

AKO SA Z KRACHUJÚCEJ ZNAČKY STANE ZNAČKA OLYMPIJSKÁ

THE CHANGE FROM FAILING BRAND TO OLYMPIC BRAND

Jana Matúšová

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá značkou Sazka a jej prechodom od konkurzu v roku 2011, kedy stratila časť svojich klientov až po jej ohodnotenie ako značky olympijskej v roku 2012.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Krízová komunikácia, marketingová komunikácia, redizajn, Sazka, značka

ABSTRACT

The article deals with brand Sazka and its transition from bankruptcy in 2011, when it lost some of their clients to Sazka as the olympic brand in 2012.

KEY WORDS

Brand, Crisis communication, Marketing communication, Redesign, Sazka

Sazka pôsobí na českom trhu už 55 rokov a patrí takpovediac ku skvostom českého biznisu. Ide o tradičnú značku, ktorá tvorí dejiny. Až do roku 2011 mala na českom trhu monopolné postavenie. Konkrétne, do mája 2011, kedy sa Sazka dostala do konkurzu.

Krízová komunikácia

Krízu možno definovať ako udalosť, ktorá ohrozuje najdôležitejšie hodnoty organizácie – a tými sú dobré meno a reputácia. Keďže zväčša (s výnimkou trvalých kríz) sú krízy neočakávané alebo nepredvídané, poskytujú obmedzený čas na reakciu. Na druhej strane si však vyžadujú okamžitú reakciu. A samozrejme médiá majú veľký záujem o negatívne témy a tak je samozrejmé, že krízové situácie priťahujú záujem médií.

„Prišli sme do spoločnosti, ktorú zvnútra i zvonku ovplyvňovala insolvenca a následne vyhlásený konkurz. Novinári si ju brali deň čo deň na paškál a preberali úplne všetko, čo sa aspoň zdanlivo Sazky týkalo. V danej chvíli Sazka nemala ani na výplaty zamestnancov, ministerstvo financií s ňou viedlo správne konanie kvôli nevyplateným výhram a Hušák

podpisoval výpovede a zbavoval konkurenčných doložiek ľudí, ktorých chcela konkurencia“, opísala situáciu Sazky v čase konkurzu jej vtedajšia hovorkyňa Lenka Tichá.⁸⁹

Interná komunikácia v čase krízy

V čase krízy by interná komunikácia mala predchádzať tej externej. V prípade zamestnancov ide totiž o citlivú cieľovú skupinu. Ak nebudú zamestnanci vedieť, čo sa presne deje a aký je ďalší postup spoločnosti, budú medzi sebou šíriť rôzne dohady a zbytočne sa tak ešte viac zneistí vnútorná atmosféra vo firme. Okrem toho, zamestnanci môžu byť dôveryhodným zdrojom informácií pre médiá a šíriť prostredníctvom médií svoje dohady.

V prípade internej komunikácie v čase krízy by mal byť komunikačný tok zhora nadol. Je potrebné, aby vedenie spoločnosti objasnilo situáciu a pomenovalo najbližšie kroky. Zároveň je nevyhnuté mať jednotnú internú aj externú komunikáciu, to znamená rovnaké stanoviská a vysvetlenia poskytovať zamestnancom, aj médiám.

Priamo ukážkovo sa v tomto smere správal konkurzný správca. Na komunikáciu so zamestnancami používal dva zdroje – e-mailovú komunikáciu a intranet (s názvom Drbna). Hneď po oznámení konkurzu poslal všetkým zamestnancom e-mail, v ktorom sa držal nasledovných zásad:

- Oboznámil zamestnancov so súčasnou situáciou
- Vyjadril im svoju dôveru a dal pocítiť, že sú pre spoločnosť dôležití a firma s nimi počíta (aby sa zabránilo panike a hromadnému odchodu zamestnancov)
- Oznámil ďalšie kroky

Plné znenie listu:

⁸⁹ Výrok zaznel na akcii PR klubu o krízovej komunikácie koncom roku 2011 v Prahe



V Praze dne 30.května 2011

Vážení zaměstnanci společnosti Sazka,

dnes v odpoledních hodinách bylo v insolvenčním rejstříku zveřejněno rozhodnutí Městského soudu v Praze o prohlášení konkurzu společnosti Sazka a.s.

