia i mikroprostredia, názorov a nálad voličov;
- | analýza politických kandidátov vybraného politického subjektu, identifikácia silných a slabých stránok politického subjektu i kandidátov;
- | koncept stratégie, optimálne aj niekoľkých strategických scenárov;
- | koncept strategického marketingového plánu – targeting a pozicioning;
- | stanovenie cieľov a stratégie kampaní;
- | implementácia vybraných komunikačných techník, realizácia zámerov marketingového plánu;
- | verifikácia správnosti cieľov – kontrolné analýzy a výskumy verejnej mienky.

Využívanie marketingových prístupov v snahe osloviť nových voličov a uchovať si pritom tých súčasných sa stalo neoddeliteľnou súčasťou každej volebnej a politickej kampane (Křeček 2013, s. 125). Profesionalitu týchto kampaní zabezpečujú renomo-

vané agentúry, ktoré sa, veľmi často, na politický marketing špecializujú. Profesionalizácia marketingových aktivít politických strán je evidentná všade tam, kde sa dôraz kladie na stratégiu a manažment. Tak, ako v prípade ekonomického či politického subjektu, konzumenti, občania majú rovnakú rozhodovaciu právomoc. Aj keď v počiatkoch rozvoja politického marketingu dochádzalo k uplatňovaniu rovnakých propagačných techník ako pri prezentovaní produktov bežnej spotreby, dnes je situácia diametrálne odlišná a je možné pomenovať iné postupy a prístupy. Vizualizácia nástrojov politického marketingu nám poskytne východisko ďalšieho uvažovania.



OBRÁZOK 1: NÁSTROJE POLITICKÉHO MARKETINGU. ZDROJ: UPRAVENÉ PODĽA LESS-MARSHMENT (2014, S. 6)

Americká analytička Less-Marshment, rozlišuje v politickom marketingu štyri hlavné nástroje - výskum, stratégiu, organizovanie a komunikáciu. Tie sa následne delia na ďalšie kategórie. „Výskum“ sa, podľa nej, skladá z prieskumov, analýz a experimentov, segmentácie - profilov voličov. V rámci „stratégie“ sú zadané nasledujúce kroky: Stanovenie stratégie, pozicioning, targeting, strategické riadenie, budovanie značky a imidžu, politická orientácia a politická ponuka (konkurenti). „Organizovanie“ obsahuje: manažment - manažment kampane, poradcov, spolupracovníkov, zamestnancov, expertov a podobne - riadenie kampaní, vzťahy s verejnosťou a tvorba databáz. Posledná, „komunikácia“, obsahuje: strategickú komunikáciu, public relations, veľmi často prvky gerilového marketingu, sociálny, virálny a online marketing a reklamu (Less-Marshment 2014, s. 7-8). Iní autori pomenúvajú v politickom marketingu bežné marketingové nástroje a rozširujú ich na klasické a špecifické, ktoré sa využívajú v politike. Okrem klasických marketingových nástrojov (segmentácia, profily voličov) sa rozlišujú ďalšie nástroje ako: targeting, positioning, stratégia na

zvýšenie voličskej podpory, prieskumy a analýzy, benchmarking, forces groups a iné (Chytilík, Eibl a Matušková 2012, s. 109-115).

2 Zainteresované skupiny v politike - political stakeholders — Politický trh nezhrňa len voliča, kandidáta a politický subjekt. Je omnoho komplexnejší. Politické subjekty, podobne ako podniky, sú závislé na rôznych zainteresovaných skupinách a subjektoch. Pre názornosť si ich predstavíme na obrázku 2.



OBRÁZOK 2: ZAINTERESOVANÉ STRANY V POLITIKE. ZDROJ: UPRAVENÉ PODĽA LESS-MARSHMENT (2014, S. 3)

Politické subjekty, pri tvorbe a formovaní kampaní, môžu a často aj využívajú, rôzne (politicky) zainteresované skupiny. Najčastejšie sa označujú anglickým termínom Political stakeholders, voľne preložené ako zainteresované skupiny. Každá z týchto skupín, ako je vidieť na obrázku č. 2, má svoj účel a môže byť využitá pri formovaní kampane, budovaní imidžu, oslovení sponzorov - darcov, otváraní diskusií o politických témach, teda pri získavaní hlasov voličov (Less-Marshment 2014, s. 5). Zainteresované skupiny môžu byť, u každého kandidáta alebo politickej strany, rôzne a dokonca jedinečné, pretože každý politický subjekt má svoje vlastné ciele a využíva odlišné metódy a spôsoby na ich dosiahnutie. Preto môžu byť zainteresovanými skupinami napríklad aj študenti či sponzori, ale môžu to byť aj ľudia, ktorí na základe politického rozhodnutia, cestujú vlakmi zadarmo (pozn. [1]), preto nie je možné všetky tieto skupiny presne vymedziť a vyšpecifikovať. Skupiny sa môžu meniť v závislosti od zdrojov, politického či kultúrneho prostredia, sociálnych a ekonomických istôt či charakteristík.

Vplyv stakeholderov je často veľmi významný. Aj keď sa najčastejšie hovorí len o sponzoroch, teda o možnosti využiť súkromné finančné zdroje, ktoré iné politické subjekty nemajú, je potrebné, v rámci analytického procesu, brať do úvahy všetky skupiny (Stakeholder Analysis 2016), nie len niektoré. Ich vplyv totiž nie je zanedbateľný a môže, za určitej situácie, zohrať významnejšiu rolu pri získavaní hlasov voličov, než sa pri koncipovaní marketingových aktivít predpokladalo.

3 Vplyvy ovplyvňujúce správanie voličov — Voliči sú prvok politického systému, rovnako ako ho tvoria orgány štátnej správy a samosprávy, politické strany, odborové zväzy a political stakeholders. Volič, hoci je prvkom systému, je zároveň sám mikrosystémom. Výstup, ktorými je potrebné posudzovať jeho správanie spočíva v hlasovaní, alebo v neúčasti na hlasovaní. Hovoríme o podmienenom vstupe. Výstupy predstavuje ústava a iné právne dokumenty, ktoré upravujú volebné právo. Právny rozmer problematiky determinujú volebné programy, imidž strán a kandidátov, agitácia, propagácia a tiež politické udalosti. Sú to impulzy, ktoré k voličovi prichádzajú z prostredia, ktoré ho obklopuje. Spúšťajú procesy konverzie (premeny), ktorú tvorí štruktúra prvkov, ako sú vedomosti voliča, hodnoty ktoré vyznáva, emócie, ktoré ho charakterizujú, alebo jeho potreby" (Jablonski 2002, s. 75). Výsledky volebného správania sú u voličov pozorované a pozorovateľné, čo je, spolu s ich skúsenosťami, označované ako spätná väzba. Tá slúži ako prepojenie medzi politickým subjektom a voličmi (Ftorek 2010, s. 24).

Vo všeobecnosti môžeme definovať skupiny faktorov s vplyvom na konanie politických subjektov v politickom marketingu, alebo v politickej kampani. Tieto vplyvy je možné rozdeliť na všeobecné - ide o vplyv politickej strany ako celku na základe jej pôsobenia v opozícii či koalícii. Zahŕňa skúsenosti voliča s pôsobením konkrétneho politického subjektu. Druhý typ vplyvu možno pracovne nazvať individuálnym. Tento vplyv je posudzovaný na základe osobnostných predpokladov kandidátov a politikov. Monitorujú sa ich postoje, správanie, hodnoty, ľudské vlastnosti a morálne charakteristiky. Následne sa skúmajú ďalšie osobnostné predpoklady na výkon politickej funkcie. Ide o vzdelanie, znalosti, skúsenosti, sociálny status. Tieto faktory vytvárajú profil kandidáta a majú vplyv na jeho zvoliteľnosť, ale aj na samotnú kampaň, teda na celý politický subjekt. Cieľom marketingových aktivít politických subjektov je osloviť voličov a získať ich hlasy. Jedine prostredníctvom voličov totiž dokážu politické strany získať moc a ovplyvňovať spoločenské procesy ako aj správanie voličov. Dnes je bežné, že politická kampaň prebieha nepretržite a politické subjekty, jedno či sú pri moci alebo nie, sa snažia ovplyvňovať verejnosť a zabezpečiť si tak zvoliteľnosť v najbližších voľbách. Prieskumy verejnej mienky, ktoré skúmajú postoje voličov a zvoliteľnosť politických subjektov, zvyčajne do parlamentu ale aj do komunálnej politiky, dopĺňajú aj prieskumy „oblíbenosti“ - či „neoblíbenosti“ - konkrétnych politikov. Tie sa cyklicky, väčšinou mesačne, opakujú. Slúžia na identifikáciu správnosti marketingových cieľov či stratégií (alebo vytýčenie nových), verifikáciu príťažlivosti jestvujúcich politikov, ale aj na skúmanie reakcií voličov na nové politické idey či témy (pozn. [2]), ktoré predstavujú tak etablované ako aj novo vznikajúce politické subjekty.

Politické subjekty teda vedia, že na ovplyvnenie rozhodnutí voličov je potrebné zvoliť si vhodný typ marketingového nástroja, spôsob propagácie politického subjektu a metódy komunikácie s voličmi. (Štensová a Štarchoň 2009, s. 324). A, ako sme naznačili, kampane neprebiehajú len pred konkrétnymi voľbami, ale prakticky nepretržite aj keď s menšou intenzitou. Na to, aby bolo možné nakoncipovať efektívnu marketingovú kampaň je potrebné identifikovať, na základe čoho sa voliči rozhodujú. Pomenovali sme potrebu analýz a procesu vyhodnotenia a následného prijatia marketingovej stratégie. Politický marketing však, podobne ako správanie sa zákazníkov, nechopuje vždy len racionálne charakteristiky, snaží sa vyvolať reakciu na podnety a pracuje s emocionálnymi prvkami. Rozhodovanie voličov by malo byť racionálne, na základe skúseností, politických postojov, programu politickej strany, dodržiavania morálnych postojov a mnohých ďalších faktorov. Tak to ale vždy nie je. Aj keď nie je možné urobiť hranicu medzi tým, či sa volič rozhodol na základe racionálnych alebo emocionálnych preferencií - obyčajne ide o kombináciu oboch, identifikácia toho, na základe čoho sa volič rozhoduje je pre politický subjekt kľúčová.

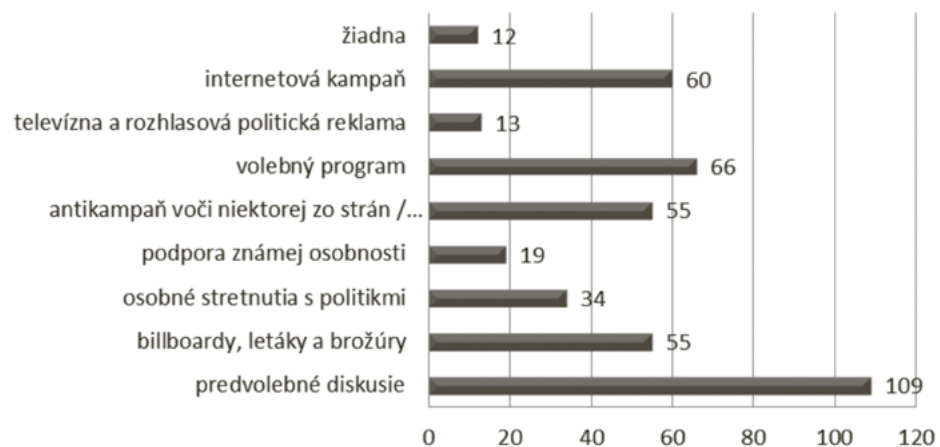
Racionálne rozhodovanie vyžaduje stotožnenie sa s názormi a postojmi, ktoré politický subjekt prezentuje. Voliča oslovujú témy a spôsoby riešenia problémov, rast životnej úrovne a kvality života v období pôsobenia konkrétneho politického subjektu, úspešnosť konkrétnych ľudí alebo lídra pôsobiaceho v štruktúrach daného politického subjektu (Ftorek 2010, s. 27). Vníma či a ako sa zlepšuje kvalita podnikateľského prostredia jeho kúpyschopnosť, vymožitelnosť práva v krajine a, v neposlednej miere, posudzuje morálku jednotlivých kandidátov, či už na základe ich pôsobenia vo funkcii alebo v radoch opozície. Volič, ktorý sa rozhoduje na základe racionálnych vplyvov, má zvyčajne vyšší vek a vzdelanie, žije usporiadaným spôsobom života v súlade s kultúrnymi tradíciami, ale nedá sa o ňom povedať, že je konzervatívny (pozn. [3]). K racionálnemu typu voliča patrí aj ten, ktorý si intenzívne uvedomuje, že ak pôjde voliť vyberie len "menšie zlo", nie optimálny politický subjekt či kandidáta, s ktorého názormi je možné sa stotožniť.

Emocionálne vplyvy sú častejšie, než si bežný občan uvedomuje a politický marketing ich dokáže navodiť i využiť. Orientácia na základe sympatií, antipatií alebo iných dôvodov, ktoré nie je možné zdôvodniť racionálnymi argumentmi, reaktivita na základe momentálneho rozhodnutia, rozhodnutie na základe preferencií niekoho iného, na základe komunikovaného postoja napr. na Facebooku, Twitteri alebo inej sociálnej sieti, sú pomerne časté. Emocionálne vplyvy sú intenzívne a v politickom marketingu majú svoje nezastupiteľné miesto najmä preto, že pomerne veľká časť voličov je nerozhodnutých aj tesne pred voľbami. Sú to presne tí, na ktorých racionálne argumenty vplývajú zriedkavo alebo vôbec nie.

Politické subjekty či kandidáti, v rámci svojich aktivít, zamestnávajú špecialistov na marketing, ktorí modelujú systém komunikácie s voličmi. Marketingových špecialistov najímajú politické subjekty pre vedenie politickej kampane, výber komunikačných nástrojov i na public relations. Experti kreujú imidž politickej strany či samotného kandidáta. Finančné prostriedky, ktoré na marketing politické subjekty vynakladajú sú z roka na rok vyššie, je totiž potrebné zastrešovať stále viac marketingových aktivít a zintenzívňovať marketingovú ponuku. Škoda len, že voliči nie sú

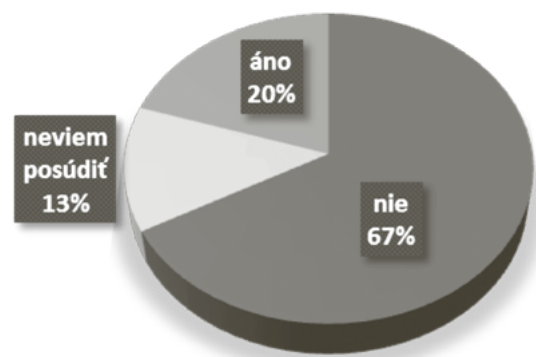
si vedomí toho, že ide o sľuby a politickým subjektom nevystavia účet za to, čo sľúbili a nedodrжали. V dnešnej dobe politické subjekty komunikujú s voličmi či potenciálnymi voličmi prostredníctvom svojich stálych zamestnancov, ktorí fungujú operatívne cez najímaných profesionálov a marketingových expertov, ktorí poskytujú svoje služby aj prostredníctvom dobrovoľníkov alebo elektronických komunikačných prostriedkov (Jablonski 2002, s. 124).

Nie všetky vplyvy je možné zaradiť do typológie či predvídať ich. Následne sa pokúsime uviesť niekoľko vplyvov na voliča, ktoré nespádajú do jestvujúcej typológie, pretože ich ovplyvňuje priveľké množstvo externých faktorov. Uvedieme ich na základe vybraných otázok z vlastných dotazníkových prieskumov realizovaných pri príležitosti komunálnych volieb SR 2014 od 08.11.2014 do 02.12.2014 - 208 respondentov a pri príležitosti volieb do NR SR 2016 od 25.02.2016 do 10.03.2016 - 390 respondentov.



OBRÁZOK 3: KTORÁ Z FORIEM MARKETINGU POLITICKÝCH SUBJEKTOV VÁS PRED VOLBAMI ZVYČAJNE NAJVIAC ZAUJME? ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

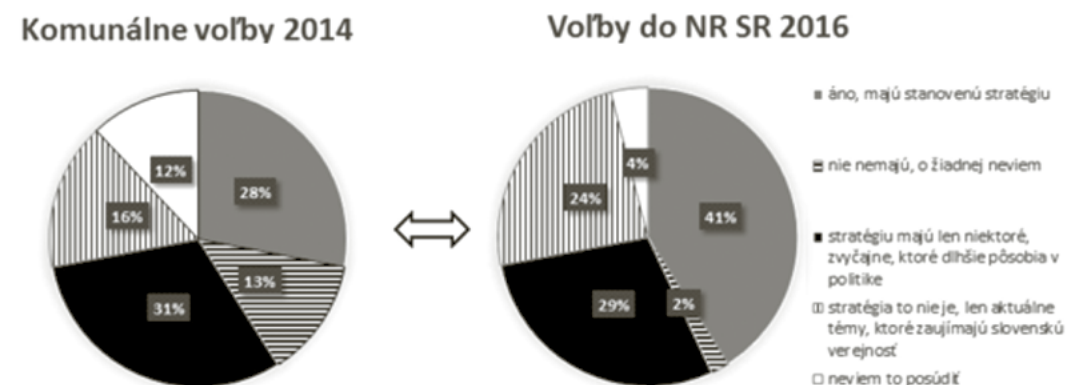
Ako vyplýva z prieskumu pri príležitosti volieb do NR SR 2016, len minimum respondentov nezaujala žiadna marketingová kampaň politických subjektov, čo jednoznačne potvrdzuje názory teoretikov o význame marketingu pre politické subjekty ak chcú v kampani úspešne.



OBRÁZOK 4: OTÁZKA: ZAUJALA VÁS V POSLEDNÝCH MESIACHOCH NIEKTORÁ MARKETINGOVÁ KAMPAŇ V RÁMCI VOLIEB DO NR SR 2016? ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Aj keď otázka bola nasmerovaná na to, ktorá kampaň zaujala, nemusí to nevyhnutne znamenať, že kampaň bola neúspešná. Nápaditosť však voliči oceňujú a aj 20% voličov, vzhľadom na to, koľko ich prišlo k urnám (vo voľbách do NR SR to bolo 59%) je významné číslo, ktoré ovplyvní práve kampaň.

Ak sa pozrieme na to, v ktorej kampani hrá väčší význam stratégia, teda dlhodobé ciele a smerovanie politických subjektov, jednoznačne nám z nasledujúceho grafického znázornenia vyplynie, že voliči sa vo voľbách do NR SR intenzívnejšie zaujímali o stratégie a strategické ciele politických subjektov než tomu bolo vo voľbách komunálnych. Odpovede na otázku: Majú podľa Vás politické subjekty alebo jednotliví kandidáti jasne stanovenú (volebnú, marketingovú) stratégiu? sú zakreslené v nasledujúcom obrázku.



