

# MARKETING --- SCIENCE --- & INSPIRATIONS



**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 XIV, 2019, číslo 2 | Volume XIV, 2019, Number 2**

**Dátum vydania | Date of Issue** — Jún 2019 | June 2019

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.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 Pajtkinová Bartáková, Viera Cibáková, Bogusława Dobek-Ostrowska, Miroslav Foret, Bernd Hallier, Marie Hesková, Pavel Horňák,

László Józsa, Olga Jurášková, Vanda Lieskovská, Štefan Majtán, Theodor Valentin Purcareu, 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.*

*Contribution instructions are provided upon request. Authors are responsible for the content of particular articles.* — Všetky práva vyhradené. Žiadna časť publikácie 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, ERIH PLUS, Ulrichsweb, Global Impact Factor, EconBiz a Google Scholar. | *Articles from the journal Marketing Science and Inspirations will be discoverable through EBSCOhost research databases, ERIH PLUS, Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory), Global Impact Factor, EconBiz and Google Scholar.*



www.linkedin.com/company-beta/18012483/

## PRÍSPEVKY | CONTRIBUTIONS

- 2 Michael Wenzler, Michael Schmidthaler  
**Readiness, use and enablers of digital customer interaction tools in Austria**  
**Prípravenosť, používanie a aktívacia digitálnych nástrojov interakcie so zákazníkmi v Rakúsku**
- 10 Andreas Zehetner  
**The relationship between emotional intelligence and sales performance in a business-to-business environment; with implications for cross-cultural adaptability**  
**Vzťah medzi emocionálnou inteligenciou a predajným výkonom v prostredí B2B; s dopadmi na medzikultúrnu adaptabilitu**
- 21 Dagmar Sieglöva  
**Advertisement wars? Watch whom you really offend.**  
**Reklamní vojny? Sledujte, koho opravdu urážite.**
- 38 Tomáš Peráček  
**Reklama a niektoré jej legislatívne obmedzenia v podmienkach Slovenskej republiky**  
**Advertising and some of its legislative restrictions in the Slovak Republic**

## MARKETING BRIEFS

- 52 Pavel Štrach  
**Marketing: Getting out of sight**  
**Marketing: Mizet ze zorného pole**

## ZAUIJALO NÁS | CAPTURED US

- 54 **Soutěž Marketér roku 2018 má svého vítěze**  
**Marketer of the year contest 2018 has its winner**
- 56 **Soutěž LEMUR 2019 má svého vítěze**  
**LEMUR 2019 contest has its winner**
- 59 **Ocenenia slovenskej národnej súťaže reklamy Zlatý klinec 2019**  
**Slovak national advertisement contest awards Golden nail 2019**

## RECENZIE | REVIEWS

- 61 Magdaléna Samuhelová  
**Jachtchenko, Wladislaw: Manipulatívni rétorika**

## DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

- 65 Dagmar Weberová

# READINESS, USE AND ENABLERS OF DIGITAL CUSTOMER INTERACTION TOOLS IN AUSTRIA

**This contribution presents a first holistic measurement of Austrian B2B companies' readiness to improve customer interaction and sales performance through the application of digital communication services. To this end, the necessary steps to craft a sustainable and comprehensive corporate strategy for this subject matter are highlighted and the status-quo of implementation in Austrian Businesses is presented by means of a novel digital customer interaction metric on a scale of 1 to 100. The discussed digital communication services entail - but are not restricted to - well-known social media outlets as well as the interaction facilitated through digital communication such as LinkedIn, Twitter, Facebook, Blogs and YouTube, which belong to the most widely used tools globally. The conducted empirical analysis, which was carried out by means of a quantitative analysis among 74 representatives from different economic sectors, assessed the effects, which directly influence the degree to which Austrian businesses have implemented structured digital communication processes in sales and customer interaction service. The thereby gathered evidence supports the hypothesis of personal and industry-specific factors exhibiting the most significant effect on the introduction of digital customer interaction tools, as do the sales experiences based on digital lead and prospect generation. However, other often cited criteria, such as the size of the company, have not been found to directly influence the level of implementation likelihood.**

**1 Introduction** — Following tremendous technological advances in the past decade, a variety of digital communication tools are available which enable suppliers and buyers to engage with one another in a more effective, tailored and customized manner. These involve a set of social media and other communication tools, which - in this paper - are summarized by the „structured digital customer interaction“ terminus.

The technological advances have made vast amounts of information available to both sides, thereby improving the efficiency of communication and transactions (Mantrala and Albers 2015). They help suppliers to investigate how customers use products and to quickly react with providing adequate information (Curtis and Gianmanco 2010; Agnihotri et al. 2012). The usage of digital communication platforms provides fertile ground to spread information on products, services, events, commu-

nity and company related issues among customers and partners in a timely manner (Agnihotri et al. 2012; Agnihotri et al. 2014).

Orchestrating organizational resources is necessary to bundle knowledge from different parts of a company before sending it out to customers in a highly compressed manner through the digital channel of their choice (Mantrala and Albers 2013). Thus, digital communication tools provide an important opportunity to directly talk to customers and monitor any reviews, appraisal or criticism of products and services offered by the own firm or a competitor and take actions quickly to adapt and improve product as well as service attributes (Agnihotri 2012).