V souladu s insolvenčním zákonem tímto okamžikem přechází naprostá většina kompetencí, odpovědnosti a pravomocí z představenstva společnosti Sazka a.s., stejně tak i za generálního ředitele pana JUDr. Aleše Hušáka, na insolvenčního správce společnosti, tedy na mou osobu.

Vás, všechny zaměstnance Sazky, považuji za jednu z nejcennějších hodnot, kterou Sazka má. Proto je jedním z prvních kroků, které činím, i tento dopis, ve kterém vás chci seznámit s aktuální situací a bezprostředními kroky, které plánuji učinit.

Jsem si vědom, že jste v posledních týdnech a zejména dnech mohli zaznamenat značné množství informací, ať už z médií, od svých známých, kolegů, přátel či přímo jménem generálního ředitele JUDr. Aleše Hušáka. Některé z nich byly bohužel zkreslené, neúplné, mnohdy i zcela nepravdivé. Tímto dopisem bych chtěl uvést věci na pravou míru.

Chci Vás ujistit, že rozhodnutí soudu o konkurzu Sazky v žádném případě neznamená její konec. Neznamená ani automatické odebrání příslušných licencí společnost Sazka k provozování loterií. Sazka i nadále pokračuje ve své běžné činnosti. Losování bez jakýchkoli změn i nadále pokračuje.

První mojí prioritou v nové pozici je zajistit Sazce dostatek finančních prostředků k zajištění běžného provozu a zároveň i na to, aby uhradila veškeré dlužné částky, na základě kterých se Sazkou bylo zahájeno Ministerstvem financí ČR správní řízení o pozastavení nebo odebrání udělených licencí k provozování loterijní činnosti. A samozřejmě i na to, aby Vám všem mohla Sazka v řádném termínu vyplatit Vaše mzdy za měsíc květen v plné výši.

Jak jste mohli zaznamenat, pan JUDr. Aleš Hušák v minulém týdnu oznámil, že Sazka je téměř bez peněz a nemá na svůj provoz.

Proto jsem se ihned v pondělí v dopoledních hodinách sešel s Věřitelským výborem společnosti Sazka a.s. a jednal o možnostech a podmínkách poskytnutí úvěrového financování v souladu s insolvenčním zákonem. Byl jsem věřitelským výborem ujištěn, že i z jejich strany je nejvyšší prioritou zajistit podmínky pro další standardní provoz Sazky. Věřitelský výbor mi oznámil, že mi v nejbližších dnech předloží ke schválení nabídku úvěrového financování.


Věřím, že k dohodě s Věřitelským výborem dojde v řádu několika málo dnů a Sazka bude mít dostatek peněz pro zajištění veškeré své běžné činnosti, zejména na uhrazení závazků vůči státu a na vyplácení všech svých výher. To je to nejdůležitější, pro znovuzískání důvěry sázejících.

Sazka bude mít finanční prostředky na svůj provoz. Ale nemůže fungovat bez Vás, zaměstnanců. Nemohu vyloučit, že se na vás v nejbližší době obrátí konkurenční firmy s nabídkou, abyste ze Sazky odešli a začali pracovat pro konkurenci. Rozhodnutí je na každém z vás. Za sebe vás chci ujistit, že udělám vše proto, aby Sazka nadále fungovala. Proto si dovolím na Vás apelovat a zároveň Vás požádat a poprosit, abyste i nadále zůstali věrní Sazce, abyste i nadále Sazce věřili. Abyste jí podpořili a pomohli. Pokud chcete být i nadále členy týmu Sazka, o svou práci nepřijďte!

V souladu s insolvenčním zákonem na mě dnešním dnem přesly i veškeré pravomoci a povinnosti jako zaměstnavatele. Jsem vám tedy kdykoli k dispozici. Budete-li mít jakýkoli problém, chtít se se mnou sejít, jsem vám k dispozici, můžete se na mě kdykoli s důvěrou obrátit!

O svých dalších významných krocích Vás samozřejmě budu i nadále průběžně informovat.

Těším se na spolupráci s Vámi



JUDr. Josef Cupka
Insolvenční správce
Sazka a.s.