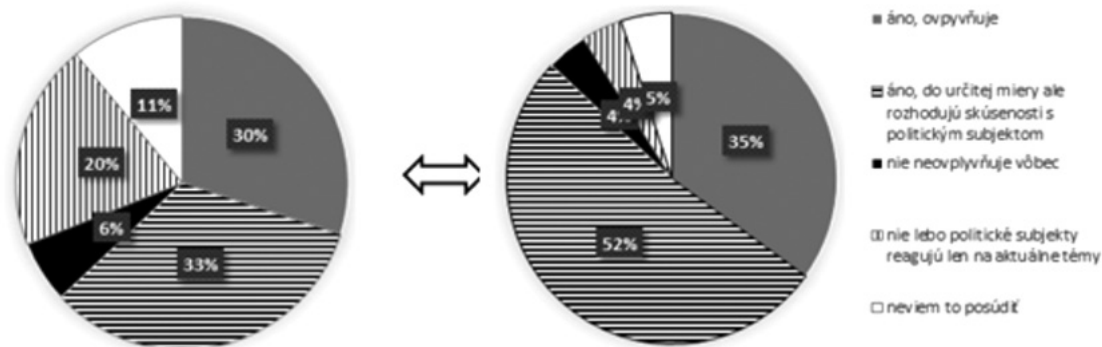
OBRÁZOK 5: KOMUNÁLNE VOLBY 2014 A VOLBY DO NR SR 2016. ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Na význam politického marketingu poukazujú aj výsledky spomínaných prieskumov, v ktorých respondenti vplyv politického marketingu potvrdili. 30% respondentov v komunálnych a 35% v parlamentných voľbách očakáva marketingovú komunikáciu zo strany politických subjektov a rozhodujú sa podľa toho, aké poslanstvo a ciele sú odkomunikované. Ďalšie percento respondentov, v komunálnych voľbách 33%, v parlamentných až 52% percent očakáva kvalitný politický marketing, ale nerozhodujú sa len pod jeho vplyvom, čím je zároveň povedané, že do určitej miery vplyv má.

Z uvedených grafov nám vyplynulo, že veľké percento voličov očakáva, že politické subjekty budú do marketingu v rámci kampane investovať a budú venovať pozornosť aj obsahovej stránke kampane - programu s stratégiou. Vedia, že marketingové kampane vo veľkej miere ovplyvňujú voličov, následne výsledky a znamenajú úspech vo voľbách. V priebehu kampane politické subjekty profilujú svoje názory a len veľmi malé percento respondentov, teda voličov, neovplyvňuje žiadna kampaň. Samozrejme, že to závisí na tom, o aké voľby ide a aký význam im ten ktorý konkrétny volič prikladá. Voliči sa inak chovajú ak ide o komunálne voľby, voľby do NR SR alebo o voľby do Európskeho parlamentu. Teoretici ale i marketéri z agentúr, ktorí tieto kampane organizujú, upozorňujú aj na to, že marketingové aktivity v rámci kampaní majú najväčší vplyv na nerozhodnutých voličov. Investície do marketingu sa, z hľadiska politických subjektov, javia ako efektívne vynaložené prostriedky.

Komunálne voľby 2014

Voľby do NR SR 2016



OBRÁZOK 6: OTÁZKA: OVPLYVŇUJE PODĽA VÁS, VOLBU KONKRÉTNEJ STRANY/KANDIDÁTA, JEHO POLITICKÝ MARKETING?

ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

V nasledujúcom texte sa ešte pokúsime upozorniť na špecifické situácie, ktoré môžu vzniknúť v priebehu kampane. Za určitých okolností môže kampaň „začať žiť svojim vlastným životom“. K takej situácii dochádza ak v rámci predvolebnej kampane vstupujú do nej iní ľudia a rolu zohrá ich tvorivosť. Môžu spontánne vznikáť rôzne paródie, heslá, narážky, vtipy alebo dokonca antikampaň. Takéto aktivity môžu vznikáť spontánne, alebo na základe premyslených krokov a často majú znaky gerilového marketingu. Antikampaň je totiž vždy jednoduchšie organizovať, nevyžaduje stratégiu len operatívne riešenia alebo reakciu na jestvujúce tvrdenia či kroky, je finančne menej náročná a dokáže rýchlo osloviť a zaujať voliča. Osloviť voliča takýmto spôsobom sa však nedá plánovať vopred. Je ťažké, ak nie nemožné, motivovať ľudí tak, aby začali reagovať antikampaňou, takmer vždy ide o spontánne aktivity. Aj keď sa v kampani podarí zaujať voliča, zvyčajne má antikampaň opačný efekt, než politický subjekt zamýšľal.

Nie každá politická strana má lídra, s ktorým sympatizuje veľká časť obyvateľov lebo dokáže osloviť svojou charizmou, názormi a postojmi. Ak takého lídra má, názor lídra sa stáva názorom voliča, inými slovami, jeho názor prevezmú voliči, stotožnia sa s ním a pokladajú ho za svoj vlastný. Žiaľ, lídrov, podobne ako v podnikovom manažmente, nie je veľa, ale politické subjekty s obľubou vyhlasujú za lídra aj toho, kto takéto znaky nemá. Problém nastáva najmä vtedy, ak líder mení svoj názor pod vplyvom okolností, ktoré nebolo možné predvídať. Ako príklad takýchto udalostí je možné uviesť utečeneckú krízu či teroristické útoky. V takomto prípade voliči očakávajú reakciu lídra i politického subjektu na vzniknutú situáciu, vyžadujú od politikov nielen názor, ale aj konkrétne kroky, s ktorými však žiadne politické a marketingové plány nepočítali. V takom prípade prezentujú politici návrhy, možnosti riešenia a môžu tak ovplyvniť názor verejnosti. Reakcia na aktuálne dianie je vždy marketingovou príležitosťou ako ovplyvniť voliča a posilniť svoju pozíciu.

Záver — Politický marketing sa na politickej scéne stáva čoraz etablovanejším nástrojom. Už niekoľko desaťročí sa profiluje a v súčasnosti už nie je len aplikáciou a rozvíjaním podnikových marketingových aktivít, má svoje vlastné metódy a postupy. Jeho

ústredným motívom je nájsť a pomenovať spôsob ako získať podporu prezentovaných názorov, tém či ideológií vo verejnosti a uspieť v kampani. Marketing v politike funguje ako hlavný tvorca a ovplyvňovateľ verejnej mienky. Pomenoval metódy efektívnej komunikácie s verejnosťou i voličmi, využíva typické i atypické presvedčovacie metódy a prostriedky, hľadá možnosti ako predstavovať vlastné vízie a stratégie a, v neposlednom rade, umožňuje získať lojálneho voliča, ktorý sa stotožňuje s hodnotami politického subjektu s jeho lídrom alebo proklamovanou orientáciou. Politici aktívne využívajú marketing ako nástroj politického boja, a že tak robia denne sa môžeme presvedčiť v rámci svojej každodennej skúsenosti. Politické subjekty si uvedomujú, že na ovplyvnenie rozhodnutí voličov je potrebné zvoliť si vhodný typ marketingového nástroja, spôsob propagácie politického subjektu a metódy komunikácie s voličmi. Marketingové kampane neprebiehajú len pred voľbami ale prakticky nepretržite, aj keď s menšou intenzitou. Na to, aby bolo možné stanoviť efektívnu marketingovú kampaň je potrebné identifikovať na základe čoho sa voliči rozhodujú. Voličské správanie však nepredikujú len racionálne charakteristiky, preto snaha vyvolať reakciu na podnety a pracovať s emocionálnymi prvkami je dnes súčasťou marketingových aktivít politických subjektov.

V článku sme sa pokúsili poukázať na vplyv politického marketingu na správanie sa voličov v Slovenskej republike na pozadí marketingovej komunikácie v komunálnych a parlamentných voľbách a ukázať, aké nástroje sa v politickom marketingu využívajú. Na základe výsledkov realizovaných prieskumov môžeme identifikovať vplyv marketingu na voliča, jeho preferencie, názory alebo postoje. Môžeme tak konštatovať, že politický marketing do značnej miery ovplyvňuje správanie voličov, a v súčasnosti je najúčinnjším nástrojom ako získať hlasy a podporu voličov.

Poznámky | Notes — [1] V roku 2014 umožnila vládna strana Smer-Sociálna demokracia cestovať bezplatne vlakmi štátnej Železničnej spoločnosti Slovensko vybraným skupinám obyvateľov, žiakom, študentom a dôchodcom. | [2] Politickou témou, ktorá sa aktuálne vynorila v priebehu roku 2015 bola migrácia. Aktuálne, od 29. marca 2017 je ňou Brexit a zhoršujúca sa bezpečnostná situácia v Európe vzhľadom na teroristické útoky. | [3] Uvedené vplyvy skúmajú Poľské politické subjekty – strany, výskumníci, analytici a iní odborníci, o čom existuje aj veľké množstvo zdrojov a výskumov: Analýzy volebného správania, modely volebného správania, priestorové analýzy, analýzy politického marketingu a volebných programov ako aj prieskumy verejnej mienky. Vybrané zdroje: <http://www.researchgate.net/publication/236001571_Psychologiczne_uwarunkowania_zachowa_wyborczych>, <http://www.academia.edu/2917709/Przestrzena_teoria_g%C5%82osowania_zachowania_wyborc%C3%B3w_a_wymiary_ideologiczne>, <<http://gazeta.us.edu.pl/node/268941>>, <<http://www.badania-elektoratu.us.edu.pl/images/raport1.pdf>>

Literatúra | List of References — [1] academia.edu, 2017. [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné na: <http://www.academia.edu/2917709/Przestrzena_teoria_g%C5%82osowania_zachowania_wyborc%C3%B3w_a_wymiary_ideologiczne> | [2] acrwebsite.org, 2016. An Analysis of Political Marketing. 2016. [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné na: <<http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?id=12061>> | [3] badania-elektoratu.us.edu.pl, 2017. [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné na: <<http://www.badania-elektoratu.us.edu.pl/images/raport1.pdf>> | [4] Ftorek, J., 2010. Public relations a politika, Kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem. Praha: Grada Publishing, 2010,

s. 183. ISBN 9788024733760. | [5]gazeta.us.edu.pl, 2017. [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné na: <http://gazeta.us.edu.pl/node/268941> | [6] Chytilík, R., Eibl, O. a Matušková, A., 2012. Teorie a metody politického marketingu. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2012. ISBN 978-80-7325-281-6. | [7] Jablonski, W. A., 2002. Politický marketing: Úvod do teorie a praxe. Brno: Barrister & Principal, 2002. ISBN 80-736-1-011-2. | [8] Jakubíková, D., 2008. Strategický marketing – Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. | [9] Křeček, J., 2013. Politická komunikace. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 169. ISBN 978-80-2473-536-8. | [10] Less-Marshment, J., 2014. Political Marketing: Principles and Applications. New York: Routledge, 2014. ISBN 978-0415632072. | [11] odi.org, 2016. Stakeholder Analysis. 2016. [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné na: <http://www.odi.org/publications/5530-stakeholder-analysis> | [12] Ormrod, R. P., Henneberg, S. C. M. a O'Shaughnessy, N. J., 2013. Political Marketing Theory and Concepts. London: SAGE Publications, 2013, p. 224. ISBN 978-0857025814. | [13] O'Shaughnessy, N. a Henneberg, C. M. S., 2002. The idea of political marketing. London: Greenwood Publishing Group, 2002. ISBN 0-275-97595-9. | [14] otago.ourarchive.ac.nz, 2017. Political Marketing. 2017. [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné na: <http://otago.ourarchive.ac.nz/bitstream/handle/10523/1463/pm-pc.pdf> | [15]researchgate.net, 2017. [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné na: <http://www.researchgate.net/publication/236001571_Psychologiczne_uwarunkowania_zachowa_wyborczych> | [16] Smolková, E. a kol., 2013. Značky a slovenský zákazník. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2013. ISBN 978-80-223-3535-5. | [17] Šaradín, P., 2007. Politické kampaně, volby a politický marketing. Olomouc: Periplum, 2007, s. 144. ISBN 978-80-86624-36-5. | [18] Štensová, A. a Štarchoň, P., 2009. Selected aspects of political marketing in Slovakia. Bratislava: Central European Journal of Communication. 2009, 2(2), s. 319-327. ISSN 1899-5101. | [19] Štědroň, B., Potůček, M., Prorok, V., Landovský, J., Říha, D. a kol., 2013. Politika a politický marketing. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-448-3. | [20] Štensová, A. a Pčolinský, V., 2005. Marketing v politice. Bratislava: Ekonom, 2005. ISBN 80-225-2074-8.

Klíčové slová | Key Words ——— politický stakeholderi, stratégia, politický marketing, voliči | *political marketing, political stakeholders, strategy, voters*

JEL klasifikácia | JEL classification ——— M31

Résumé ——— **Marketing of politics and its influence on electoral behavior**

Article deals with the influence of political marketing on the behavior of voters. The authors draw on real examples of influencing voters in the current politics, systematize information about why and how marketing affects political behavior of voters. It also points out what modern communication tools are used in political marketing and which are, in terms of political parties and their leaders, effective and efficient and how to reach and obtain the greatest number of voters. Today effective strategy, interim analyzes, research of preferences and addressable communication with voters are most used tools that allow not only to establish the preferences of voters but also to change mindsets of voters to use their attitudes and opinions to benefit from marketing strategies. The aim of the contribution is to point out the influence of political marketing on the behavior of voters in the Slovak Republic on the background of marketing communication in municipal and parliamentary elections. The authors employ current scientific studies and research the subject on the agenda to analyze the available data and to evaluate them. It uses statistical, sociological and marketing data and findings from research carried out by their own. It compares them with existing researches of voter behavior..

Kontakt na autorov | Address ——— Mgr. Samuel Smolka, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: samuel.smolka@fm.uniba.sk
PhDr. Eva Smolková, CSc., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: eva.smolková@fm.uniba.sk

Recenzované | Reviewed ——— 5. apríl 2017 / 9. apríl 2017

TEORETICKÝ POHĽAD NA PROBLEMATIKU „FOOD DESERTS“ A BUDÚCNOSŤ MALOOBCHODU S POTRAVINAMI

Na základe sledovania vývoja maloobchodu s potravinami je možné charakterizovať trend nahradzovania tradičných malých obchodov formátmi väčšieho rozsahu. Jedná sa o proces označovaný ako modernizácia maloobchodu s potravinami. V dôsledku toho, mnohí odborníci sledujú zákonitosti fungovania tohto segmentu a cez určovanie vplyvov týchto obchodov ponúkajú obraz budúceho rozloženia maloobchodného predaja potravín.

Účinnosť spomínaných trendov má značný vplyv na pokrytie potravín u obyvateľstva. Retailové spoločnosti pri aktivácii svojho maloobchodného predaja potravín zohľadňujú v prvom rade ukazovateľ podielu na trhu a nie zabezpečovanie dostupnosti potravín pre odberateľov. Z toho dôvodu sme svedkami tvorby a rozširovania oblastí s nedostatočnou možnosťou nasýtenia základných a nevyhnutných potrieb človeka.

Aj napriek prezentovaným skutočnostiam, problematika takýchto území – alebo odborne nazvanými „food deserts“ nedosiahla v slovenskej odbornej verejnosti taký význam ako v zameraní zahraničných autorov. Príspevok sa preto orientuje na prehľad teoretických prístupov k food deserts ako aj k nazeraniu na budúcnosť maloobchodu s potravinami.

1 Potravinové púšte ——— Potravinové púšte predstavujú jednu z možností chápania vývoja maloobchodu s potravinami v prostredí regionálnych disparít. Predstavujú územia, ktoré sa vyznačujú nedostatočnou dostupnosťou potravín pre svojich obyvateľov.

Opisované územia sú v odbornej literatúre definované ako potravinové púšte – food deserts. Potravinové púšte predstavujú pomerne nový problém, resp. sú jedným z najnovších predmetov záujmu vo výskume maloobchodu, avšak väčšina publikovaných prác k danej problematike je reprezentovaná najmä štúdiami a článkami v odborných časopisoch. Zameranie jednotlivých publikácií sa však výrazne líši, čo súvisí jednak s interdisciplinárnym charakterom problematiky, ale aj s tým, ako autori termín potravinová púšť definujú a interpretujú.

Charakteristika potravinových púští nie je úplne jednoznačná. Potravinové púšte sa stali za posledné roky objektom mnohých štúdií (pozn. [1]), čím si problematika zachováva interdisciplinárny charakter. Dokazuje to aj zvýšený záujem o danú problematiku nielen u geografov a ekonómov, ale aj sociológov, lekárov či politikov.

Z dôvodu slabšieho pojmového aparátu v podmienkach slovenskej odbornej literatúry sa príspevok orientuje hlavne na chápanie potravinových púští prostredníctvom definícií od zahraničných autorov. K takémuto kroku prispieva aj fakt, že odborníci, ktorí sa tejto oblasti venujú v podmienkach Slovenska vychádzajú zo skúseností zahraničných autorov.

1.1 Prístupy slovenských autorov — V slovenskej literatúre bola doposiaľ potravinárskemu maloobchodu, resp. potravinovým púšťam venovaná len veľmi malá pozornosť to najmä v okruhu niekoľkých geografov a ekonómov.

Potvrdzujú to najmä publikácie orientujúce sa na obdobie po roku 1989 a to v kontexte vidieckeho prostredia (Lauko, Križan a Tolmáči 2008, Križan, Tolmáči a Lauko 2009 alebo novodobejší príspevok od Križan, Riška a Bilková 2013). Následne na to sa pozornosť zameriava na územie mesta Bratislava, kde sa problematikou potravinových púští zaoberali mnohí odborníci (Križan a Danielová 2008 alebo Križan, Tolmáči a Lauko 2009).

V súčasnosti ostáva zameranie slovenských odborníkov najmä na oblasť západného Slovenska, čím sa podčiarkuje absencia štúdií potravinových púští v prostredí stredného či východného Slovenska.

1.2 Prístupy zahraničných autorov — Situácia v zahraničnej literatúre je odlišná. Keďže fenomén potravinových púští bol najskôr pozorovaný v britských mestách, odtiaľ aj pochádza väčšina literatúry o mestských potravinových púšťach. Preto sa prvýkrát tento termín objavuje v roku 1996 v štúdiu pre britskú vládu pri riešení otázok týkajúcich sa obyvateľstva s nízkymi príjmami, kde sú potravinové púšte definované ako územie, kde ľudia čelia fyzickým a ekonomickým prekážkam pri obstarávaní zdraviu prospešných potravín (Reisig a Hobbiss 2000).

Výraz potravinové púšte je pomerne široko a všeobecne definovaný a jednotlivé definície, resp. chápanie sa od seba často líšia. Na to upozorňuje aj Wrigley, ktorý pripúšťa, že potravinové púšte sa stali koncom 90-tych rokov 20. storočia súčasťou politických koncepcií a napriek svojej nepresnej definícii sa predpokladá, že aj bez systematického výskumu dokazujúceho rozšírenie potravinových púští existujú (Wrigley a Lowe 2002).

V odbornej literatúre možno nájsť viaceré definície potravinových púští v kontexte odborného zamerania autorov. Autori Cummins a Macintyre definovali potravinové púšte ako priestor, v rámci ktorého sú potraviny drahé a zároveň aj relatívne nedostupné (Cummins a Macintyre 2002). Iní autori ich definovali ako oblasti s nepriaznivou dostupnosťou k poskytovaniu zdravých, cenovo prístupných potravín zvyčajne súvisiacich s nedostatkom veľkometrážnych maloobchodných predajní. Konvenčne definuje potravinové púšte Wrigley ako lokality s nepriaznivým prístupom k poskytovaniu cenovo dostupných zdravých potravín, kde je obyvateľstvo cha-

rakterizované depriváciou a prehľbujúcou sa sociálnou exklúziou (Wrigley a Lowe 2002). Russell a Heidkamp vzťahujú potravinové púšte na územie v mierke rezidenčných štvrtí alebo väčšie, ktorého obyvatelia majú značne limitovaný prístup k adekvátnym maloobchodným zdrojom zdravých a cenovo dostupných potravín (Russell a Heidkamp 2011). Títo obyvatelia žijú v relatívne znevýhodnenej oblasti, kde socioekonomické nedostatky sú zhoršené nedostatkom transportných možností, a tak hľadajú iné, výhodnejšie maloobchodné potravinové zdroje (napr. supermarkety) oveľa vzdialenejšie. S touto definíciou sa stotožňuje viacero autorov (Apparicio et al. 2007, McEntee a Agyeman 2010, Walker et al. 2012).

Za významné sú chápané rôzne definície potravinových púští (Clarke a Bennison 2004, Hendrickson et al. 2006), ktoré sa orientujú na postavenie potravinových púští vo vidieckych častiach krajín. Avšak tie sa vyskytujú už zriedkavejšie, napriek tomu, že práve toto prostredie možno považovať za poddimenzované v kontexte potravinárskeho maloobchodu. Mnohí autori orientujú svoju pozornosť na medzinárodný aspekt potravinových púští (pozn. [2]).

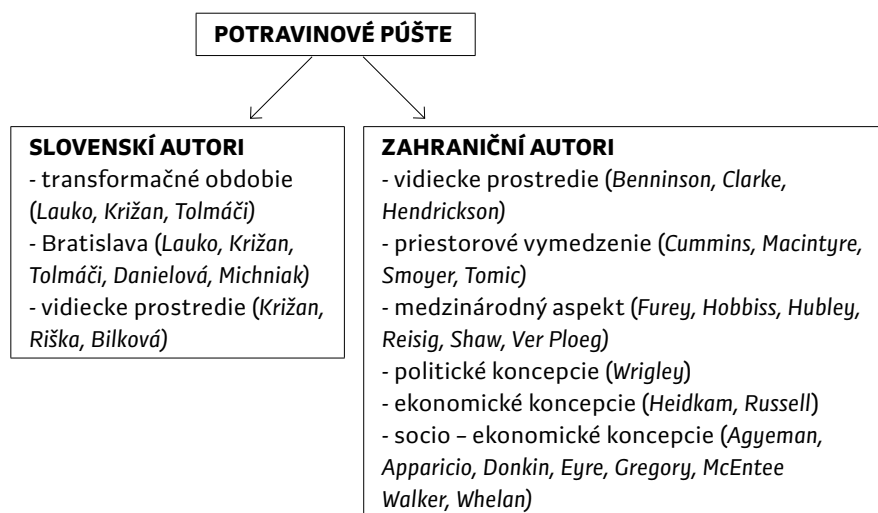
Ďalším problémom, s ktorým je možné sa konfrontovať pri teoretickom vymedzovaní food deserts je problematika ich priestorového vymedzenia. V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými metodologickými postupmi (Cummins a Macintyre 2002, Smoyer a Tomic et al. 2006). Metódy pre takýto výskum sú často založené iba na kvantitatívnom meraní vzdialenosti do predajne potravín v najbližšom okolí či na počte takýchto predajní vo vymedzenom rádiuse. Neskorší výskum obsahol aj ďalšie aspekty tejto problematiky a vznikla tak komplexnejšia metóda, ktorá zahrňuje rôzne kombinované merania dostupnosti. Pritom však nejestvuje jednoznačný argument, ktorá metóda, resp. metódy sú relevantné pri identifikácii a charakteristike potravinových púští.

Ako vhodný nástroj analýzy oblasti potravinových púští možno považovať zhodnotenie dostupnosti vybraných predajní v regióne (Apparicio et al. 2007, Križan a kol. 2009). Vystupujúci kľúčový pojem dostupnosť je charakterizovaný ako jeden z najťažšie definovateľných (Michniak 2002). V odbornej literatúre sa možno stretnúť s veľkým množstvom definícií tohto pojmu a s rôznymi prístupmi k jeho štúdiu. Exaktnejšie vyjadrenie dostupnosti sformuloval hlavne Michniak (2002) cez charakterizovanie troch prvkov. Zmieňované tri prvky sú (Michniak 2002):

- | 1. Subjekt dostupnosti - je to určitá osoba, skupina osôb, obyvatelia určitého teritória, ktorí sa nachádzajú na určitom mieste, z ktorého pohľadu dostupnosť skúmame.
- | 2. Objekt dostupnosti - myslí sa tým dopredu stanovený cieľ (príležitosť, aktivity, určitá služba).
- | 3. Transportný prvok - predstavuje spojenie medzi subjektom a objektom dostupnosti a umožňuje tak prekonať ich priestorovú separáciu.

V neposlednom rade, pri identifikácii potravinových púští je otázna voľba hranice územia zaradeného k potravinovej púšti. Autori si stanovujú limity podľa potrieb výskumov a zohľadnením osobitostí sledovaného územia (pozn. [3]).

Na základe vyššie ponúknutej analýzy sféry potravinových púští príspevok predkladá štruktúrovaný prehľad autorov, ktorých poznatky boli využité pri koncipovaní predloženého teoretického rozboru.



OBRÁZOK 1: PREHLAD AUTOROV SKÚMAJÚCICH PROBLEMATIKU FOOD DESERTS. ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Pre potreby príspevku a na základe chápania podmienok a charakteristík Slovenskej ekonomiky, pôsobí prospešne ucelenie pojmu food desert. Vychádza sa pri tom zo štúdiá domácej a zahraničnej literatúry v spojení s akceptovaním osobitostí slovenskej ekonomiky. Na základe toho je teda možné teoreticky identifikovať územie ako potravinovú púšť vtedy, keď sa jedná o priestor, v rámci ktorého je (po zohľadnení požadovaných kritérií) dostupnosť potravín nedostatočná.

2 Budúcnosť maloobchodu s potravinami — Poskytnutý teoretický rozbor problematiky potravinových púští a dôvod, že táto oblasť priamo ovplyvňuje uspokojovanie základných potrieb obyvateľov, príspevok potvrdzuje nesmierny význam tohto odvetvia. Z tohto dôvodu mnohé štúdiá orientujú svoju pozornosť nie len na výskum súčasnej pozície maloobchodu potravín. O to viac sa zameriavajú na budúcnosť tohto segmentu.

Na základe štúdiá mnohých názorov domácich aj zahraničných autorov (pozn. [4]) príspevok predkladá v tejto kapitole vlastný pohľad na napredovanie maloobchodu s potravinami do budúcnosti. Ponúka tak svoju predstavu toho, akým smerom sa bude uberať toto odvetvie a či je potrebné počítat s rôznymi zmenami.

Budúcnosť vývoja retailu potravín je potrebné chápať cez determinujúce oblasti. Po prvé, zamerať sa na charakter prostredia, ktoré ako externý faktor má zásadný vplyv na vývoj maloobchodu s potravinami. Následne na to, orientovať svoju pozornosť na výzvy, ktoré očakávané vystúpia pred toto odvetvie v budúcnosti a na to nadväzujúce potenciálne dimenzie inovácií. Pre poskytnutie ucelenejšieho obrazu sú uvádzané aj konkrétne príklady z praxe maloobchodných spoločností, ktoré už na zmieňované trendy nastúpili. Takto nasmerovaný rozbor sa sleduje z hľadiska subjektov a vplyvov, ktoré priamo súvisia s činnosťou retailu potravín. Na jednej strane sa jedná o spotrebi-

teľov, ďalej dodávateľov, konkurentov, subjektu, ktorý všetky činnosti reguluje (pozn. [5]) a technológie, ktoré určujú možnosti pre doteraz zmieňovaných aktérov.

Analýza súčasného prostredia maloobchodu s potravinami načrtáva jeho smerovanie do budúcnosti. Je viditeľná flexibilita a sila spotrebiteľa, ktorá sa bude do budúcnosti len umocňovať. Heterogenita vo vkuse či individualizácia, technicky orientovaný životný štýl budú faktory, ktoré významne ovplyvnia smerovanie retailu vo všeobecnosti. Nie všetko však vychádza zo sily spotrebiteľa. Aj ten bude podliehať vplyvom z okolia, najmä cez vývoj a zmeny v demografii či znižovanie príjmov.

Takáto prognóza nasmeruje maloobchodných predajcov potravín na akceptovanie výziev v podobe starnutia obyvateľstva či potrebnej personalizácie svojej ponuky produktov. Týmto smerom sa načrtávajú potenciálne dimenzie inovácií v podobe multi - kanálovej integrácie, produktového dizajnu (privátne značky), samozrejme všetko za online podpory. Zmieňované výzvy sa na maloobchode potravín môžu prejaviť cez silnejšie využívanie outsourcingu a offshoringu a pevnejšiemu previazaniu cez vertikálnu integráciu dodávateľov. Práve takto sa spoločnosti môžu prispôbiť novým podmienkam okolia. Trh sa stáva čím ďalej voľnejší aj z dôvodu nízkych bariér vstupu na trh. Dôležité je si však stále uvedomovať, že práve trh je stále miestom, ktoré uspokojuje základné potreby človeka nevyhnutné pre život (Battersby 2012).

Na druhej strane však na to nevyhnutne musí reagovať legislatíva, aby navzdory neregulovateľnému prostrediu udržala v priaznivých hraniciach. Popisovaná nevyhnutnosť efektívneho limitovania konkurenčného prostredia sa prejavuje aj v silnejšej kooperácii medzi retailérmi, či aj vo využívaní nových podôb spolupráce (spolupráca s verejným sektorom, tvorba aliancií, ale aj joint ventures).

Budúcnosť maloobchodu potravín a doteraz opisované výzvy či zmeny budú nevyhnutne prepojené s podporou technológií. Pojmy ako e-commerce, m-commerce a sociálne siete predstavujú odpovede na prognózu charakteru činností retailu. Technológie sa budú orientovať aj na zvyšovanie efektívnosti využívaním nových technológií. Budú limitovať dimenzie inovácií pre maloobchod v podobe globálnych multi - kanálových ciest, integrácií medzi kamennými a internetovými obchodmi cez vytváranie nových formátov predajní pre zažitie intenzívnejších nákupných zážitkov. Ponúknutý pohľad na budúcnosť maloobchodu s potravinami prehľadne prezentujú následné tabuľky (Tabuľka 1 a Tabuľka 2). Ako už bolo zmienené, je determinovaný oblasťami skúmania, pričom príspevok sa orientuje na tri najdôležitejšie (prostredie, výzvy a potenciálne inovácie), troma skupiny ovplyvňujúcich subjektov (spotrebiteľ, predajca, dodávateľ) a dvoma korigujúcimi faktormi (regulácia a technológia).

	Postredie	Výzvy	Potenciálne inovácie	Príklady z praxe
Spotrebiteľ	- Demografický vývoj - Technologicky založený životný štýl - Heterogenita vkusu - Individualizácia - Znižovanie príjmov	- Starnutie - Personalizácia - Informačná asymetria	- Multi kanálová integrácia - Produktový dizajn (produktové značky) - Online podpora	<i>J. Crew – personal shopper</i>

Dodávateľ	- Outsourcing - Off shoring - Vertikálna integrácia	- Koordinácia ponuky	- Globálne aliancie - Multikanálové cesty	<i>Walmart – global partnering</i>
Predajcovia / Konkurencia	- Nízke bariéry vstupu - Vertikálna konkurencia	- Ochrana trhovej pozície - Rozvoj dynamických kapacít	- Unikátne inovácie - Výhoda „prvého kroku“ - Adaptácia	<i>Walmart – global partnering</i>

TABUĽKA 1: BUDÚCNOSŤ MALOOBCHODU S POTRAVINAMI Z HLADISKA OBLASTÍ SKÚMANIA A SKUPÍN OVPLYVŇUJÚCICH SUBJEKTOV. ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Trendy v maloobchode tvoria súbor externých podmienok na vznik konkurenčnej výhody. Sú to faktory, ktoré odvetvie dynamizujú, sú príčinou jeho zmien a rastúcej zložitosti. Aktuálna situácia v maloobchode je poznačená nasýtenými trhmi, napredujúcim procesom koncentrácie a zosilňujúcim sa konkurenčným bojom. Štrukturálne zmeny v maloobchode nie sú ešte ukončené. Dôsledkom vplyvu trendov je zmena dynamiky a zložitosti podnikateľského prostredia v maloobchode.

Zvyšovanie dynamiky prináša zväčšovanie priestoru a možnosti na vznik konkurenčnej výhody. Vplyv dynamiky je paradoxný, pretože ponúka pružným a priekopníckym maloobchodníkom nové príležitosti a konzervatívnym a neambicióznym podnikateľom v maloobchode skôr hrozby. Aj samotné trendy sú vnútorne premenlivé a veľmi dynamické. K novým trendom možno zaradiť najmä oblasť technológií a už zahrnutej globalizácie (pozn. [6]). Podčiarkujúc najvýznamnejšie oblasti, ktorým sa budúci retailér musí prispôbovať, sa ako významnejšie formujú najmä oblasti napojené na zmeny v demografii obyvateľstva (spomaľovanie rastu počtu obyvateľstva), technológiu (efektívnosť prevádzky) a inovácie (najmä nové organizačné formy) (Körmendy a Konštiak 2005).

	Postredie	Výzvy	Potenciálne inovácie	Príklady z praxe
Regulácia	- Klastre - Udržateľnosť	- Partnerstvo s verejným sektorom	- Zelené inovácie - Ekonomická udržateľnosť	<i>Walmart – eco ratings</i>
Technológia	- E-commerce - M-commerce - Sociálne siete - RFID	- Integrácia technológie do produktov - Zvyšovanie efektivity procesov	- Integrácia medzi kamenným a elektronickým obchodom - Nové predajné formáty - Nákupné „zážitky“ - Bežhotovostný styk	<i>METRO – RFID</i>

TABUĽKA 2: BUDÚCNOSŤ MALOOBCHODU S POTRAVINAMI Z HLADISKA OBLASTÍ SKÚMANIA A SKUPÍN KORIGUJÚCICH FAKTOROV. ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Tessun zo spoločnosti Future Thinking & Training predstavil nasledujúcich päť scenárov, ktoré poskytujú stručný obraz toho, ako by sa mohol maloobchodný trh vyvinúť v najbližších piatich rokoch. S použitím týchto scenárov môžu odborníci na

prieskum trhu identifikovať príležitosti a hrozby a odvodiť prípadné kroky, ktoré by sa dali podniknúť s cieľom využitia príležitostí, prípadne prevencie hrozieb. Takto opisuje spomínané scenáre (GfK Slovakia 2009):

- | 1. Maloobchodný trh v rozdelenej spoločnosti - nízka úroveň rastu rozdelí spoločnosť a povedie k nákupom orientovaným na ceny a zľavy v diskontných predajniach.
- | 2. Prebudenie sa maloobchodného trhu - solídny rast a konzervatívne štruktúry povedú k regionálnej konkurencii v doplnkových službách na maloobchodnom trhu.
- | 3. Maloobchodný trh ako inovatívny líder - rast nových trhov a dominancia mladej generácie podporujú súťaživosť vedúcu k poskytovaniu moderných doplnkových služieb na trhu.
- | 4. Maloobchodný trh určujúci trendy - rast a moderné štruktúry povedú k regionálnej, ale mobilnej konkurencii v doplnkových službách na maloobchodnom trhu.
- | 5. Maloobchodný trh ako virtuálny výrobca - klesajúci blahobyt a prosperita povedie k zmene zákazníkov orientovaných na cenu na zákazníkov nakupujúcich priamo on-line.

Čo sa týka Slovenska, maloobchod sa bude vyvíjať štandardne presne tak, ako v iných európskych krajinách. Bude rásť skupina spotrebiteľov, ktorá bude preferovať diskontný predaj či iné cenovo lacnejšie ponuky obchodu, a na druhej strane v ekonomicky silných regiónoch budú rásť skupiny spotrebiteľov, ktoré budú preferovať kvalitu sortimentu v supermarketoch či v špecializovanom obchode. Prevládať budú uváženejšie nákupy, lepšie plánovanie nákupov najmä nepotravinárskeho tovaru, lepšie reakcie na akciové ponuky obchodu, ktoré budú predstavovať kľúčový faktor ovplyvňujúci nákupné správanie najmä u obyvateľov s nižšou úrovňou príjmov.

Naďalej bude dochádzať k vytváraniu a presadzovaniu sa širokometrážnych maloobchodných predajní s potravinami na úkor miestnych / lokálnych malých maloobchodných predajní, ktoré sú vlastnené prevažne malým podnikateľským subjektom. Navzdory tomu sa na Slovensku začína rozširovať povedomie a popularita kvalitných zdravých potravín, ktoré nie sú dovážané do krajiny, ale ktoré sú produkované či poskytované miestnymi subjektmi. Obyvatelia budú čoraz viac porovnávať kvalitu potravín aj napriek tomu, že pri nižších príjmoch budú nútení hľadať aj na cenu. Racionálne by sa mali zameriavať viac na lokálnych producentov potravín než na nákup potravín z veľkých maloobchodných reťazcov ak by dochádzalo aj k vyrovnávaniu cien medzi týmito dvoma typmi predajní.

Pri naplnení scenára, v ktorom by dochádzalo k ďalšiemu zániku miestnych malých maloobchodných predajní na Slovensku, boli by sme svedkami negatívnych dopadov na celú ekonomiku. Poukazujúc na to, že menší podnikatelia podporujú ekonomiku, v ktorej pôsobia a samozrejme odbytom ich produktov, dochádza k ďalšiemu pozitívnemu efektu tak pre jednotlivé subjekty ako aj celé hospodárstvo. Z toho dôvodu malí podnikatelia majú veľký význam nie len pre miestne obyvateľstvo, ale aj pre optimálny chod celej slovenskej ekonomiky.

Skúmaním budúceho vývoja maloobchodu potravín sa načrtávajú možnosti pre jeho zefektívnenie. Uvedenie si výziev či rizík, s ktorými musí retail vo svojom budúcom účinkovaní počítať predstavuje základ pre definovanie jeho nevyhnutných oblastí zmien.

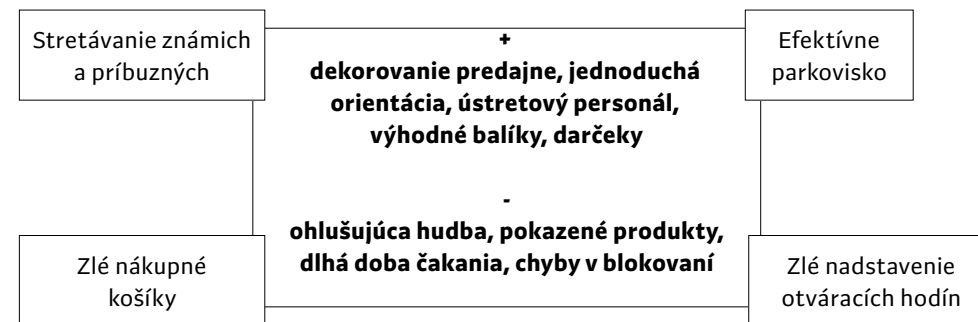
Nasledujúce odporúčania sú koncipované pre maloobchod potravín všeobecne, to znamená, že jednotlivé usmernenia sú aplikovateľné aj pre slovenský trh s potravinami. Vychádzalo sa pri tom aj z názorov a pohľadov rôznych odborníkov - najmä zahraničných (pozn. [7]), ktorých odporúčania už v minulosti vykazovali značnú mieru dosiahnuteľnosti a optimálnosti pre maloobchod potravín.

Mnohí autori vychádzajú pri koncipovaní možností zefektívnenia fungovania maloobchodu z tzv. pozitívnych a negatívnych asociácií. Inak povedané pri tvorbe odporúčaní sa orientujú na to, aby maloobchod po zefektívnení využíval a vytváral čo najviac pozitívnych asociácií spojených s nakupovaním v jeho priestoroch. Na druhej strane, aby absentoval alebo aspoň minimalizoval postavenie negatívnych asociácií, ktoré znižujú efektivitu jeho fungovania.