Externá komunikácia v čase krízy

„Samostatnou kapitolou boli novinári. Priznávam, že som čakala, že ich záujem bude trvať tak 14 dní. Vydrlal im v podstate až do predaja, i keď posledný z tých štyroch mesiacov bol už pokojnejší. Aj im sme sa snažili postupovať maximum možných a dostupných informácií, aby si ich nezisťovali pokútne, prípadne nevymýšľali báchorky“, opísala danú situáciu L. Tichá.⁹⁰

Ako uvádzam už vyššie, krízová situácia sa okamžite spája s obrovským záujmom médií. A tak tomu bolo aj v prípade Sazky, čo potvrdzuje aj už spomínaný citát vtedajšej hovorkyne Lenky Tichej. V prípade krízovej situácie je potrebné hneď reagovať, čím sa zabráni šíreniu klebiet, ktoré by mohli verejnosť negatívne naladiť. Treba teda konať proaktívne a nečakať na otázky médií. Aj napriek tomu, že v prípade krízovej komunikácie môže ísť o citlivé témy, je treba hovoriť pravdu. Médiá totiž klamstvo veľmi rýchlo odhalia.

V čase konkurzu Sazky sa z Lenky Tichej stala najcitovanejšia hovorkyňa. V tomto prípade, rovnako ako pri zamestnancoch, zvolili cestu otvorenej komunikácie a dodávania novinárom všetkých informácií.

⁹⁰ Výrok zaznel na akcii PR klubu o krízovej komunikácii koncom roku 2011 v Prahe

Nová Sazka a jej marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia je systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých sa ovplyvňuje nákupné správanie zákazníkov v záujem realizácie tovaru na trhu. Ide o kontrolovaný, integrovaný program komunikačných metód a prostriedkov určených na prezentovanie firmy a jej výkonov budúcim zákazníkom. Je to systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých ovplyvňujeme nákupné správanie zákazníkov v záujem realizácie tovaru na trhu.⁹¹

Pohľad na situáciu Sazky po konkurze

Samozrejme, konkurzné obdobie a kríza okolo Sazky sa prejavila na jej tržbách. Spoločnosť prišla o časť svojich stávkárov, ktorí jej prestali dôverovať a obávali sa, že aj keby vyhrali, Sazka nebude mať peniaze na vyplatenie výhier. Určite v tomto smere Sazke nepomohlo ani vyjadrenie samotného vtedajšieho generálneho riaditeľa A. Hušáka, že nevyplatí výhru v hodnote 100 miliónov, ktorá práve v danom období padla (skôr sa hovorí, že práve tento výrok položil celú Sazku). Druhú skupinu stávkujúcich zase ovplyvnili informácie v médiách o nehospodárnom správaní sa jej vtedajších predstaviteľov. V máji 2011, kedy médiá začali informovať o konkurze a celej situácii okolo nej, klesli tržby Sazky v porovnaní s rovnakým obdobím predchádzajúceho roka až o 30 %, v jednom období dokonca až o 76 %.

Pokles tržieb a neistá situácia sa prejavili aj na poklese výdavkov na reklamu. Od apríla do júla 2011 dokonca Sazka nemala žiadnu nielen reklamu, ale celkovo neinvestovala financie do žiadneho nástroja marketingovej komunikácie.

Prehľad top 10 zadávateľov reklamy za tri štvrtiny roku 2011 a 2012 v miliónoch korún:

Firma	1.1.2011 - 30.9.2011	1.1.2012 - 30.9.2012
Unilever ČR	969,9	1028
Henkel ČR	1 060	719,9
L'oréal Česká republika	670,4	704,5
Procter & Gamble Czech Republic	903,3	678,9
Nestlé Česko	610,8	335,6
Lidl Česká republika	688,5	589,9
Telefónica Czech Republic	586,4	532,1
T-Mobile Czech Republic	628,7	524,8
Mountfield	587,5	438,8
Sazka	49,1	405,7 ⁹²