Z hľadiska tvorby pozitívnych súvislostí je dôležité, aby sa retailér orientoval na spríjemnenie, urýchlenie a vytvorenie jednoduchšieho prístupu k tvorbe a vykonávaniu nákupných rozhodnutí. Tu je badateľný priestor pre uplatnenie nástrojov pre spríjemnenie prostredia predajne, ktoré si vie samotný maloobchod diktovať (dekorácie, demonštrácie, prehľadnosť regálov, jednoduchá orientácia, ústretový personál) a ktoré sú dané externými faktormi (stretávanie príbuzných či známych ľudí, obchod ako funkcia relaxu, optimálne prijatie otváracích hodín).

Ďalej tu vystupujú odporúčania pre tvorby sortimentu produktov a vonkajšieho prostredia obchodu (najmä efektívne parkovisko a dostupnosť obchodu). V neposlednom rade stoja faktory, ktoré determinujú fungovanie maloobchodu s potravinami vo všeobecnosti a ktorým sa retailér musí prispôbovať. Oplyvňujú všetky doteraz opisované oblasti pre zefektívnenie a majú razantný vplyv aj na finančné ukazovatele efektívnosti fungovania maloobchodu s potravinami. Jedná sa o legislatívu (pozn. [8]), respektíve celkovo o súťažnú politiku toho - ktorého štátu, ktorá by sa mala orientovať na obmedzovanie zneužívania ekonomickej sily obchodných reťazcov a predstavovala by dohľad nad vytváranými koncentraciami. Tým pádom by dochádzalo k zabezpečeniu zdravého konkurenčného prostredia, čo by malo za následok enormný nárast efektívnosti retailu potravín. Nadväzujúcim krokom, by mohlo byť vypracovanie efektívnej legislatívy, ktorá by podporila konanie integrovanej inštitúcie prípadne novelizácia zákonov, ktoré sú účinné v súčasnosti.

Príspevok definoval viaceré oblasti, ktoré pôsobia ako možnosti zefektívnenia fungovania maloobchodu potravín. Práve Obrázok 2 ilustratívne prezentuje doposiaľ propagované závery.



OBRÁZOK 2: POZITÍVNE A NEGATÍVNE ASOCIÁCIE PRE MALOOBCHOD. S POTRAVINAMI. ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

3. Záver — Trend substituovania klasických obchodov s potravinami formátmi väčšieho rozsahu akými sú napr. hypermarkety - označený ako modernizácia retailu s potravinami mal za následok vytváranie potravinových púští. Na jednej strane je dôležité podotknúť, že v súčasnosti medzinárodné spoločnosti vyhľadávajú zjavné príležitosti najmä v rozvojových ekonomikách, predovšetkým v realizácii svojho potenciálu cez formáty väčšieho rozsahu. Usilujú sa o zlepšenie svojich podielov na trhoch. A čím ďalej tým viac opomínajú svoju tradičnú úlohu zabezpečovania kvalitných potravín. Na druhej strane však nesmieme opomenúť fakt, že potraviny sú artiklom nevyhnutným pre človeka a ich bezpečnosť a dostupnosť priamo determinuje kvalitu života spotrebiteľov.

Analýzou prístupov k chápaniu a skúmaniu potravinových púští príspevkov došiel k záveru, že v podmienkach Slovenskej republiky sa autori v nízkej miere alebo okrajovo zaoberajú problematikou food deserts. Orientujú sa hlavne na výskum tejto oblasti v hlavnom meste a absentuje komplexnejšia analýza vidieckeho prostredia. A práve toto územie by bolo potrebné zmapovať keďže sa vyznačuje najvyššou mierou potenciálneho vytvorenia potravinových púští.

V zahraničnej literatúre existuje množstvo príspevkov orientujúcich sa tak na definovanie potravinových púští v teoretickej rovine, ako aj na praktickú aplikáciu. Mnohé z nich sú adaptovateľné na podmienky Slovenskej republiky a preto je potrebné poukázať na možnosť získavania skúseností slovenských odborníkov práve na základe výsledkov zo zahraničia.

Nahrádzovanie malých formátov predajní potravín širokometrážnymi predajňami je v príspevku označované ako modernizácia maloobchodu s potravinami. Takýto postoj je prijímaný z toho dôvodu, že modernizácia označuje istú formu prispôbovania sa najnovším poznatkom. Tak isto aj segment retailu potravín sa prispôbil novým trendom svojho okolia tak, že začali prevládať viac sofistikované predajne väčších rozmerov. Tak ako pri každých nových trendoch, aj pri tejto forme modernizácie je potrebné, aby sa zainteresované subjekty zapojili v efektívnej miere tak, aby využili príležitosti, ktoré im modernizácia môže priniesť.

Keďže modernizácia maloobchodu s potravinami predstavuje stále prebiehajúci trend, ktorý so sebou prináša tak príležitosti ako aj hrozby, príspevok ponúka aj teoretický pohľad na budúcnosť maloobchodu s potravinami. Je zrejmé, že nástroje informačno-komunikačných technológií budú zasahovať do každej oblasti fungova-

nia tohto segmentu. Meniť sa bude aj sila, postavenie a úlohy spotrebiteľa. Už to nie je len faktor, ktorý prijíma stratégiu retail manažéra, ale sám ju aj ovplyvňuje.

Uspokojovanie základných potrieb prostredníctvom obstarania potravín predstavuje nevyhnutnú činnosť pre každého spotrebiteľa. Preto je dôležité, aby sa oblasti maloobchodu s potravinami tak v rovine food deserts ako aj v rovine analýzy možnej budúcnosti venovala adekvátna pozornosť aj odbornej verejnosti.

Poznámky | Notes — [1] Je potrebné vyzdvihnúť štúdie od zahraničných autorov ako napr. Walker et al., 2012; Wrigley et al. 2002; Apparicio et al., 2007; či Reising - Hobiss, 2000. | [2] Jedná sa najmä o príspevky ako napr. Dolan a Humphrey 2000, Kherralah 2000, Reardon a Barrett 2000, Wheaterspoon, Cacho a Christy 2001, Kirsten a Sartorius 2002, Gibbon 2003, Reardon et al. 2003, Wheaterspoon a Reardon 2003, Humphrey, McCulloch a Ota 2004, Minot a Ngigi 2004, Minten 2008. | [3] Príspevok uvádza napríklad tieto prístupy: - Furey et al. (2001) - hranica 15 min. cesty využitím automobilu, - Wrigley et al. (2002) - hranica 500 m od bydliska spotrebiteľa, - Križan a kol. (2009) - hranica 15 min. cesty využitím mestskej hromadnej dopravy, - Ver Ploeg et al. (2009) - hranica 15 min. cesty chôdzou. | [4] Napríklad Reinartz 2011, Dellaert 2011, Krafft 2011, Kumar 2011, Varadarajan 2011. | [5] Konkrétne o subjekt, ktorý reguluje správanie všetkých zainteresovaných subjektov najmä z legálneho hľadiska (štátna správa cez legislatívu - zákony). [6] A na to nadväzujúcej internacionalizácie. | [7] Príspevok vyzdvihuje najmä názory publikované v štúdiách Geuens 2003, Brengman 2003, S'Jegers 2003 z toho dôvodu, že predstavujú kľúčové práce, z ktorých čerpajú autori aj v súčasnosti a ktorých myšlienky sú aplikovateľné aj na súčasnú dobu. | [8] Táto možnosť je definovaná ako nevyhnutná zmena aj v podmienkach slovenského trhu. Príkladom pre nás môže byť český trh, kde pre túto úlohu bola vytvorená integrovaná inštitúcia súťažnej politiky.

Literatúra | List of References — [1] Apparicio, P., Cloutier, M. a Searmur, R., 2007. The case of Montréal's missing food deserts: Evaluation of accessibility to food supermarkets. In: International Journal of Health Geographics. 2007, 6(4), s. 16-23. ISSN 1476-072X. | [2] Battersby, J., 2012. Beyond the food desert: finding ways to speak about urban food security in South Africa. In: Geografiska Annaler: Series B, Human Geography. 2012, 94(2), s. 141-159. ISSN 1468-0467. | [3] Clarke, G. a Bennison, D., 2004. Extending the food desert debate. Bingley: Emerald Group Publishing, 2004, s. 12. ISBN 978-18-4544-362-7. | [4] Cummins, S. a Macintyre, S., 2002. A systematic study of an urban foodscape: The price and availability of food in Greater Glasgow. In: Urban Studies. 2002, 39(11), s. 2115-2130. ISSN 1360-063X. | [5] Hendrickson, D., Smith, CH. a Eikenberry, N., 2006. Fruit and vegetable access in four lowincome food deserts communities in Minnesota. In: Agriculture and Human Values. 2006, 23(3), s. 371-383. ISSN 1572-8366. | [6] Körmendy, V. a Konštiak, P., 2005. Analýza a stratégie marketingového manažmentu. Bratislava: IRIS, 2005. ISBN 80-89018-83. | [7] Križan, F. a Danielová, K., 2008. „Potravinové púšte“ definované na základe merania dostupnosti - prípadová štúdia mesta Bratislava. In: Urbanismus a územní rozvoj. 2008, 11(3), s. 26-30. ISSN 1212-0855. | [8] Križan, F., Riška, M. a Bilková, K., 2013. Mapovanie potravinových púští v rurálnom prostredí: prípadová štúdia z funkčného mestského regiónu Bratislava. In: Ekonomické rozhľady. 2013, 42(2), s. 198-209. ISSN 0323-262X. | [9] Križan, F., Tolmáči, L. a Lauko, V., 2009. Identifikácia „potravinových púští“ na území mesta Bratislava aplikáciou mier dostupnosti. In: Ekonomický časopis. 2009, 53(10), s. 959-972. ISSN 0013-3035. | [10] Lauko, V., Križan, F. a Tolmáči, L., 2008. Potravinársky maloobchod na Slovensku: rurálne prostredie, čas a miesto nákupu. In: Acta Facultatis Rerum Naturalium Universitatis Comenianae, Geographica. 2008, 51, s. 41-55. ISSN 0373-8205. | [11] Mcentee, J. a Agyeman, J., 2010. Towards the development of a GIS method for identifying rural food deserts: Geographic access in Vermont, USA. In: Applied Geography. 2010, 30(1), s. 165-176. ISSN 0143-6228. | [12] Michniak, D., 2002. Dostupnosť ako geografická kategória a jej význam pri hodnotení

územno-správneho členenia Slovenska. Kandidátska disertační práce- Geografický ústav Slovenskej akadémie vied, Bratislava, 125 strán. | [13] Reising, V. a Hobbiss, A., 2000. Food deserts and how to tackle them: a study of one city's approach. In: Health Education Journal. 2000, 59(2), s. 137-149. ISSN 1478-8176. | [14] Russell, S. a Heidkamp, C., 2011. "Food desertification": The loss of a major supermarket in New Haven, Connecticut. In: Applied Geography. 2011, 31(4), s. 1197-1209. ISSN 0173-7619. | [15] Smoyer-Tomic, K. et al., 2006. Food Desserts in the Praires? Supermarket Accessibility and Neighborhood Need in Edmonton, Canada. In: The Professional Geographer. 2006, 58(3), s. 307-326. ISSN 1467-9272. | [16] Tessun, F., 2009. Patiënten ervaren grote verschillen tussen ziekenhuizen, 2009. [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné na: <http://www.gfk.com/sk/insights/press-release/patienten-ervaren-grote-verschillen-tussen-ziekenhuizen/> | [17] Walker, R., Block, J. a Kawachi, I., 2012. Do residents of food deserts express different food buying preferences compared to residents of food oases? A mixed-methods analysis. In: International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. 2012, 9(41), s. 13-26. ISSN 1479-5868. | [18] Wrigley, N. a Lowe, M., 2002. Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces. London: Arnold, 2002, s. 280. ISBN 978-03-40706619.

Kľúčové slová | Key Words — maloobchod, food retail, food desert, dostupnosť potravín | *retail, food retail, food desert, availability of food*

JEL klasifikácia | JEL classification — D21, M31, R11

Résumé — **Theoretical view on "food deserts" and on the future of food retailing**

The on-going modernization of food retailing has most prominently reflected in the trend of replacing traditional small businesses with larger scale formats. In many cases, there is a negative impact of this process, and as a result, many experts are following the rules of the functioning of this segment. They offer an image of the future distribution of food retailing by defining the impacts of these deals.

The effectiveness of the aforementioned negative consequences greatly affects food coverage and availability for the population. When retail manager is deciding on the location of a retail food business, he takes into account the market share indicator along with the expected turnover and not the availability of food for the purchasers. So there are areas with insufficient saturation of basic and necessary human needs - called food deserts.

The issue of such territories did not reach as much interest in the Slovak professional public as the focus of foreign authors. For this reason, the contribution focuses on providing of review of theoretical approaches to food deserts as well as on the future of food retailing.

Kontakt na autorov | Address — Ing. Erika Dudáš Pajerská, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra obchodného podnikania, Tajovského 13, 041 30 Košice, e-mail: erika.dudas@pajerska.sk

Recenzované | Reviewed — 20. máj 2017 / 31. máj 2017

PROCES TVORBY KORPORÁTNÍHO DESIGNU – MARKETÉR VS. GRAFICKÝ DESIGNÉR

Corporate design jako nedílná součást komunikace organizací směrem ven i dovnitř představuje jednu z hlavních strategických oblastí, jimiž se zabývá většina marketingových manažerů. Jak správně vytvořit logo, na co pamatovat, co všechno musí dodržet, takových návodů je v odborné i populární literatuře celá řada. Jak ale nastavit samotný proces tvorby, rozdělení rolí jednotlivých účastníků v tomto procesu a jejich pravomoci, k tomu se mnoho zdrojů nevyjadřuje. Většina zkušených odborníků komentuje toto téma tak, že je to velmi individuální – každá organizace i každé grafické studio mají svůj styl, svůj postup, jak dojít k tomu nejlepšímu logu a jak si rozložit úlohy na této cestě. Že by tedy nebylo možné tento proces popsat a stanovit alespoň základní milníky? Co na to říkají sami tvůrci? A liší se jejich představy o ideálním procesu tvorby korporátního designu od toho, jak spolupráce obvykle reálně probíhá? Odpovědi přináší následující příspěvek vycházející ze 70 individuálních polostrukturovaných rozhovorů s přímými účastníky procesu.

Teoretická východiska — Definice pojmu corporate design je uváděna povětšinou v souvislosti s definicí systému firemní identity. Čeští autoři se zabývají zejména firemní identitou jako celkem, jejími jednotlivými prvky a také jejím výsledkem – image. V anglicky psané literatuře lze najít i monografie, které se specializují přímo na corporate design. Často se jedná nejen o teoretická východiska, ale také o praktické návody pro grafické designéry a marketéry.

Z českých autorů věnujících se této problematice nelze nezmínit Vysekalovou a Mikeše, jež jsou autory monografie publikované v roce 2009 s názvem Image a firemní identita. Autoři zde ujasňují vztah mezi pojmy firemní identita a firemní image, upozorňují na chybné užívání pojmu corporate identity v praxi, kdy bývá zaměňován za corporate design, který je však jen jednou z jejích součástí, a jsou opomínány další složky tohoto systému. S odkazem na další autory pak definují corporate identity jako koncept či představu, jak chce být organizace vnímána, a konkrétní nástroje, prostřednictvím nichž tuto představu naplňuje (filozofie organizace, etika, struktura, vnější prezentace, firemní kultura, osobnost značky, design, chování organizace, produkt) (Vysekalová a Mikeš 2009).

Jurášková, Horňák a kol. ve Velkém slovníku marketingových komunikací definují corporate identity jako jednotnou prezentaci firmy na veřejnosti s cílem

jednoznačné identifikace a nezaměnitelnosti organizace. Zmiňují také čtyři základní prvky, kterými je firemní identita tvořena, a to firemní kulturu, firemní filozofii, produkt společnosti a corporate design. Vztah mezi corporate identity a corporate image definují jako činnost a její výsledek (Jurášková a kol. 2012).

Záruba, Richtr a Koudelková jsou autory knihy s názvem CI.CZ, kde se věnují corporate identity v českém prostředí se zaměřením na corporate design. Kniha mapuje vývoj této marketingové oblasti v České republice v letech 1990 – 2007. Autoři uvádí, že corporate design je jednou z oblastí grafického designu, jež prošla výrazným vývojem a je pro ni typický vzestup kvality zpracování, metodiky i výsledků. Z hlediska zdrojů uváděných výše stojí za povšimnutí jejich výklad firemní identity, kam zařazují firemní kulturu, firemní design a filozofii, nikoliv však produkt. K samotnému korporátnímu designu pak uvádí, že se jedná o nejviditelnější součást identity, měl by z ostatních prvků vycházet a navazovat na ně. Označují jej jako soubor pravidel, která definují vizuální prezentaci společnosti, zdůrazňují jeho komunikační úlohu jak směrem dovnitř společnosti, tak směrem ven a k jeho hlavním složkám řadí značku, firemní typografii, firemní barevnost a doplňkové vizuální elementy (Záruba a kol. 2008).

Velmi originální a komplexní pohled na danou problematiku přináší Alina Wheeler v knize Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team. Autorka se věnuje celému procesu nastavování identity značky, jeho jednotlivým složkám, popisuje také elementy značky a vlivy. Wheeler se soustředí na detailní popis procesu budování firemní identity, o designu pak uvádí, že redukuje filozofii do její vizuální podstaty a zároveň dává formu komunikovanému sdělení. Autorka upozorňuje také na problematičnost a složitost úlohy grafického designéra, jež ztvárňuje značku, protože dnešní vizuální prostředí je přesyceno. Kromě toho zdůrazňuje nadčasovost corporate designu, jež by měl být funkční i více než 20 let. Mezi prvky corporate designu zařazuje logotyp, barvy a typografii, jež shodně musí všechny respektovat a podporovat hierarchii informací i značky jako takové (Wheeler 2009).

Timothy Samara v knize Grafický design: základní pravidla a způsoby jejich porušování upozorňuje na odlišnost grafického designu od ostatních uměleckých disciplín; jako hlavní odlišnost uvádí tzv. záměr, tedy záměr klienta ztvárněný umělcem, na rozdíl od individuálního vyjádření umělce, jež je typické pro ostatní oblasti umělecké tvorby. Grafického designéra však zdůrazňuje nejen jako vizuálního стратега, ale také jako osobu formující vizuální dorozumívací jazyk postmoderního světa (Samara 2008).

Proces tvorby korporátního designu je sice v mnoha knihách i článcích zmiňován, nicméně v dostupných zdrojích nebyl jeho model z hlediska zapojených osob definován. Mnoho zdrojů dává tipy a rady, jak vytvořit dobré logo nebo funkční vizuální styl organizace, jsou to však tipy, jaký by měl být, nikoliv jak jej dobře vytvořit. Autoři zmiňují, co všechno musí funkční design splňovat, co vše je potřeba brát v úvahu. Konkrétní rady k procesu tvorby vizuálního stylu se týkají zadání. K dalším fázím se autoři nevyjadřují, zejména se však vůbec nevěnují vztahům v tomto procesu a už vůbec ne vztahům mezi marketingovými pracovníky, často vystupujícími jako

zadavateli, a grafickými designéry, považovanými za tvůrce. Složení týmu a zejména pak týmové interakce, ponechávají autoři stranou. I přes velké množství návodných knih neobsahuje žádná z nich rady, jaké je ideální rozdělení rolí a kompetencí.

Metody — Předkládané výsledky vychází z výzkumného šetření provedeného na přelomu roku 2015 a 2016 v České republice. Oslovování respondentů probíhalo prostřednictvím emailové a telefonické komunikace a jednalo se o polostrukturované individuální rozhovory s předem danými tematickými okruhy. Respondenti byli rozčleněni do následujících cílových skupin:

- | Studenti marketingu
- | Pedagogové marketingu
- | Marketingoví odborníci z firemní praxe
- | Externí marketingoví odborníci (agenturní, freelanceři)
- | Studenti grafického designu
- | Pedagogové grafického designu
- | Grafičtí designéři z firemní praxe
- | Externí grafičtí designéři (agenturní, freelanceři, grafická studia)

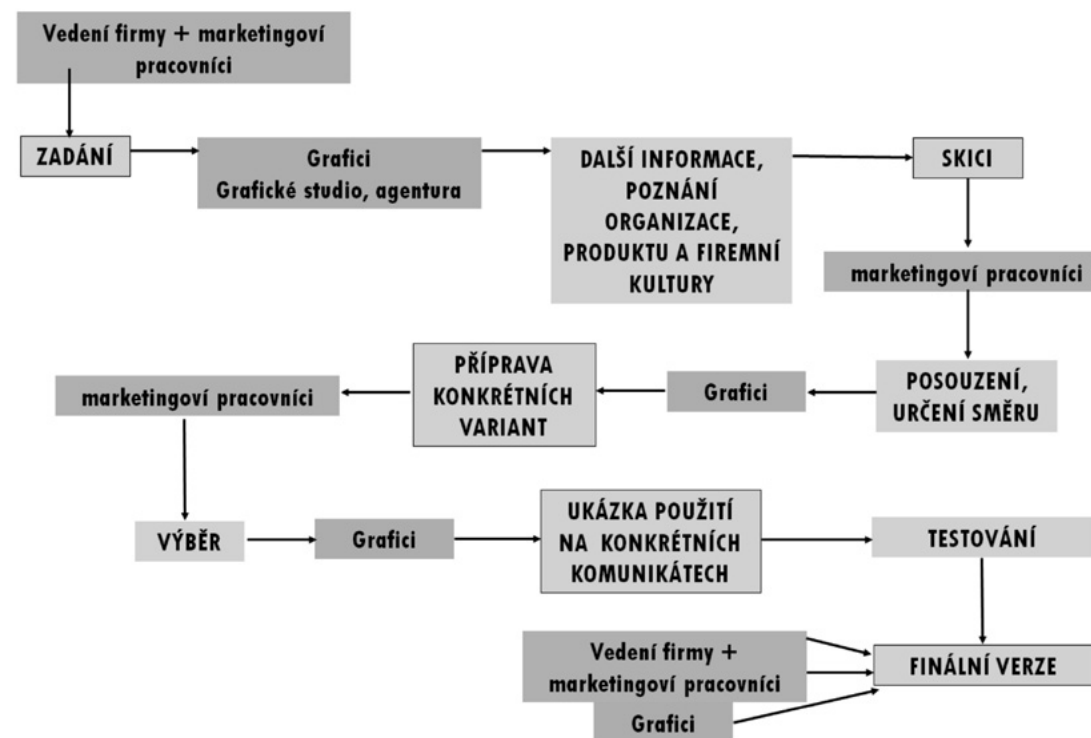
Každá skupina byla zastoupena cca 10 respondenty, celkem se jednalo o 70 polostrukturovaných rozhovorů. Výzkum byl prováděn za účelem disertační práce na téma Možnosti uplatnění grafického designu v procesu budování a řízení značky a kromě procesu tvorby korporátního designu se věnoval tématům jako vzdělávání marketérů a grafických designérů, dále se zaměřoval na nejčastější konflikty, jejich vznik i prevenci, obecné názory na důležitost vizuálního stylu pro úspěšnost organizace ad. Záměrně byly osloveny výše uvedené cílové skupiny, aby bylo možné identifikovat vývoj názorů od absolvování studia po působení v praxi a také vliv pedagogů na formování postojů budoucích odborných pracovníků v této oblasti.

Způsob zjišťování názorů na proces tvorby korporátního designu - základní schéma

Původním záměrem bylo ponechání definice správného procesu na dotazovaných, nicméně již předvýzkum poukázal na fakt, že je to složitější záležitost, kterou jen z hlavy popisovat nikdo nechce či si netroufá a komentuje to tím, že je to velice individuální a liší se to při každé zakázce. Při konkrétním dotazování na jednotlivé fáze procesu se však k odpovědím bylo možné dobrat, proto pro samotný výzkum byl jako odrazový můstek použit model tohoto procesu vycházející z diskuze s osobami oslovenými ve fázi předvýzkumu. Předložené schéma neaspirovalo na uznání za správné, ideální či reálné, bylo jen jakýmsi vodítkem pro dotazované, dílem, jež vyžaduje úpravy na základě subjektivních a mnohdy i objektivních preferencí a zkušeností.

Předložené schéma pracuje s určitým přehazováním zakázky mezi grafickými designéry a marketéry, předpokládá rozhodovací pravomoc na straně marketéra a tedy situace, kdy grafický designér předkládá svou práci ke zpětné vazbě marketéra a jeho rozhodnutí o dalším směřování. Zadání (brief) pro tvorbu vizuálního stylu dává do ruky výhradně marketérům a dalším manažerským pracovníkům či přímo

majitelům a grafické designéry zapojuje až formou zpětné vazby na zaslané zadání. Zde předpokládá aktivní činnost těchto tvůrců, zájem o poznání organizace, jejího produktu a zejména pak firemní kultury a brandu jako takového. Na základě tohoto poznání předkládají grafičtí designéři skici, které naznačují směry, jimiž je možné se vydat. Z těchto skic vybírá marketingový manažer směr nejlépe odpovídající zadání a vyhovující strategii organizace. Vybranou skicu pak grafický designér rozvíjí dále, připravuje již konkrétní tvarové i barevné varianty. Z těchto variant opět vybírá marketér tu nejvíce vyhovující, jejíž použití na konkrétních komunikátech dále rozpracuje grafický designér - jedná se např. o obaly, hlavičkový papír a dle oboru podnikání či strategie společnosti ty předměty, na nichž je logo nejčastěji používáno. Po schválení marketingovými pracovníky jsou tyto konkrétní varianty testovány. Podoba testování je různá, u menších společností se jedná o malé focus group se zaměstnanci či dokonce přáteli, u větších společností je to pak představení a schvalování u širšího vedení. Mezinárodní společnosti se pak obvykle vyznačují velmi propracovaným způsobem testování, a to nejen u cílové skupiny zákazníků, ale obecně u více skupin stakeholders. Z testování v ideálním případě vyplyne finální verze loga, kterou odsouhlasí jak marketér, tak grafický designér (jeho souhlas je předpokládán už v tom smyslu, že by sám nepředložil variantu, se kterou nesouhlasí nebo si za ní nestojí) a také vedení společnosti. Výše popsaný proces je znázorněn schématem na obrázku 1.



OBRAZEK 1: SCHÉMA PRO ÚČELY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

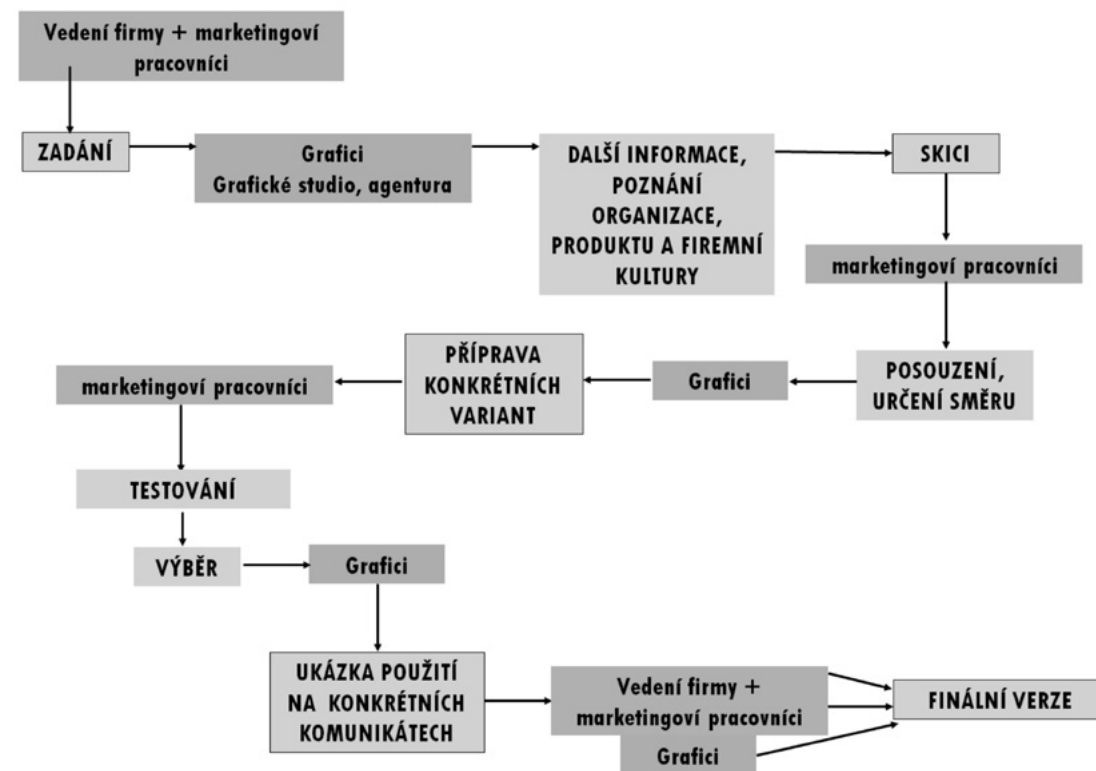
Názory dotazovaných na předložený model — Po předložení návrhu modelu procesu tvorby korporátního designu nastala u většiny respondentů zajímavá situace v tom, že ač nejprve svorně tvrdili, že takový model není možné sestavit, že se jedná o velice individuální záležitost, nakonec celá řada dotazovaných bezvýhradně souhlasí s navrženým schématem. Z hlediska jednotlivých cílových skupin výzkumu se jedná se o studenty marketingu, interní i externí marketéry, pedagogy grafického designu a interní grafické designéry. Tyto skupiny až na jednotlivce vykazovaly poměrně vysokou shodu v tom, že dané schéma odpovídá jejich představám o správném průběhu tvorby vizuálního stylu.

Určité výhrady či úpravy by provedli pedagogové marketingu, kteří by zařadili testování do dřívějších fází. V tomto panuje shoda také s externími grafickými designéry, kteří rovněž kladou důraz na testování konceptu. Pedagogové marketingu se pak shodnou se studenty grafického designu na potřebě většího zapojení a zvýšení pravomocí grafického designéra v procesu a jeho aktivnějším zapojování na zadání i rozhodování.

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu — Poté, co se každý dotazovaný vyjádřil k předloženému procesu, doplnil dle jeho názoru chybějící fáze, přidal nebo přeskupil kroky, byl dotázán, zda takto opravené schéma odpovídá skutečnosti, tedy zda to v praxi takto funguje anebo by to podle něj takto mělo fungovat. Zde bylo možné sledovat obrovskou míru reflexe a uvědomění, kdy naprostá většina respondentů popisovala schéma ideální, nikoliv však skutečný praktický stav, jak jej znají ze své zkušenosti.

Co se týče rozdílů mezi skupinami dotazovaných, také zde se objevují shody i neshody. Všichni marketéři vnímají hlavní rozdíl mezi ideálním a reálným stavem procesu zejména ve vynechání testování. Dále jako zásadní kritérium zmiňují vliv času a zejména pedagogové pak jako jistý problém reálných procesů vnímají dodavatelský a nikoliv partnerský vztah grafika a marketéra. Stejný pohled na tento vztah v reálném procesu mají i studenti grafického designu. Ze strany grafických designérů pak reálný proces bývá zásadně ovlivněn konflikty vznikajícími při spolupráci zainteresovaných skupin.

Ideální model — Ač to nebylo záměrem, ideální podoba procesu, budeme-li brát v potaz skutečně pouze hlavní a více se opakující připomínky ve výzkumném šetření, pracuje významně s předloženou podobou schématu a jedinou odlišností je zařazení kroku testování do dřívějších fází procesu. Výsledná podoba ideálního schématu je tedy naznačena obrázkem 2.



OBRÁZEK 2: MODEL IDEÁLNÍHO PROCESU TVORBY KORPORÁTNÍHO DESIGNU. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Reálný model

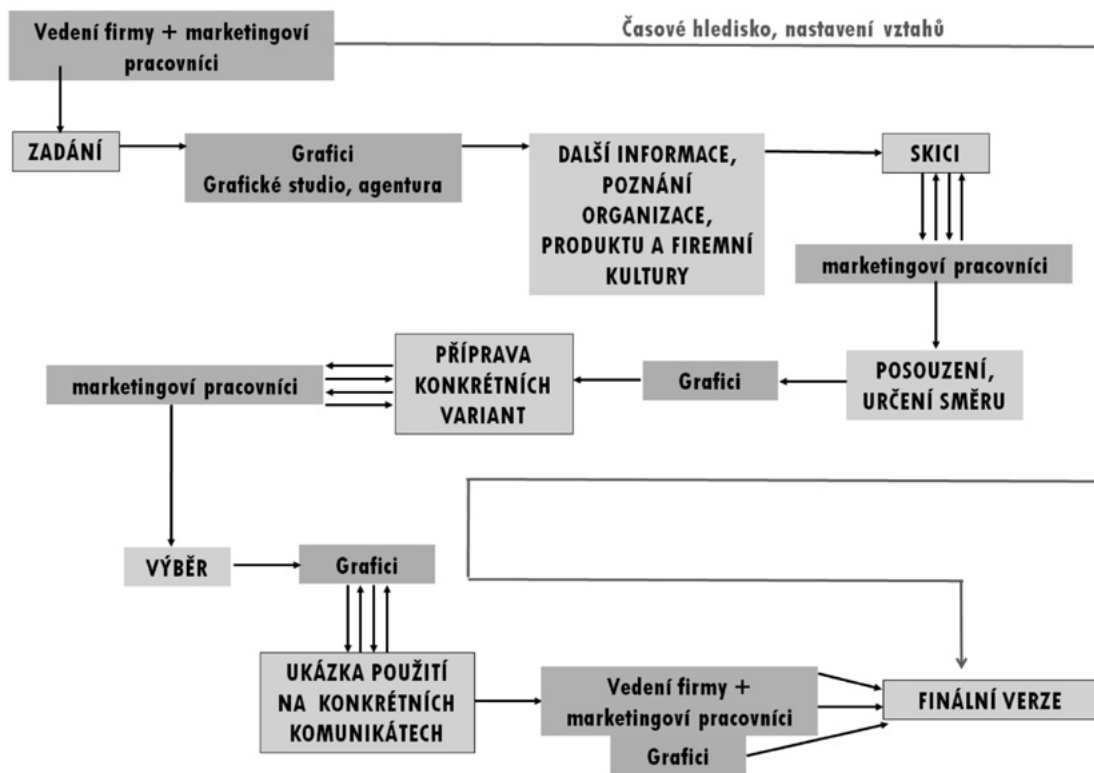
U reálného modelu se objevilo rozporů více, zejména pak rozdílů ve srovnání s ideálním procesem. Téměř bez výjimky se dotazovaní shodují na tom, že v reálném procesu se obvykle vynechává krok testování a z hlediska fází a naznačeného postupu obvykle dochází k jistému zacyklování některých fází, kdy se tým vrací stále do určitého kroku.

U reálného procesu pak dotazovaní zmiňují také další vlivy, kterými se reálný proces liší od ideálního, přestože se nejedná o procesní záležitosti, naprosto podstatně mohou ovlivňovat celý proces a zejména pak jeho výsledek. K těmto faktorům patří zásadní vliv času (potažmo financí), dále nastavení vztahů v tomto procesu, což lze dále specifikovat tak, zda je nastavení vztahů partnerské nebo dodavatelské a s tím související vznikající konflikty.

Model prezentovaný obrázkem 3 tedy zohledňuje zpětnou vazbu respondentů. Byl odstraněn krok testování, dále je zde naznačeno možné cyklení ve fázích, kde dochází ke schvalování, a dále je zde naznačen podíl časového hlediska a nastavení vztahů účastníků na výsledku procesu i na jeho průběhu.

V případě dodavatelských vztahů se jedná o situaci, kdy je zadavatel hlavním rozhodujícím článkem procesu a grafický designér pouhým dodavatelem či vykonavatelem zadání bez vlastních rozhodovacích pravomocí. Konflikty při tomto nastavení

vení vztahů jsou nasnadě – do jisté míry je potlačena kreativita grafického designéra, jenž je degradován na kresliče, často je nucen tvořit dle vlastních zkušeností nefunkční/neestetickou vizuální identitu, protože je to dle přání zadavatele apod. U zavedených grafických studií či tvůrců tato spolupráce nezřídka kdy končí odmítnutím práce na dané zakázce, protože si za výsledkem chtějí stát, prezentovat se jím a mít na něm svůj vlastní invenční podíl. Menší či začínající grafická studia zakázku dokončí i přesto, že neodpovídá jejich stylu, představám, znalostem o oboru, jejich přesvědčení. Konflikty v takovém procesu jsou řešeny rozhodnutím zadavatele, nikoliv konsenzem obou stran. Výsledkem je potom logo a vizuální identita, které plně odpovídají představám zadavatele a jejichž kvalita může být z pohledu grafických designérů sporná. Analýza konkrétních výsledků práce při různém nastavení vztahů však nebyla předmětem tohoto výzkumu, na základě kterého lze však uzavřít, že kvalita výsledné vizuální identity odpovídá názoru zadavatele a ne vždy vnímání grafického designéra, tedy z pohledu grafických designérů jsou výstupy z takové spolupráce méně kvalitní. Celá řada grafických studií (a dnes už i zadavatelů) proto preferuje tzv. partnerské vztahy, kdy jsou rozhodovací pravomoci na obou stranách v průběhu procesu tvorby vyrovnány, konflikty či neshody o dalším směřování se lidí vzájemnou diskuzí. Dle názorů respondentů výzkumu jsou pak výsledkem takové spolupráce kvalitní/kvalitnější vizuální prezentace.



OBRÁZEK 3: MODEL REÁLNÉHO PROCESU TVORBY KORPORÁTNÍHO DESIGNU. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Konfliktem je zde nejčastěji míněna neshoda při výběru varianty/návrhu, který má být dále rozpracován, případně jak rozpracován, a také při výběru dalších prvků vizuální identity (barev, písma, tvarů apod.) Konflikt spočívá už v rozdílném vnímání jednotlivých skupin respondentů toho, proč vlastně tyto neshody vznikají. Kromě interních marketérů a studentů grafického designu spatřují všechny dotazované skupiny příčinu konfliktů v procesu tvorby korporátního designu zejména v tzv. lidské rovině. Příčina v rozdílných představách a očekáváních zadavatele a grafického designéra se v odpovědích rovněž opakuje, a to u studentů marketingu, interních i externích marketérů a dále u externích grafických designérů. Špatné zadání jako důvod konfliktu zmiňují interní i externí marketéři a dále interní grafičtí designéři. Vzájemnou neznalost oboru jako příčinu konfliktu uvádějí studenti marketingu i grafického designu a pedagogové marketingu. Pedagogové grafického designu však zmiňují problém z podobné oblasti, a tím je chybějící vkus či estetické cítění marketingových specialistů. Externí marketéři a externí grafičtí designéři a studenti grafického designu pak shodně uvádějí jako další příčinu konfliktu subjektivní hodnocení, tedy neoblíbené hodnocení formou „líbí, nelíbí“.

Závěr — Z výše uvedeného vyplývá, že v současné praxi při tvorbě log a vizuálních stylů mají odborníci určité rezervy zejména v komunikaci, protože názory na danou tematiku se mnohdy u různých cílových skupin výzkumu významně lišily. Už tato rozdílnost názorů na pouhý model procesu tvorby korporátního designu dává tušit podstatné neshody mezi spolupracujícími stranami, odlišné úhly pohledu na danou problematiku, což je s největší pravděpodobností příčinou konkrétních konfliktů vyplývajících z praktické spolupráce. Mimo jiné je to odlišnost vnímání úlohy grafického designéra, kdy některými skupinami je vnímán spíše coby dodavatel na základě zadání, a jiné skupiny jej vidí spíše jako aktivního člena týmu, jenž se podílí nejen svým uměním grafického designu, ale i kreativitou a strategickým myšlením.