Ďalším faktorom, ktorý v danej chvíli ovplyvnil celkové pôsobenie spoločnosti Sazka, bol nástup konkurencie. Dovtedy na loterijnom trhu kraľovala Sazka so svojou vlajkovou loďou – Sportkou. V roku 2011 k nej ale pribudla Fortuna s hrou Loto a Tipsport s hrou Tipšestka. Snažili sa získať predovšetkým hráčov, ktorí prestali dôverovať Sazke. Podľa výskumu, ktorý Sazka realizovala v júni 2012 v spolupráci so spoločnosťou Millward Brown, až 44 %

⁹¹ MATÚŠ, J., BEDNÁRIK, J.: 2007, s. 13

⁹² Admosphere, 23. 10. 2012

bývalých stávkujúcich od Sazky odišlo, pretože pre nich prestala byť dôveryhodná a 32 % preto, že v určitom období nevyplácala výhry.⁹³

Podiel lotérií stav v 41. týždni 2011:

Sportka 82,0 %

Fortuna Loto 14,8 %

Tipšestka 3,2 %⁹⁴

Čo všetko sa odohralo, že v rovnakom období ďalšieho roka už boli podiely úplne iné?

Podiel lotérií stav v 41. týždni 2012:

Sportka 96,4 %

Fortuna Loto 3,2 %

Tipšestka 0,4 %⁹⁵

Fenomén JJ

Celebrity sa v reklamnej kampani firmy používajú na zvyšovanie hodnoty firmy a navzájom aj jej produktov. Celebrity môžu pozitívne pôsobiť na zmenu názorov z mnohých dôvodov. Na jednej strane upútajú pozornosť lepšie ako laickí odporúčatelia, často sa považujú i za spoľahlivejších, spotrebiteľ sa s nimi túži stotožniť a snaží sa ich napodobňovať. Na druhej strane aj preto, že spotrebiteľia môžu spájať jednotlivé známe charakteristiky celebrit s atribútmi produktu, ktorý sa zhoduje s jeho osobným prianím a potrebou.⁹⁶



Obr. č. 1: Titulka časopisu Reflex

⁹³ Interné dokumenty Sazky

⁹⁴ NOVOTNÝ, P. P.: Loterijní trh je přidušený, firmy sázejí na výrobu milionářů. In: **Mladá fronta DNES, 17.10.2012, s. 12**

⁹⁵ NOVOTNÝ, P. P.: Loterijní trh je přidušený, firmy sázejí na výrobu milionářů. In: **Mladá fronta DNES, 17.10.2012, s. 12**

⁹⁶ TELLIS, G.J: 2000, s. 54

Sazka sa s Jaromírom Jágrom spojila hneď po vyhlásení konkurzu a dohodla sa na kontrakte, ktorý znamenal, že J. Jágr bude tvárou spoločnosti a Sazka za to bude financovať jeho hokejový klub v Kladne.

Sazka od novembra 2011 odštartovala imidžovú reklamu s J. Jágrom, v ktorej hokejista hovorí:

„V živote som dostal mnoho ponúk. Než začnem hrať za nejaký tím, musím si byť istý, že sa naň môžem spoľahnúť. Hrám so Sazkou, pretože jej verím.“



Obr. č. 2: Záber z imidžového spotu

V postestoch bola podporená znalosť daného spotu 64 %.

Neskôr bol J. Jágr tvárou aj produktových kampaní na Sportku, Šťastných 10 a Euromiliony.



Obr. č. 3: J. Jágr v spote na Sportku

Spojenie s J. Jágrom sa Sazke určite oplátilo. Vyplýva to aj z výskumu, ktorý Sazka realizovala v spolupráci so spoločnosťou Constat research v júni 2012. Citujem z jej záverov:

Súčasná reklama s Jaromírom Jágrom je všeobecne dobre prijímaná. Reprezentuje spojenie Sazky so športom, ktoré účastníci diskusie vnímali jednoznačne pozitívne a zároveň

*sa o ňom vie, že k tipovaniu má relatívne blízko. Reklama je tak pre zákazníkov úprimná, uveriteľná.*⁹⁷

Ďalšou výhodou bolo, že zákazníci Sazky vnímali aj spojenie s Jágrovým Kladnom a teda financovanie športu zo strany Sazky.

V rámci media mixu Sazka využívala dva typy – televíznu a printovú reklamu. TV mix predstavoval stanice zo skupiny Nova a Prima a televíziu Barrandov. Každý deň mala Sazka inzerát v denníkoch Blesk, Aha a Právo, v pondelok celostranu na poslednej strane, v ďalšie dni podval na titulke.