To, že konflikty reálně vnikají, prokázalo i výzkumné šetření, jehož výsledkem je model reálného procesu, který právě zohledňuje konflikty zúčastněných jako esenciální vliv na průběh spolupráce. Je tedy více než evidentní, že na cestě za lepším průběhem je třeba se zejména učit vzájemné komunikaci a férovému nastavení vztahů již v počátku procesu a zde se potvrzuje jako správné rozhodnutí zařadit do výzkumu také zástupce akademické sféry, protože právě tam může toto navazování bezproblémové spolupráce začít, studenti k němu mohou být vychovávaní a s trochou zájmu si jej přenesou i do svého budoucího praktického působení.

Výzkumné šetření přineslo celou řadu zjištění, jedním z nich bylo (byť předpokládané) odlišné vnímání ideálního procesu a reálného, tedy, jak by proces měl probíhat a jak ve skutečnosti obvykle probíhá. Celá tato problematika je více než zajímavá také z psychologického hlediska či snad z hlediska neverbální komunikace účastníků, kdy téměř všichni komentovali a upravovali předložené schéma do ideální podoby a až otázka na to, zda to takto v praxi probíhá nebo je to pouze ideální představa, byla jakýmsi bodem uvědomění, jak velký rozdíl vnímají mezi ideálem a skutečností.

Jako hůře uchopitelná fáze procesu tvorby korporátního designu se ukázalo testování. Na něj se názory velmi různily, na to, v jaké podobě by mělo proběhnout,

i to, kdy by mělo být do procesu zařazeno. Alarmující pak je, že dle názorů účastníků výzkumu ve skutečných případech k testování vůbec nedochází a projekty jsou tak ukončovány bez objektivních analýz funkčnosti navrženého řešení.

Literatúra | List of References — [1] Jurášková, O. a Horňák, P., 2012. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7. | [2] Samara, T., 2008. Grafický design: základní pravidla a způsoby jejich porušování. Praha: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-030-3. | [3] Vysekalová, J. a Mikeš, J., 2009. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5. | [4] Wheeler, A., 2009. Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team. N. J.: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-40142-2. | [5] Záruba, A., Ríchnr, M. a Koudelková, D., 2008. CI.CZ 1990-2007: firemní styl v České republice. Praha: CI.CZ, 2008. ISBN 978-80-254-1835-2.

Klíčové slová | Key Words — korporátní design, grafický design, marketing, firemní identita | *corporate design, graphic design, marketing, corporate identity*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31

Résumé — *The process of corporate design creation – marketer vs. graphic designer*

The contribution Process of the corporate design creation is dealing with the different point of view of participants at the process of creating of corporate design. The aim is to analyze the process and to research conflicts between marketing specialists and graphic designers appearing during their cooperation. According to findings of the research the model of process of creating visual style is defined. Based on practical experience the difference between the ideal model and the real situation is set here.

Kontakt na autorov | Address — Mgr. Zuzana Kupková, Ph.D., Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Štefánikova 2431, 760 01 Zlín, Česká republika, e-mail: Zuzana.Kupkova@korado.cz

Recenzované | Reviewed — 28. máj 2017 / 30. máj 2017

MARKETING PLANNING PROCESS – REFLECTION ON THE COMPLEX OF ACTIVITIES THAT AFFECT ALL ASPECTS OF BUSINESS LIFE

Marketing planning is a critical business issue, a prerequisite for its successful future. Aforementioned applies to established organizations that take part in market operations for an extended or long time, but also for new entrants to the market. Careful planning allows companies to present themselves in the supply market that many competitors may not face.

It can not be managed out that a company without a proper planning will be successful (but mostly only for a short time), but with high-quality planning, the success will be higher and longer. The paper deals with the marketing planning process as a complex of business activities.

Introduction — A company that wants to be successful and which wants to develop efficiently needs to learn to plan marketing activities. The marketing planning process is ordinarily intelligible in a general sense, simple and universally applicable. In practice, it is harder to achieve the marketing goals outlined in the plan.

Given that effective marketing planning is an essential source of information for anticipating necessary market development processes and significant changes in customer buying behavior, top management can not address critical development tasks (investment and cooperative tasks, changes in the production program, expansion of production capacities, etc.) without Marketing (Solomon et al. 2006, p. 17). That provides inputs for the strategic management process. Marketing variables are one of the core facts for administration and decision-making at the top level of the business. The success of the company depends on the permanent application to the target markets. Whatever the primary goal of the enterprise is, those companies that want to be successful must achieve satisfactory levels of profit over a period of time – such levels that allow for further existence and development. Adequate benefits are usually only possible if customer needs are identified and satisfied.

Based on years of experience in marketing issues, it is possible not only to confirm the importance and necessity of marketing planning but also to reveal the process of marketing planning as a weak point for-profit and non-profit organizations in

our economy. And this is the main reason why to approach the marketing planning process and to emphasize the final step of the process - a well-developed marketing plan as the basis for effective implementation and adequate control of the marketing process of the business.

1 Planning process — In general, the planning process is:

- | based on reliable, relevant and timely information at the time of the plan and drawn from the internal and external environments;
- | focused on the formulation of objectives that can be reached in future time periods;
- | linked to the determination of the procedures and means by which the objectives will be achieved;
- | completed by setting up a marketing plan.

Particular business planning means that the unit (planning entity):

- | analyses the environment in which it operates;
- | sets targets for the future time horizon;
- | formulates strategies for achieving goals;
- | draws up a plan - a document - as a guideline for achieving objectives (both short and long term) within the allocated resources that the organization can use and the rules that the plan encompasses and are necessary to meet the goals.

While respecting the organization's hierarchical level, the planning process in the context of marketing activities takes place at a company level, functional levels and strategic business units (Westwood 1998, p. 81-83).

At the company level, the process involves a comprehensive planning of the entire organization, its future focus. The basis is to explore the needs of the target market and the ability of the company to meet these requirements, identifying market opportunities and alerting about the factors threatening the running of the company. Market priorities are set as an aggregate target for the entire organization. The resulting plan is a guideline for the company as a whole. Top management is responsible. Exaggeratedly, this is also the first phase of marketing planning.

At the appropriate corporate levels, the planning process takes place within corporate areas, and the management of the appropriate level is responsible. The marketing process involves a marketing planning process with marketing management responsibility that sets specific goals, formulates appropriate strategies, and prepares a marketing plan. Marketing planning actions are strongly supported by the company-wide planning of suitable marketing opportunities and their use in a certain market, as well as through the elaboration and development of objectives in agreement with complex corporate tasks and their fulfillment. The process involves both a broader planning period, mostly five-year combined with strategic plans in line with the strategic plan, and detailed planning predominantly for decision-making in an annual time horizon. The resulting plan is developed for a longer pe-

riod (long-term plan document - usually five years), for annual time periods and tactical plans for the area. That is a presentation of both strategic goals and tactical orientation for the marketing area. These facts apply to organizations that prefer a functional type of control. If the process type of administration is preferred, then the planning process must be conceived on this basis.

The level of strategic business units (corporate entity, the group of business entities, product-specific divisions) is the place where appropriate marketing plans are being prepared. Strategic business units are managed within decentralized centers by a way that corresponds to a separate entity with the possibility of compiling a marketing plan. The unit management is responsible. The resulting plan is drawn up for medium and long-term prospects.

Planning activities carried out at the appropriate levels must be in concert, must fit into the overall direction of the target company's tasks. Planner collaboration at individual levels is essential. They need to realize that their planning activities are a collective support for the company's goal as a whole.

The planning process, as is evident from the above statements, is also affected by the time horizon (Veber 2009, p. 109). These include long-term planning, medium-term planning, and short-term planning. The length of the period to be tracked and distinguished for planning works is influenced by many factors, in particular, the nature and size of the organization, the structure and the technological process (in the marketing area, for product R & D, product life cycle). Large companies, in terms of time, are working with horizons that are considerably longer than smaller and smaller firms where annual marketing plans may seem longer-term. "A significantly similar aspect is a breakdown of strategic, tactical and operational plans" (Fotr et al. 2012, p. 85) so that strategic, tactical and operational timetable delineation can be observed. The crucial aspect of the strategic, tactical and operational plans is the character of decision-making processes (Veber 2009, p. 109). "In terms of time perspective, three basic levels of planning can be distinguished:

- | long-term - mostly carried out over more than five years,
- | medium-term - usually ranging in the range of one to five years,
- | short-term - usually covering the seasons or shorter periods" (Fotr et al. 2012, p. 85).

Marketing strategic planning (marketing activities require strategic planning; therefore, the marketing plan must be understood in the context of strategic planning) is defined by the planning process and the time horizon. It is focused on the future market development of the organization. It respects the vision, builds on a mission, specified goals derived and consistent with company goals and understands strategic business processes as a basis for marketing strategies (Kourdi 2011, p. 125-134). It works with factors and facts within longer time horizons, including several consecutive common planning seasons. Requires annual revisions, if necessary, current edits. It strives to reconcile resources (financial, material, human and information) and skills (skills, expertise, experience, competencies) with market opportunities (optimization) and threats (minimizing) to meet the needs of target markets

(variable requirements) as a basis for the company's long-term prosperity. It is the organization's marketing direction with the definition of the scope of the relevant activities. The resulting plans usually include time horizons of 3 and 5 years (even more, long-term concepts over 20 years can not be excluded) (Note [1]). They contain the necessary strategic accent, which is not only the variant approach to the marketing development of the company but also the characterization and evaluation of the company's reaction to the variability of the elaboration of the business environment. They emphasize the core tasks and put pressure on plans at individual enterprise levels to achieve business goals.

Marketing tactical planning is going to implement the policies set out in the strategic plan. The process focuses on the customer and his changing needs in future seasons. At this stage, strategic tasks are specified in the medium term, most often one year (a series of detailed steps covering actions in shorter time periods), and the means of achieving them within the time horizon defined by the strategic plan are specified. It determines the activities and factors related to the products and their attributes, including formulation of pricing policy, determination of distribution routes and sales promotion. The resulting plans contain a narrow distribution of marketing tasks usually for the annual time horizon (annual planning period is necessary because some activities require action within 12 months or less and budgets also require annual planning).

Marketing operational planning aims to implement tactical plans and implement them (short-term plan: annual periods developed for shorter periods of time, quarterly, monthly plans, in justified cases weekly). The resulting plans respect the intentions of the tactical plans, the accurate factual content is related to the subject of the organization's marketing activities.

Practical planning is also used in company practice. It is understood as a process aimed at creating a detailed document - an operational plan - within the relevant area. "Operational plans focus on the daily implementation of the marketing plan. They include detailed guidelines for the implementation of specific activities, appoint responsible persons, and set a timeframe for the performance of individual tasks (Solomon, Marshall and Stuart 2006, p. 48). They are the basis for the day-to-day implementation of functional plans. Marketing, for example, involves communication with new products, selling products for the next month. Operational plans contain detailed guidelines for the execution of specific activities with the names of the persons responsible and the deadlines for performing the individual tasks. These functional documents are basically implemented (an example in marketing is the communication process with respect to new products in the deployment phase). The content of the plans is also a detailed timetable for the implementation of specific activities with the names of responsible persons with the deadlines for fulfilling the individual tasks. The business planning category is typically characterized by a continuous process based on a business plan, the results of which are a guide for the whole company in the short and long term.

1.1 Marketing planning process — The marketing planning process is a continuous process, not a one-off or single operation. It means creating and maintaining a balance between the objectives of the business and its capabilities concerning the changing environment in which the company operates, where it manufactures and sells. It represents the application of relevant marketing resources in such a way as to achieve marketing goals. It is a guide for marketing decision making in both short and long-term time horizons.

Plans are implemented at the appropriate levels and planning at individual levels must be in concert and must fit into the overall direction of the target company's tasks. Planner collaboration at individual levels is essential. They have to realize that their plans are a common support for the company's goal as a whole.

Useful planning will enable managers to anticipate market developments, prepare for change better, respond quickly, and thus prevent potential down surge in marketing performance. It enhances the possibility of using marketing opportunities and eliminating threats that occur in a changing environment.

The starting point of marketing planning activity is:

- | a clear definition of the company's mission,
- | identifying business goals,
- | formulating a strategic business direction,
- | identifying key opportunities for a company,
- | all in relation to enterprise resources,
- | for a certain period of time (Horáková 2014, p. 13-17).

These steps immediately precede the marketing planning process, which represents a series of activities taking place in clear and understandable sequence in the sequence shown in Figure 1.

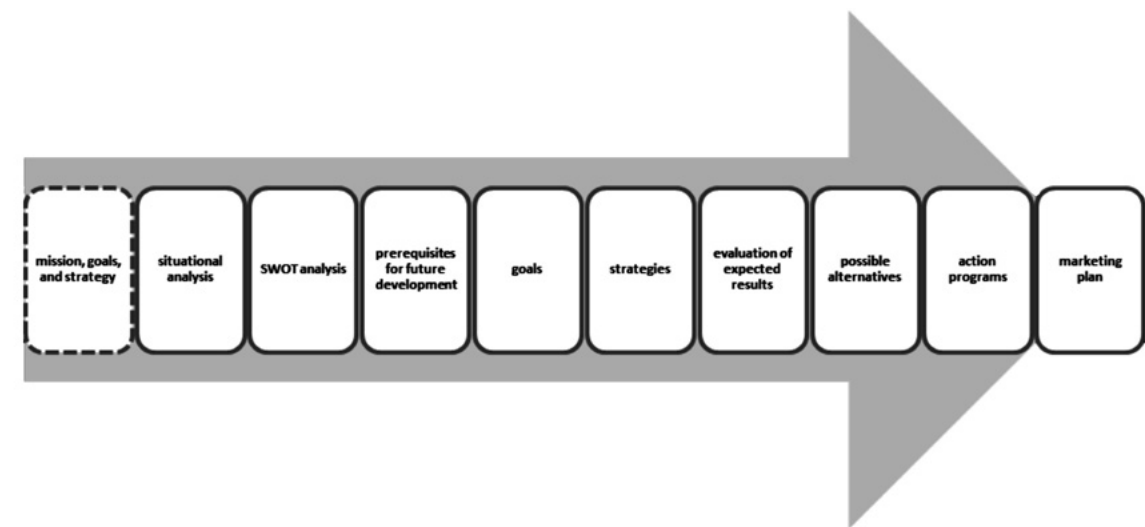


FIGURE 1: PHASES OF MARKETING PLANNING PROCESS. SOURCE: AUTHOR

The business's mission, goals, and strategy – listed in the first phase, can not be directly taken into account in the marketing planning process, given that these activities require respect as a starting point for marketing planning, so this placement must be seen as a link between marketing and corporate governance. Own marketing planning starts with an analysis of the environment – situational analysis – when the results of the analytical process of the internal and external environment establish, support and improve the planning procedures by knowing, understanding the marketing environment and realizing the situation in the environment and understanding the changes in the space. Situational analysis is highlighted by the SWOT analysis, which is to map and evaluate (Keřkovský and Vykypěl 2006, p. 137):

| internal environments – all controllable elements within a company that significantly affect its activities (operating technologies, production facilities and their status, financial stability, products and their attributes, relations with suppliers, skills and professional level of employees and management), from the internal environment major strengths and weaknesses;

| external environment – elements outside the company that has a strong influence on it, either positive or negative, are out of control, management has to recognize, understand and respond to them, influential opportunities and dangerous risks arise from the environment (Horáková 2003, p. 38).

Prerequisites for future development form the basis for future development. The subsequent phase is the setting of marketing goals, which mean corporate marketing tasks (all activities aimed at achieving goals) for a particular period, the choice of target/target markets and decisions. Furthermore, it is necessary to identify strategies that will be selected, subsequently formulated and used to achieve the objectives (which activities will be carried out and which instruments will be decided to meet the goals set). Implementation (action) programs defining individual activities (programs of specific activities) to fulfill everyday tasks, responsibility for their application and timetable (they answer questions: who, who, when, how long). Past facts are the basis for the final step of the process of creating a marketing plan. By developing the plan, the marketing planning process closes. The plan is a guideline for the company in both short and long term horizons.

In process enterprise schemas, a dashed line is attached to the goals, strategies, and possible alternatives, indicating a high probability of performing these steps more than once before the final plan is drawn up.

The steps presented in the overview are universally applicable, but the degree of their applicability depends to a large extent on the size and structure of the company, on the variety of operations being performed. Organizations with a simple program generally use formally defined procedures to a lesser extent than in highly diversified companies.

The planning of marketing activities is aimed at creating a valuable regional offer, in addition to the basic product (product, service) with basic utility and other attractive features (for example, in the form of travel agency services, meetings with important travelers, information about local cuisine,). Attention is also paid to the anticipated highly monitored problematic items that influence price decisions,

discounts, payment terms and other attributes closely monitored by customers. The value offered must actually be provided, delivered to the target market, communicated with the customer, and the creation and provision of value must be beneficial to both stakeholders (Bouckova 2003, p. 25-31; Kotler and Keller 2007, p. 452).

The planning process is the type of management process that leads to the compilation of a marketing plan (environment analysis → goal setting → strategy formulation → plan to achieve goals), where:

- theoretical level means logical, to understand not too rational complex, the organization of marketing activities into a complex called a marketing plan;
- concerning practice (actual transfer to business conditions), the inclusion of all marketing elements of the organization in a certain order in a single document emphasizes the resources earmarked for this purpose and their reliable application to effectively achieve both marketing and business goals.

It is not easy to combine marketing goals and strategies with real opportunities and environmental threats (Kotler et al. 2007, p. 59-60).

2 Methodology and objectives ——— The aim of the article is simply to explain the marketing planning process by description and explanation and to show how to elaborate a marketing plan. At the same time, the analytical results of the questionnaire survey, which dealt with the approach of companies to create and work with the marketing plan, are interpreted. The survey took place from 18 to 31 October 2016, in the Czech language, and a random sample of enterprises was approached, with a return on questionnaires of almost 72%. In total 60 responses were obtained. The subjects of the survey were companies of all sizes.

FORM OF BUSINESS	NUMBER	%
joint-stock company	8	13,30%
cooperative	2	3,30%
limited partnership	1	1,70%
limited liability company	28	46,70%
public company	0	0%
tradesman	21	35%
TOTAL	60	100,00%

FIGURE 2: FORM OF THE BUSINESS. SOURCE: AUTHOR'S OWN WORK BY QUESTIONNAIRE

They were manufacturing companies, but also businesses offering customer service. Most companies represented up to 10 employees (62% less), other types of enterprises were represented evenly after 10% of respondents – only enterprises with 51-100 employees represented 8% of the answers. Less than 47% of respondents are from limited companies, 35% from traders. The questionnaire has 14 questions, the last two being the identification and tracking the number of employees of the enterprise and the form of business of the entity. A total of 3 questions answered yes/no, for 4 ques-

tions the respondent selected from the list of answers. The questionnaire survey included 4 open questions to evaluate the extent to which respondents to the topic were understood or not.

The baseline is in this case 60 observations (i.e., N = 60, 14 variables). Since the questionnaire survey is divided by a positive or a negative response, the file is gradually diminished (but this does not affect the analysis itself).

3 Results — Only 29 business representatives (48% of respondents) confirmed the marketing management as a regular part of business management. The concept of marketing management in the most general position can be considered as more than half of the management, but the nature of the management is no longer reflected in a particular process of managing marketing activities in everyday business practice. Answers to the question to characterize your concept of marketing management within your business is a sign of the misunderstanding of marketing management in an enterprise. Examples include repeat responses: market price tracking or minimum earnings. The body or person in charge of which is the commercialization of an enterprise is recognized by only 21 entities, representing 35% of the responses. 65% of respondents said they did not compile a marketing plan and the number of respondents who confirmed the plan (21 subjects) and were unable to specify the analytical procedure used to build the plan. Answers reveal terminological ambiguities and inability to select appropriate practices (e.g., legal standards, gap analysis, business strategy analysis, Ishikawa methods, benchmarking, or Pareto's rule).

Only 10 companies (less than 35% of the 29 respondents who report marketing management as a regular part of their enterprise) confirmed the use of situational analysis. These answers indicate a misunderstanding of the purpose of the analytical process. The analysis conducted for the marketing planning process requires marketing participation. To mitigate subjective judgment, the appropriate participation of other corporate employees (in answers included: economist, manager, company management, company director), no answer in the question for example, a standing customer, an expert working on the enterprise. The form of the analysis is not normative. For trouble-free use, it is necessary to observe certain principles and composition. However, this does not reflect the results of the survey as respondents did not choose this option at all.

The presentation of the marketing plan to the internal environment of the company was confirmed by 24 subjects (84% out of 29 subjects), 12 of them presenting a top management marketing plan, 4 for middle management, 3 for lower management and for impersonal presentation, Via e-mail, occurs in 5 entities.

The process of revising the plan was testified by 17 entities, and the plan does not undergo revisions in almost 30% of cases. Revising a planning document is not an easy task, confirming answers to the question of what is happening in the company to revise the marketing plan, which differed greatly (from the end of the marketing year, through the impulses triggered by unexpected situations to the evaluation of the current market position).

Marketing goals, in general, correspond to the discovery of customer needs and wishes and their full satisfaction. They represent the specific marketing intentions of an enterprise for defined time horizons, expressed in quantitative terms, and specifically relate to products and markets. 48% of respondents (32 subjects), 9% (6 subjects) said that the targets are focused on suppliers and 16% of subjects (11 responses) target the competition. Decision-making about strategy selection is part of the marketing planning process. Initial orientation and the possibility of factual use will facilitate the system approach, respecting the specific internal business conditions and the situation in the external environment.

Select the most frequently chosen and formulated strategic marketing practices in your business:	%
GROWTH-BASED STRATEGIC DIRECTIONS (market penetration strategy, market development, product development and diversification strategy)	29,20%
STRATEGIC GUIDELINES GUARANTEED TO COMPETITION (manufacturer's strategy that has the lowest cost or differentiation strategy)	0%
STRATEGIC GUIDELINES BASED ON MARKET COMPANY POSITION (market leader, market challenger, successors, market loopholes)	25%
THE MULTI-DIMENSIONAL STRATEGIC DIRECTIONS (which represent leadership strategies in several factors, such as cost and quality)	4,20%
ON THE BASIS OF MARKETING MIXTURES (product, price, distribution and promotion)	33,30%
BASED ON THE LIFE CYCLE OF THE PRODUCT (marketing, growth, saturation of the market, exit from the market)	8,30%
TOTAL	100,00%

FIGURE 3: SELECTED STRATEGIC MARKETING PRACTICES. SOURCE: AUTHOR'S OWN WORK BY QUESTIONNAIRE

Based on the marketing mix (33% of the preferred business practice), 33% of the participants opted for the strategic approach, while only 8% of the participants' product life cycle was chosen. Competitive strategies are not mentioned in the answers at all.

4 Conclusion and discussion — The marketing planning process is frequently understandable, easy to understand, and usually applicable. In practice, successful marketing goals are difficult to achieve. Application difficulties relate primarily to the environment in which the company manufactures and sells, with market growth and market share, the intensity and organizational structure of the business, the technological level of the company, and the internationalization of the market.

To set up a marketing plan means to carry out a series of procedures based on past surveys, statistics and control reports, to respect the current situation and to pursue future objectives in accordance with the budget, to define marketing objectives consistent with the objectives of the enterprise, to formulate the marketing strategies necessary to achieve the goals, Programs, including deadlines for implementation, organized in the form of timetables, including the budget for the relevant activities, and this is a complex problem for a number of companies.

Enterprises in a free market economy do not have to plan, are not forced to do so, and no obligation to draw up a plan, it does not follow from any legal standards. Most companies plan, though not necessarily, to build plans. It can be admitted that there are companies that will not be able to get around. They can wait, follow developments, and rightly assume they will do all the necessary operations well and take all the necessary action in time to keep them on the market. They can behave, of course, repeatedly, assuming that they are at the same or better levels of profit than their competitors, and can also hope that banks will only be able to lend money on promises. However, this is unlikely in the long run and, in the short term, is highly uncertain. It must be admitted that there will also be companies that, without a plan, only on the basis of their experience, will produce a good result, probably only for a short time. It may also happen that even the best plans will not flaunt the future without a doubt. Actual marketing professionals are scientifically planning and implementing the designed plans, saving what happened without problems, what works flawlessly, and where there have been bigger debacles or even minor mistakes. Conclusions reflect the corrective actions for the future. Even in the 21st century, marketing planning has not become a surprise. Even in this timeframe, it is an organic part of management. It is clearly a matter of course in the conditions of the market economy of our age. An unnamed US manager says: who does not plan has a great business sense.

Poznámky | Notes — [1] Fotr et al. subdivides strategic plans from a time point of view into long-term strategic plans - their timing is heavily dependent on business, product lifecycle, business environment dynamics, etc. and on medium-term strategic plans - they represent the most important corporate planning tool (Fotr et al. 2012, p. 85).

Literatúra | List of References — [1] Boučková, J., 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, p. 25-31. ISBN 80-7179-577-1. | [2] Fotr, J. et al., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing, 2012, p. 85. ISBN 978-80-247-3985-4. | [3] Horáková, H., 2014. Marketingové strategie. Praha: Idea Servis, 2014, p. 13-17. ISBN 978-80-85970-81-4. | [4] Horáková, H., 2003. Strategický marketing. Praha: Idea Servis, 2003, p. 38. ISBN 80-247-0447-1. | [5] Keřkovský, M. and Vykypěl, O., 2006. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2006, p. 137. ISBN 80-7179-453-4. | [6] Kotler, P. and Keller, K. L., 2007. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007, p. 452. ISBN 978-80-247-1359-5. | [7] Kotler, P., et al., 2007. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007, p. 59-60. ISBN 978-80-247-1545-2. | [8] Kourdi, J., 2011. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press, 2011, p. 125-134. ISBN 978-80-251-2725-4. | [9] Solomon, M. R., et al., 2006. Marketing očima světových marketingových manažerů. Brno: Computer Press, 2006, p. 17. ISBN 80-251-1273-X. | [10] Veber, J., 2009. Management. Praha: Management Press, 2009, p. 109. ISBN 978-80-7261-200-0. | [11] Westwood, J., 1998. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, 1998, p. 81-83. ISBN 80-7169-542-4.

Klíčové slová | Key Words — marketing management, marketing planning, marketing plan, situational analysis, marketing objectives, marketing strategies, presentation of marketing plans, revision of marketing plans | *marketingový manažment, marketingové plánovanie, marketingový plán, situačná analýza, marketingové ciele, marketingové stratégie, prezentácia marketingových plánov, revízia marketingových plánov*

JEL klasifikácia | JEL classification — M11, M31

Résumé — *Proces marketingového plánovania - pohľad na súbor aktivít, ktoré ovplyvňujú všetky aspekty podnikateľského života*

Spoločnosti sú živé hospodárske organizmy, ktoré pôsobia v prostredí, ktoré sa rýchlo mení. Podnikové organizmy nemožno ponechať na spontánny a nekontrolovaný vývoj. Musí byť riadený ako celok, aj jeho jednotlivé časti. Marketing má nezastupiteľné miesto v podnikateľskej hierarchii a jasnú pozíciu s jasnými úlohami pre marketingové územie ako aj pre podnik ako celok. Marketingové riadenie by malo byť súčasťou riadenia každého podniku. Sleduje všetky činnosti organizácie, zamerané na uspokojenie potrieb zákazníkov. Cieľom je zabezpečiť konzistentnosť medzi úlohami podniku s príslušnými dostupnými zdrojmi a trhovými príležitosťami a obmedzeniami na strane druhej. Je to komplexná aktivita vedúca k dosiahnutiu marketingových cieľov a zodpovednosť za to, že marketingové úsilie má za následok nielen plnenie marketingových úloh, ale aj dosiahnutie cieľov organizácie ako celku. Identifikuje sa ako proces pozostávajúci z troch etáp, usporiadaných v špecifickom kontexte, vo fixných vzájomných prepojeniach, ktorých poradie sa nedá meniť.

Kontakt na autorov | Address — doc. Ing. Helena Horáková, CSc., University of South Bohemia in České Budějovice, Faculty of Economics, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Czech Republic, e-mail: horakova@ef.jcu.cz; University College of Business in Prague, Spálená 14, 110 00 Prague 1, Czech Republic, e-mail: horakova@vso-praha.eu. Ing. Marie Švarcová, Ph.D. University of South Bohemia in České Budějovice, Faculty of Economics, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Czech Republic, e-mail: svarcova@ef.jcu.cz; University College of Business in Prague, Spálená 14, 110 00 Prague 1, Czech Republic, e-mail: svarcovam@vso-praha.eu. Ing. Lukáš Volf, University of South Bohemia in České Budějovice, Faculty of Economics, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Czech Republic, e-mail: volflu00@ef.jcu.cz; University College of Business in Prague, Spálená 14, 110 00 Prague 1, Czech Republic, e-mail: volf@vso-praha.eu.

Recenzované | Reviewed — 25. máj 2017 / 30. máj 2017

TOO MUCH IS NEVER ENOUGH: IS THERE A TIPPING POINT IN MARKETING COMMUNICATIONS?

Various indicators of marketing communications efficiency and effectiveness have been already discussed several times in our journal. A lot of them are based on one unspoken assumption: the more the merrier. A greater number of visitors, viewers, and listeners of advertising and public relations, an ever-higher amount of people utilizing sales promotion, an increasing figure of recipients approached through direct communications could easily lead a company into a trap of excessive, meaningless or misleading communications. Of course, there are direct indicators of efficiency monitoring appropriate cost/benefit ratios which are often compared in relative terms to competitors or to the best practice in the industry. However, decreasing levels of efficiency become a problem as the amount of marketing clutter generated across sectors increases.

Everything in moderation. The unspoken goal to become a tall poppy of marketing communications leads companies and marketers to exercise greater efforts, to invest in additional advertising, create supplementary events, offer a greater variety of discounts or push for greater online visibility. Higher intensity of communications of almost every company suffocates the public space, makes every message less digestible and helps no-one. In some countries, marketing communications have been heavily regulated in certain areas (such as outdoor or product placement). In others, regulatory authorities and companies are yet to realize that corporate social responsibility assumes corporate accountability for appropriate aesthetic as well as ethical appearance in public domain, which includes marketing communications. Fewer, truthful, ethically sound and aesthetically appealing marketing communications are likely to be more effective and efficient with target audiences.

Rather than standing out in frequency of marketing communications, messages shall become unparalleled in meanings or emotions they carry across. Buzzwords such as sale, value, innovation, service, or free have become so utterly common with every other marketing claim that their impact is surely negligible. Customers use devices or applications, which inhibit display of ads. Some take part in the no-logo no-brand movement. Instead of creating appropriate awareness, some companies make an unsolicited uproar.

Customer satisfaction is often measured vis-à-vis customer expectations, which inherently increase with broader customer experience as well as with promises delivered through excessive or overly aspirational marketing communications. Regardless which media or tools have been used to establish a connection with prospective buyers and users, or whether emotional, functional or image-based ele-

ments have been communicated, satisfaction attributes may climb up the ladder. Together with the famous Kano satisfaction model, marketing communication could change the perception of otherwise indifferent factors to one-dimensional, attractive, or even must-be elements associated with a particular offering.

It could be a question for researchers and practitioners to ask: is there a tipping point in marketing communications? Excessive confrontation with marketing messages could insult or annoy potential buyers. Inflated marketing messages could spur orgasmic enthusiasm, which might be difficult to deliver. Becoming greater may well mean not being bigger but different.

Résumé ——— Příliš není nikdy dost: Existuje zlomový bod v marketingové komunikaci?

Marketingová komunikace je všude přítomná a může se lehce stát pro podnik kontraproduktivní. Vytváření příliš vysokých zákaznických očekávání, nadměrné zatěžování jednoho komunikačního kanálu či selektivní používání jednoho komunikačního nástroje zřejmě spíše snižuje vnímání zákaznické zkušenosti a může se negativně odrazit na hodnocení zákaznické spokojenosti. Marketeři mohou mít tendenci nechat se strhnout davem a využívat obehnané prázdné fráze v marketingové komunikaci, namísto prapůvodního hledání cest a prostředků k diferenciaci. Četnost nebo nepřímý dopad marketingové komunikace nesmí být zaměňován s jejím obsahem a esteticky i eticky přiměřenou formou.

Kontakt na autorov | Address ——— doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., Katedra managementu a marketingu, Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika, e-mail: pavel.strach@savs.cz

SOUTĚŽ MARKETÉR ROKU 2016

MÁ SVÉHO VÍTĚZE

V podvečer 18. května 2017 se již tradičně v příjemném prostředí Divadelního sálu Klubu Lávka s historickým rámcem Karlova mostu a působivým výhledem na Hradčany odehrálo finále soutěže 12. ročníku Marketér roku 2016. Večerem provázel excelentní moderátor Karel Voříšek a SWING KVARTET Ivana Smažíka se zpěvačkou Evou Emmingerovou zpřijemnil slavnostní chvíle všem zúčastněným. Setkání obohatila i výstavka fotografických obrazů uměleckého fotografa Jadrana Šetlíka, který do své galerie připravuje nový projekt Významných osobností českého marketingu.

Prezidentka ČMS Jitka Vysekalová uvádí, že pro vítěze byly připraveny sošky křišťálových delfínů z českého skla v čele s Velkým modrým delfínem v působivém designu z dílny uměleckého skláře Vladimíra Zubričana. Na oceněné i nominované čekaly kromě diplomů i mnohé věcné dary od sponzorů a partnerů soutěže. Dvanáctý ročník je za námi, ale již připravujeme ten další, třináctý. Věříme, že třináctka je šťastné číslo.

Letos byla soutěž velmi silně obsazena, a tak kromě Velkého modrého delfína a hlavních cen udělila hodnotitelská komise i několik zvláštních ocenění za mimořádné aktivity a úspěšné inovativní marketingové projekty. Těší nás, že o soutěž je každým rokem větší zájem, říká předseda hodnotitelské komise Gustav Tomek.

Výsledky soutěže —

Velký modrý delfín - hlavní cena soutěže:

| Ing. Margaréta Víghová, Ph.D.; ZETOR TRACTORS, a. s. - ředitelka korporátní komunikace; za realizaci nové marketingové strategie úspěšné na mezinárodních trzích

Cena Zelený delfín:

| Jaroslav Barvů; Krondorf, a. s. - spolumajitel, generální manažer, prokurista; za unikátní přístup při uvedení nového produktu na trh

Cena Zlatý delfín:

| Ing. Jaroslav Kurčák; PENAM, a. s. - generální ředitel; za rozvoj produktové politiky a úspěšné řešení interní i externí komunikace

Cena Purpurový delfín:

| Ing. Marie Mošová; HARTMANN-RICO, a. s. - marketing manager; za novou marketingovou strategii zaměřenou na komplexní potřeby zákazníka

Zvláštní cena prezidia ČMS Zelený eko-delfín:

| Bronislav Janeček; REC Group, s. r. o. - generální ředitel, za originální marketingovou strategii podporující ekologii, rozvoj nových forem podnikání a kulturu

Zvláštní cena prezidia ČMS Růžový delfín:

| PhDr. Eva Brixí-Šimková; Prosperita - šéfredaktorka, za specifickou formu marketingové komunikace zaměřenou na ženy-manažerky

Zvláštní cena prezidia ČMS Duhový delfín:

| Ing. Jaromír Kříž; Merkur toys, s. r. o. - ředitel a jednatel, za rozvoj marketingové strategie podporující technické vzdělávání mládeže

Zvláštní cena prezidia ČMS Duhový delfín:

| Miroslav Šorma; Vánoční ozdoby; DUV - družstvo - předseda, za úspěšnou inovaci produktů charakterizujících českou výrobní tradici

Zvláštní cena prezidia ČMS Duhový delfín:

| Vinařský fond ČR, za strategii posilující hodnotu produktů a značek tuzemského vinařství

Malí delfíni:

| Martina Bauerová; Papei, a. s. - vedoucí komunikace a marketingu, za marketingovou strategii podporující novou koncepci produktu a komunikace
| Ing. Kateřina Kadlecová; USSPA, s. r. o. - ředitelka, za úspěšné uvedení produktů nové generace na trh

| Ing. Alena Kotašková; Madeta, a. s. - Senior product manager, za úspěšnou realizaci nových forem komunikační politiky

| Petr Paksy; MBA, J.A.P., s. r. o. - výkonný ředitel, za úspěšnou realizaci nového přístupu k produktovému designu

| Ing. Radka Prokopová; Alcaplast, s. r. o. - výkonná ředitelka, za komplexní přístup k marketingové strategii při uvádění nových produktů na trh

| Anna Tůmová, České Radiokomunikace, a. s. - Head Of Marketing a PR, za originální přístup k budování značky se zřetelem na potřeby zákazníka

Diplom za úspěšnou nominaci marketingového projektu:

| Jana Kiclová; OKNOHTERM, s. r. o. - ředitelka marketingu

| Ing. Tomáš Milich; OVUS - podnik živočišné výroby, s. r. o. - jednatel

| Petr Patočka; Čajová květina, s. r. o. - jednatel

| Ing. Andrea Trčková; Mgr. Ladislav Kavan - LK SERVIS - výkonná ředitelka

| Marek Valášek; LearnTube, s. r. o. - ředitel obsahu, founder

| Ing. Miluše Valdová; Druchema, družstvo pro chemickou výrobu a služby - obchodní a marketingová ředitelka

Mladý delfín:

| Porota pod vedením doc. ing. Olgy Juráškové, Ph.D. udělila dva Mladé delfíny a dva diplomy.

Mladý delfín:

| kolektiv studentek Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně; Kateřina Martínková, Tereza Vodáková; za marketingový projekt v soutěži Marketér roku 2016 – Mladý delfín; na téma Jak komunikovat značku Made in Czechia

Mladý delfín:

| kolektiv studentek Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty mezinárodních vztahů, Katedry obchodního podnikání a komerčních komunikací; Lucie Kloboučnicková, Ivana Dvořáková, Eliška Farářová; za marketingový projekt v soutěži Marketér roku 2016 – Mladý delfín; na téma Jak komunikovat značku Made in Czechia

Diplom

| kolektiv studentek Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty mezinárodních vztahů, Katedry obchodního podnikání a komerčních komunikací; Anastasia Kobzareva, Jitka Davidová, Elizaveta Shkiria

Diplom

| kolektiv studentek Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně; Magdalena Pecníková, Jana Pastyříková



VYHLÁŠENÍ MARKETÉRA ROKU 2016

GEORGE ARTHUR AKERLOF, ROBERT JAMES SHILLER, 2017. JAK SE LOVÍ HLUPÁCI. EKONOMIE MANIPULACE A KLAMU. NENECHTE SEBOU MANIPULOVAT. PRAHA:

MANAGEMENT PRESS, 2017. 264 S.

ISBN 978-80-7261-478-3.