Redizajn značky

Nová tvár značky nebola jedinou zmenou, ktorú nová Sazka uskutočnila. Nasledoval komplexný redizajn, ktorého cieľom bola celková modernizácia spoločnosti – novým vizuálnym štýlom ukázať, že Sazka je moderná dynamická spoločnosť.

Pôvodné korporátne logo:



Nové korporátne logo:



⁹⁷ Interné materiály Sazky

Původný vizuál inzerce:



V Superjackpotu Sportky s prémie je právě:

161 300 000 Kč

Gratulujeme dvěma výhercům z 11. března k celkové výhře:

13 410 265 Kč



Vyhrajte se Sazkou a dělejte už jen to, co vás opravdu baví!

Hraje se Sazkou, protože j věřím. Jaromír Jágr 68

Nový vizuál inzerce:



30 milionářů od začátku roku

Vidíte, jak je snadné vyhrát?



67,7 milionu
bylo mezi prvními loteriálními výhry ve Sportce

213 výher
nad 100 tisíc korun letos vyhráli

87,6 milionu
Otvíráte si? Vyšší výhra než? Hrajte ve Sportce nyní o 87 600 000 Kč!

© 2014 Sazka s.r.o. Všechna práva vyhrazena. Sazka je registrovaná ochranná známka a obchodní značka společnosti Sazka s.r.o. Všechny ostatní známky a obchodní značky jsou vlastnictvím jejich držitelů.

Značka a olympijská značka

Značka

Značka je to, čo je v tejto chvíli pre spoločnosť to najdôležitejšie. Je jej najväčšou hodnotou a rovnako predstavuje najväčšiu hodnotu aj pre zákazníka. Známa značka je to, za čo si ľudia priplátia. Očakávajú vyššiu kvalitu a tak chápu, respektíve akceptujú aj vyššiu cenu. Potom je tu ešte kategória prémiových značiek – pre špecifickú skupinu ľudí, ktorá prostredníctvom značiek rada ukazuje a komunikuje svoj status.

Pokiaľ by neexistovali značky, potom by každý produkt v danej kategórii mal úplne rovnaké šance na úspech: hamburgery by boli jednoducho hamburgery, športové topánky by boli jednoducho športové topánky, tmavá perlivá voda s príchuťou coly by bola jednoducho tmavá perlivá voda s príchuťou coly. Takže rozdiel medzi úspechom a neúspechom nespočíva na produktoch, ale na značke.⁹⁸

Olympijská značka

V júni 2012 realizovala Sazka v spolupráci s Millward Brown výskum zameraný na hodnotu značky Sazka. Jedným z prvkov daného výskumu je aj typológia značky. Millward Brown na to využíva tváre známych osobností.



OLYMPIC - veľmi známa značka, obľúbená u veľkej skupiny priaznivcov. Rozpráva sa o nej denne (je súčasťou každodenného života) a je aj súčasťou kultúry danej krajiny. Millward Brown spája olympijskú značku s tvárou Oprah Winfrey. Na svetovom trhu medzi olympijské značky zaraďuje:



⁹⁸ HAIG, M, 2006, s.203



CLASSIC - veľmi známa značka obľúbená relatívne veľkou skupinou priaznivcov. Nejde však o najlepšiu značku. Millward Brown spája klasickú značku s tvárou Toma Hanksa a na svetovom trhu do tejto typológie zaraďuje napríklad značky:



DEFENDER – predstavuje dobrý pomer medzi cenou a výkonom, neposkytuje ale žiadne iné výhody. V metodológii Millward Brown danú typológiu značky predstavuje Tom Cruise a zväčša ide o v danom čase stagnujúce značky.



SPECIALIST – pri tejto typológii spojenj s tvárou Jackie Chana sa ešte rozlišujú dve podkategórie:

- Kultová – nie je veľmi známa a nie je pre každého. Je polarizujúca, ale má silné jadro lojálnych, až ortodoxných priaznivcov.



- Ašpiratívna – relatívne známa, ale nie je to značka pre najširšie vrstvy spotrebiteľov - často dosť drahá.