Autormi tejto pozoruhodnej monografie (jej názov v origináli je Phishing for phools) sú dvaja americkí nositelia Nobelovej ceny za ekonómiu. Akerlof je profesorom na Georgetown University a Nobelovu cenu dostal v roku 2001 a Shiller je profesorom ekonomie na Yale University a cenu získal v roku 2013. Obaja vedci sú autorami ďalších významných prác z oblasti ekonomie. (S milým prekvapením zisťujem, že jednu z ich kníh sama vlastním a čerpala som z nej v rámci jednej svojej štúdie: Akerlof, A. G. a Shiller, J. R., 2010. Živočíšne pudy. Praha: Dokořán, 2010. 303 s. ISBN 978-80-7363-299-1.)

Táto kniha je prekvapujúco otvorená, presvedčivá a provokatívna. Je o manipulácii, podvádzaní a klamaní. Autori na nej pracovali päť rokov. Jej text je odborný, kniha je pritom čítavá a zrozumiteľná. Obsahuje štyridsať šesť strán poznámkového aparátu k jednotlivým kapitolám a vyše dvadsať strán zdrojov literatúry(!). (Dovolím si uviesť, že si veľmi vážim, keď nositelia Nobelovej ceny uvádzajú vo svojich knihách taký rozsiahly zoznam zdrojov literatúry a poznámok!) Na výskumoch pre túto knihu sa podieľali spolu s autormi i viacerí asistenti z radov ich študentov či spolupracovníkov. Na univerzite autori viedli semináre s rovnakým názvom ako má táto kniha.

Posolstvo knihy autori prezentujú už v jej predhovore, keď píšú: „Ekonomický systém je presiaknutý klamom a podvádzaním a každý človek to potrebuje vedieť... Túto knihu sme napísali pre spotrebiteľov, ktorí potrebujú byť bdelí a ostrážiti, aby sa nenechali nachytať na množstvo trikov, lstí a podvodov, ktorým sú vystavení. Napísali sme ju pre podnikateľov, ktorých deptá cynizmus niektorých ich „kolegov“ a ktorí majú pocit, že sú polapení v osídlach ekonomickej nevyhnutnosti konať obdobne. Napísali sme ju pre štátnych úradníkov, ktorí majú na starosti reguláciu hospodárstva, za čo sa im len zriedka dostane vďaka. Napísali sme ju pre dobrovoľníkov, filantropov, názorových vodcov, ktorí sa postavili na stranu tých, ktorí nevzdávajú boj o dosiahnutie osobnej integrity... Tým všetkým bude, ako dúfame, táto publikácia, pojednávajúca o ekonomických silách, v ktorých dôsledku sa manipulácia a podvádzanie stali a budú sa i naďalej stávať – pokiaľ sa neodhodláme podniknúť odvážne kroky a bojovať s nimi – nedielnou súčasťou ekonomického systému, k niečomu dobrá.“ (s. 7-8). Napísali ju aj pre nás, ktorých zaujíma aj druhá strana mince...

Autori v predhovore jazykovo a obsahovo vymedzujú kľúčové pojmy knihy: „loviť“ (orig. phish) a „hlupák“ (orig. phool) a chápu ich v ich širšom význame. Pojem loviť podľa nich znamená docieľiť, aby ľudia robili veci, ktoré sú v záujme toho kto loví, ale nie toho, kto je lovený a hlupákom je, podľa autorov, ten, kto z akéhokoľvek dôvodu „zhltnie návnadu“ a nechá sa chytiť. Domnievajú sa, že sa to môže stať hocikomu z nás.

Dej prebieha na voľnom slobodnom trhu, ktorý usporadúva lov na hlupákov, tých, ktorí prijímajú rozhodnutia tak, že je to v ich neprospech. Podľa autorov sa to deje v štyroch oblastiach nášho života: v osobnom finančnom zabezpečení, v makroekonomickej stabilite (hospodárstvo ako také), v našom zdraví a v kvalite vládnutia. Pre každú z uvedených oblastí uvádzajú autori knihy veľké množstvo príkladov, ktoré ilustrujú „ako ďaleko lov na hlupákov ovplyvňuje naše životy, naše činy, naše myšlienky, naše ciele a rozladenie, ktoré sa s týmito cieľmi spája.“ (s. 17).

Knihy je spracovaná a členená do úvodu a troch častí. Každá časť má niekoľko kapitol. V úvode vysvetľujú autori najprv základnú myšlienku ekonómie - trhovej rovnováhy, popri ktorej je každá príležitosť, ponúkajúca mimoriadny zisk rýchle využitá, pokiaľ sa však nájde, a tento princíp, spolu s konceptom rovnováhy predstavuje samú podstatu ekonómie.

Podľa autorov je tento princíp platný aj v prípade lovu na hlupákov. Autori prehľadne poukazujú na vzťah psychológie a ekonómie, poukazujú na dnes už experimentálne potvrdený záver Freuda o role podvedomia pri rozhodovaní. Odkazujú čitateľa na aj u nás známou monografiu sociálneho psychológa a odborníka na marketing Roberta Cialdiniho o persúzii, ktorá obsahuje mnoho pôsobivých dôkazov ľudských psychických predpojatostí.

Autori píšú, že podľa Cialdiniho „podliehame lovcovi hlupákov, pretože chceme recipročne oplácať dary a láskavosť, pretože chceme byť milí na ľudí, ktorých máme radi, pretože nechceme nepočúvnuť autority, pretože máme pri rozhodovaní, ako sa zachovať, sklon nasledovať druhých, pretože chceme aby naše rozhodnutia boli vnútorne konzistentné, pretože máme averziu voči stratám. Každú z týchto predpojatostí sprevádzajú bežné triky predajcov.“ (s. 25).

Do prvej časti knihy s názvom Nezaplatené účty a finančný kolaps zaradili autori dve kapitoly. V prvej z nich na príkladoch preukazujú, prečo sa väčšina spotrebiteľov koncom mesiaca obáva, či bude mať z čoho zaplatiť svoje účty a prečo sa im to pomerne často nedarí. Je fakt, že všetci robíme chyby a k nim nám napomáhajú, podnecujú a navádzajú nás tí, ktorí sa nám snažia „niečo predáť“. Druhá kapitola, rovnako na konkrétnych príkladoch, pojednáva o tom, akú rolu zohral lov na hlupákov vo finančnej kríze v roku 2008, ktorej dôsledky pocítili a pocítujú dodnes ľudia na celom svete. Autori si položili sedem otázok, na ktoré v kapitole hľadali a nachádzali odpovede.

V druhej časti knihy s názvom Ako uloviť hlupákov tu či tam sa autori zaoberajú v deviatich kapitolách lovom na hlupákov v konkrétnom kontexte: reklamy a marketingu, nehnuteľností, predaja automobilov, kreditných kariet, lobovania a politiky, potravín a liečiv, inovácie a hospodárskeho rastu, alkoholu a tabaku a dvoch konkrétnych finančných trhov. Je to podľa autorov, akoby skúmanie „mikroekonómie“ lovu na hlupákov. Autori venovali kapitolám v tejto časti knihy veľkú a podrobnú pozornosť, aby odhalili podstatu živnej pôdy pre lov na hlupákov v rámci každej z nich.

Môj profesijný pohľad na túto problematiku sa celkom zámerne sústredil na oblasť reklamy a marketingu. Asi to nie je náhoda, ak autori knihy jednoznačne tvrdia, že ak existuje oblasť, na ktorej je možné ukázať lov na hlupákov v tej najčistejšej podobe, potom je to reklama a marketing (s. 59). Manipulatívnymi nás robí, podľa autorov, sklon ľudí uvažovať v intenciách príbehov. Píšu, že ľudská myseľ celkom prirodzene uvažuje vo forme príbehov, že mnoho našich myšlienok sa odvíja vo vzorcoch obdobných rozhovoru. (s. 62) Uvádzajú: „Pokiaľ môžete „presmerovať“ príbeh, ktorý niekto rozpráva sám sebe tak, aby to bolo výhodné pre vás, ale nie pre neho, potom ste ho dostali do situácie, kedy je možné naň podniknúť lov. Takéto „presmerovanie“ patrí k hlavným postupom inzercie a marketingu.“ (s. 59). Keď tvorcovia inzercie a odborníci na marketing „pootočia“ naše myslenie a docielia tak toho, že to, čo si myslíme, slúži nie našim, ale ich potrebám, stali sme sa objektom úspešného lovu na hlupákov (s. 63).

Uvedené myšlienky autorov knihy poukazujú na často využívané možnosti marketingu a na jeho vplyv na vytváranie rovnováhy pri existencii lovu na hlupákov v živote spoločnosti.

Veľké množstvo príkladov v tejto časti knihy môže poslúžiť aj ako praktické cvičenie vo vnímaní a chápaní lovu na hlupákov. Autorom knihy sa podarilo, vrátane i v ďalších oblastiach, zúčastnene, z historického a súčasného pohľadu popísať pozíciu a cielenie marketingu v kontexte lovu na hlupákov. Podľa autorov knihy, k lovu na hlupákov nedochádza preto, že by ľudia boli zlí, ale preto, že vyviera z prirodzeného fungovania nášho ekonomického systému.

Tretia časť knihy s názvom Záver a Doslov prináša všetky dôležité zhrnutia a nové závery o preskúmanom systéme lovu na hlupákov v rôznych kontextoch, od veľmi všeobecných až po veľmi konkrétne, ktoré sú uvedené v predchádzajúcich častiach a kapitolách tejto pozoruhodnej a odvážnej knihy. Kniha nepochybne prispela k rozvoju behaviorálnej ekonómie a financií práve novátorským pohľadom nobelovských vedcov, odlišným od súčasnej ekonómie.

V závere knihy autori nasledovne rezumujú: „Ekonómia, psychológia a bádatelia v oblasti sociálnych vied by mali pristupovať k tomu... ako ľudia uvažujú, so širším záberom: mali by brať do úvahy čokoľvek, čo si ľudia myslia, všetko vedomé a podvedomé uvažovanie, ktoré je základom ich rozhodovania (s. 192). Pohľad autorov na disfunkčné uvažovanie je oveľa všeobecnejší, dospeli k nemu na základe poznania mentálnych rámcov (spôsobov uvažovania), prostredníctvom ktorých vstupujú informácie do ľudského rozhodovania a prestupujú ho.

Autori ich nazvali „príbehmi, ktoré ľudia rozprávajú sami sebe“. A to podľa autorov... „umožňuje vidieť - doslova a do písmena - ako k lovu na hlupákov vo väčšine prípadov dochádza. Loví hlupákov je spôsob klamania, ktorý má za cieľ niekoho priamť, aby prijal rozhodnutie, ktoré je ku prospechu lovca, ale nie loveného (s. 192-193).

Knihu Ako sa lovia hlupáci je vhodné a potrebné odporučiť do pozornosti záujemcom (odborným i laickým) o súčasné procesy behaviorálnej ekonómie a financií, o poznanie rafinovaných spôsobov manipulácie, klamstiev a podvodov, ktoré sa dejú v mnohých oblastiach nášho sveta.

DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

import | **import, dovoz, importovať, doviesť** — The company imports machines from Germany. | *Spoločnosť importuje stroje z Nemecka.*

importation | **dovoz** — The importation of alcohol is forbidden in some countries. | *V niektorých krajinách je dovoz alkoholu zakázaný.*

import ban | **zákaz dovozu** — The government has imposed an import ban on poultry. | *Vláda uvalila zákaz dovozu hydiny.*

import duty | **dovozné clo** — The country has raised import duties on cars. | *Krajina zvýšila dovozné clá na autá.*

importer | **importér, dovozca** — He is an importer of African sculptures. | *Je importérom afrických sošiek.*

import-export | **import - export** — The company offers import-export opportunities. | *Spoločnosť ponúka príležitosti v importe - exporte.*

importing | **importujúci, dovážajúci** — China is now the largest oil importing country. | *Čína je najväčšou krajinou dovážajúcou ropu.*

import quota | **dovozná kvóta** — World trade agreements specified import quotas on cars. | *Svetové obchodné dohody vyšpecifikovali dovozné kvóty na autá.*

impress | **zapôsobiť, urobiť dojem** — He tried to impress his teacher with his extensive knowledge of online marketing. | *Pokúšal sa zapôsobiť na svojho učiteľa svojimi rozsiahlymi vedomosťami o online marketingu.*

impression | **dojem, účinok** — You will never get a second chance to make a first impression. | *Nikdy nedostaneš druhú šancu, aby si urobil prvý dojem.*

impulse, to buy on impulse | **impulz, impulzívne (na)kúpiť** — She was not looking for new shoes; she just bought them on impulse. | *Nehľadala nové topánky, kúpila si ich impulzívne.*

impulse buyer | **impulzný kupujúci** — He always buys things on impulse - we call him an impulse buyer. | *Vždy kupuje niečo impulzívne - voláme ho impulzný kupujúci.*

impulse buying | **impulzný nákup** — Supermarkets display chocolates near their checkouts to encourage impulse buying. | *Supermarkety vystavujú čokolády v blízkosti svojich pokladní aby podporili impulzný nákup.*

incentive | **stimul, motív** — Pay rise will give employees an incentive to perform better. | *Zvýšenie platu bude zamestnancov motivovať k lepším výkonom.*

incentive program | **motivačný program** — A well-defined incentive program motivates employees to achieve a company's objectives. | *Dobre zadaný motivačný program stimuluje zamestnancov k dosiahnutiu cieľov spoločnosti.*

incentive scheme | **motivačné schéma** — A new incentive scheme was approved by the management of the organization. | *Nová motivačná schéma bola schválená manažmentom organizácie.*

income | **príjem** — The money she gets from teaching language courses provides a supplement to her main income. | *Peniaze, ktoré dostáva za výučbu v jazykových kurzoch, dopĺňajú jej hlavný príjem.*

income distribution | **rozdelenie, rozdeľovanie príjmov** — To monitor income inequality, the OECD relies on the OECD Income Distribution Database. (oecd.org 2017) | *Na monitorovanie nerovnosti v príjmoch sa OECD spolieha na svoju OECD databázu pre rozdeľovanie príjmov.*

income statement | **výkaz ziskov a strát** — According to its income statement, the company's revenues increased by 5% during the second quarter. | *Podľa výkazu ziskov a strát sa príjmy spoločnosti počas druhého kvartálu zvýšili o 5%.*

income tax | **daň z príjmu** — Seven U.S. states have no income tax: Alaska, Florida, Nevada, South Dakota, Texas, Washington, and Wyoming. | *Sedem amerických štátov nemá daň z príjmu: Aljaška, Florida, Nevada, Južná Dakota, Texas, Washington a Wyoming.*

incorrectly labeled parcel | **neprávne označený balík** — An incorrectly labeled parcel cannot be delivered. | *Nesprávne označený balík nemôže byť doručený.*

indemnify | **odškodniť** — The insurance also indemnifies the apartment against fire. | *Poistenie tiež odškodňuje byt proti požiaru.*

indemnity | **odškodnenie, odškodné, beztretnosť** — He had to pay an indemnity of €200. | *Musí zaplatiť odškodné 200 €.*

independent | nezávislý — An independent adviser has been brought in to consult a company's financial matters. | *Nezávislý poradca bol prizvaný na konzultáciu finančných záležitostí spoločnosti.*

independent variable | nezávislá premenná — In statistical modeling, there are dependent and independent variables. | *V štatistickom modelovaní máme závislé a nezávislé premenné.*

index | index — The NYSE Composite Index includes all common stocks listed on the NYSE. | *Index NYSE Composite zahŕňa všetky bežné akcie zalistované na Newyorskej burze.*

indexation | indexácia — Indexation of pay rises to productivity will give employees an incentive to work more effectively. | *Indexácia zvyšovania príjmu v nadväznosti na produktivitu poskytne zamestnancom motiváciu pracovať efektívnejšie.*

indicate | ukazovať, naznačovať — His reply indicated a competent understanding of the problem. | *Jeho odpoveď naznačila kompetentné pochopenie problému.*

indicator | indikátor, ukazovateľ — Economists think that the country's leading economic indicators show faster economic growth. | *Ekonomovia si myslia, že hlavné ekonomické ukazovatele krajiny ukazujú rýchlejší hospodársky rast.*

indigenous | domorodý — Banana is not indigenous to this area, but it has been grown there for tens of years. | *Banán nie je domorodou plodinou v tejto oblasti, ale pestuje sa tu desiatky rokov.*

indirect | nepriamy — The benefit from research is often indirect. | *Osoh z výskumu je často nepriamy.*

indirect channel | nepriamy kanál — The firm will use indirect channels to sell its products. | *Firma využije nepriame kanály na predaj svojich produktov.*

indirect exporting | nepriamy export — Indirect exporting is often used when producers are entering new markets because this is less costly and risky. | *Nepriamy export sa často využíva, keď výrobcovia vstupujú na nové trhy, pretože je to menej nákladné a rizikové.*

individual | individuálny, individuum — More and more schools try to treat their students as individuals. | *Viac a viac škôl sa snaží pristupovať ku svojim študentom individuálne.*

industrial | priemyselný — Houses located near industrial sites do not sell very well. | *Domy umiestnené v blízkosti priemyselných sídiel sa nepredávajú veľmi dobre.*

industrial capacity | priemyselná kapacita — China's excess industrial capacity can harm its economy. | *Nadmerná priemyselná kapacita môže poškodiť ekonomiku Číny.*

industrial center | priemyselné centrum — The delegation of politicians visited the biggest industrial center of the country. | *Delegácia politikov navštívila najväčšie priemyselné centrum krajiny.*

industrial design | priemyselný dizajn — Professor Škarka was one of the leaders in industrial design in the Czech Republic. | *Profesor Škarka bol jedným z lídrov priemyselného dizajnu v Českej republike.*

industrial development | rozvoj priemyslu — The abbreviation of UNIDO stands for the United Nations Industrial Development Organization. | *Skratka UNIDO reprezentuje Organizáciu Spojených národov pre rozvoj priemyslu.*

industrial espionage | priemyselná špionáž — In extreme cases, some companies may engage in industrial espionage to steal secrets from its competitors. | *V extrémnych prípadoch sú niektoré spoločnosti zapojené do priemyselnej špionáže, aby mohli od svojich konkurentov ukoristiť tajomstvá.*

industrial products | priemyselné produkty — Classification of industrial products is needed for the organizations to make the right decisions. | *Klasifikácia priemyselných produktov je potrebná, aby organizácie mohli prijímať správne rozhodnutia.*

Literatúra | List of References — [1] Ivanovic, A. a Collin, P. H., 2003. Dictionary of Marketing. London: Bloomsbury, 2003. ISBN 0-7475-6621-6. | [2] meriam-webster.com, 2017. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné na: <www.meriam-webster.com> | [3] dictionary.cambridge.org, 2017. [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné na: <http://dictionary.cambridge.org> | [4] oecd.org, 2017. [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné na: <www.oecd.org>

**STUDY: THE USE OF SOCIAL MEDIA FOR
SERVICE DELIVERY: HOW DO END-USERS
USE CUSTOMER SERVICE 2.0?**

**VPLYV MARKETINGU V POLITIKE
NA VOLIČSKÉ SPRÁVANIE**

**TEORETICKÝ POHĽAD NA PROBLEMATIKU
„FOOD DESERTS“ A BUDÚCNOSŤ
MALOOBCHODU S POTRAVINAMI**

**PROCES TVORBY KORPORÁTNÍHO
DESIGNU - MARKETÉR VS. GRAFICKÝ
DESIGNÉR**

**TOO MUCH IS NEVER ENOUGH:
IS THERE A TIPPING POINT
IN MARKETING COMMUNICATIONS?**

**SOUTĚŽ MARKETÉR ROKU 2016
MÁ SVÉHO VÍŤEZE**



9 771338 794008 06