BOSS
HUGO BOSS



FADING STAR - stále veľmi známa a relevantná značka pre najširšie vrstvy. Stratila ale už schopnosť oslovit' a ponúknuť niečo viac. Millward Brown ju spája s tvárou Britney Spears a zaraďuje sem napríklad značky:

NOKIA
Connecting People



Canon



LITTLE TIGER - relatívne málo známa, ale so silnou skupinou priaznivcov v danej cieľovej skupine a s potenciálom rastu do budúcnosti. Millward Brown ju spája s tvárou Shia LaBeouf a zaraďuje sem značky ako:

amazon.com

LinkedIn

ESPRIT



WEAK – vo všeobecnosti slabá značka, ktorú odmieta časť spotrebiteľov, neposkytuje žiadne výhody navyše a nedokáže si k sebe pripútať lojálnych spotrebiteľov. Pre Millward Brown stelesňuje túto kategóriu Nicole Richie.

Sazka ako olympijská značka

Ako vyplynulo zo spomínaného prieskumu a to, čo robí Sazku olympijskou značkou, sú jej silné stránky. V prvom rade je to jej postavenie v rámci konkurenčného prostredia. Oproti konkurentom má totiž Sazka vyššiu znalosť a ponúka viac výhod. Taktiež má veľmi silnú základňu lojálnych hráčov, teda klientov. Daná lojalita vyplýva z popularity Sazky, jej emočnej blízkosti a z atraktívnej ponuky hier. Jedinou slabou stránkou Sazky je, že pre časť verejnosti neponúka dostatočne zaujímavé hry, s dobrým pomerom vklad vs. výhra. Inými slovami, Sazka nie je veľmi úspešná v oslovovaní mladej generácie. Tí so značkou Sazka síce nemajú imidžový problém, ale necítia sa byť dostatočne oslovení jej ponukou.

Záver

Hneď po konkurze bol tržný podiel Sazky približne 70 %. Cieľom nových vlastníkov (v novembri 2011 spoločnosť prevzali noví akcionári, skupiny PPF a KKCG) bol získať späť dôveru stávkujúcich a po roku dosiahnuť 85 %. Dnes možno konštatovať, že tento cieľ bol nielen splnený, ale dokonca prekročený – dnešný podiel sa pohybuje okolo 95 %. Po roku 2012, ktorý možno označiť ako rok stabilizácii a návratu dôvery, čaká teraz Sazku obdobie expanzie. A ako povedala na prezentácii vyššie spomínaného výskumu riaditeľka Millward Brown Petra Průšová, aj Nokia bola kedysi olympijská značka. To znamená, že aj Sazku čaká ešte dlhá cesta, aby svoj titul stále obhajovala.

Ešte jedna poznámka na záver – Sazka prešla ďalším redizajnom v marci 2012, po ďalšej zmene vlastníka (jediným akcionárom je v dnešnej dobe len skupina KKCG). Vo svojom príspevku sa ale snažím zmapovať práve krízové obdobie a kroky, ktoré stáli za „znovuskriesením“ tejto tradičnej českej značky.

Literatúra

ĎURKOVÁ, K.: *Public Relations (PR)*. In: Media Relations II/editors: Petranová Dana, Čábyová Ľudmila. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2011. ISBN 978-80-8105-229-3. S.8-36

HAIG, M.: *Království značky*. Ekopress Praha, 2006. ISBN 80-86929-09-4

MATÚŠ, J.: *Základy marketingu a marketingovej komunikácie*. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2005. ISBN 80-89220-00-2.

MATÚŠ, J., BEDNÁRIK, J.: *Základné ekonomické a marketingové pojmy a kategórie*. Trnava, UCM: 2007. ISBN 978-80-89220-79-3

NOVOTNÝ, P. P.: *Loterijní trh je přidušený, firmy sázejí na výrobu milionářů*. In: Mladá fronta DNES, 17.10.2012, s. 12

TELLIS, G.J: *Reklama a podpora prodeje*, Grada, 2000, ISBN 8071699977

Interné materiály spoločnosti Sazka

PhDr. Jana Matúšová, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda
Fakulta masmediálnej komunikácie
Nám. J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
matusovaj@gmail.com