These tools do not only allow to react quickly but also to be more proactive in addressing the individual needs of customers. Proactively customizing solutions for customers substantially boosts customer perceived value (Andzulis, Panagopoulos and Rapp 2012; Agnihotri et al. 2012). Because digital communication tools hold potential to improve almost all interactions between buyers and sellers, they also transform the selling process of products and services. Social media as a widely applied means of digital communication is found to assist in the gathering of timely and up-to-date information about decision makers, communication styles, buying risks and overall needs of the purchasing organization (Andzulis, Panagopoulos and Rapp 2012; Sashi 2012). Furthermore - and in contrast to many traditional communication channels - gatekeepers can be avoided because decision makers can be directly addressed on platforms like LinkedIn by starting conversations regarding latest news and developments found on social media (Minsky and Quesenberry 2016; Cuevas 2017; Greenberg 2009).

In terms of communication efficacy, research has identified the effects of increasing use of digital interaction tools in terms of trust establishment between the parties involved in the transaction (Ferrell 2010; Schaub 2014). As regards the impact on sales' processes, prospects have been found to publicly post their questions and concerns, which gives sellers the opportunity to listen, ask the right questions and analyze the prospects' underlying needs. These novel forms of communication thus enables sales organizations to inform/educate customers more efficiently and enrich the presentation process by promoting collaboration and engagement in order to arrive at win-win solutions (Andzulis, Panagopoulos and Rapp 2012).

**1.1 Introduction of digital customer interaction methods** — The implementation of digital communication tools in the fields of sales and customer interaction consists of five steps: (i) a comprehensive strategy has to be crafted, (ii) the involved people have to be trained and (iii), a change in corporate culture that spans across all levels and departments has to be fostered. Step (iv) involves the required risk assessment throughout the whole process which includes the necessary steps to address found risks appropriately. Step (v) incorporates management's oversight from taking the first step, acting as role models and providing all necessary resources. Crafting a comprehensive strategy and stating clear goals requires a deep understanding of the value that the customer is looking for (Andzulis, Panagopoulos and Rapp 2012).

Market knowledge and research are crucial, especially in the preparatory phase. Resources have to be dedicated to assess which digital communication tools are most

important in the respective industry or customer segment. Metrics and communication plans need to be defined for each of the chosen tools (Ivens and Rauschnabel 2015). In terms of organization and human resource implication, a focus on developing employees with social media skills is generally seen as a prerequisite for successful implementation (Itani, Agnihotri and Dingus 2017). An influx of new staff is found to positively influence the identification of existing staff with digital communication's development. Thus, the design and execution of trainings, the required assistance with setting up guidelines to avoid risks presented by the usage of digital communication tools and the creation of communication plans can either be dedicated to external specialists or social media savvy people in the firm (Bowen and Haas 2015).

**1.2 Digital interaction metrics** — The efficacy of using digital communication tools can be assessed with different indicators, which are grouped into soft and hard metrics (Culnan, McHugh and Zubillaga 2015).

Soft metrics measure the effect of digital interaction with regards to changes to a company's follower base, the degree of customers' engagement with the content shared, the time followers spend on a firm's social media page and the intensity with which these contents affect associated forums and discussions. All these things can be measured with the help of features directly integrated in most digital communication tools (Culnan, McHugh and Zubillaga 2010). Hard metrics on the other hand help to measure financial indicators of success like revenue and cost reduction and personnel related metrics focus on employee satisfaction. These metrics serve as indicator for organizational effectiveness related to degree of customer satisfaction improvement or customer retention as well as service time and product or service quality. Hard metrics also allow measuring system performance (Culnan, McHugh and Zubillaga 2010). Furthermore companies have to measure the return on investment of their social media selling activities and have to set up key performance indicators as well as benchmarks (Hughes and Reynolds 2016).

**2 Empirical analysis** — **2.1 Methodology** — In order to determine the degree to which Austrian B2B sales organizations use digital communication tools to improve sales results and raise service levels, a survey was conducted, yielding 70 individual responses from 54 different companies. To determine the exact degree of implementation a scoring model was developed. The participants could reach between 0 - 100 points. The score then allowed to classify the respondents into 4 different categories based on how intensively digital communication tools are used for conducting sales activities and providing services.

In terms of effect detection, a three pronged approach was applied. This entailed the detection of structural differences between observed company types by means of independent sample T-tests. Identification was based on the widely used ÖNACE system, which asserts the sectoral differences of industries by means of a holistic, European, classification scheme (NACE). Secondly, the investigation of sub-layer differences of accumulated implementation score was assessed over the entire

sample by means of a variance analytical approach in order to detect the differences across branches.

Finally, multiple regression analysis was carried out to detect the driving forces of digital customer interaction services' implementation.

**2.2 Results** — The empirical investigation revealed the substantial differences of utilization of digital customer interaction tools as depicted in Figure 1.

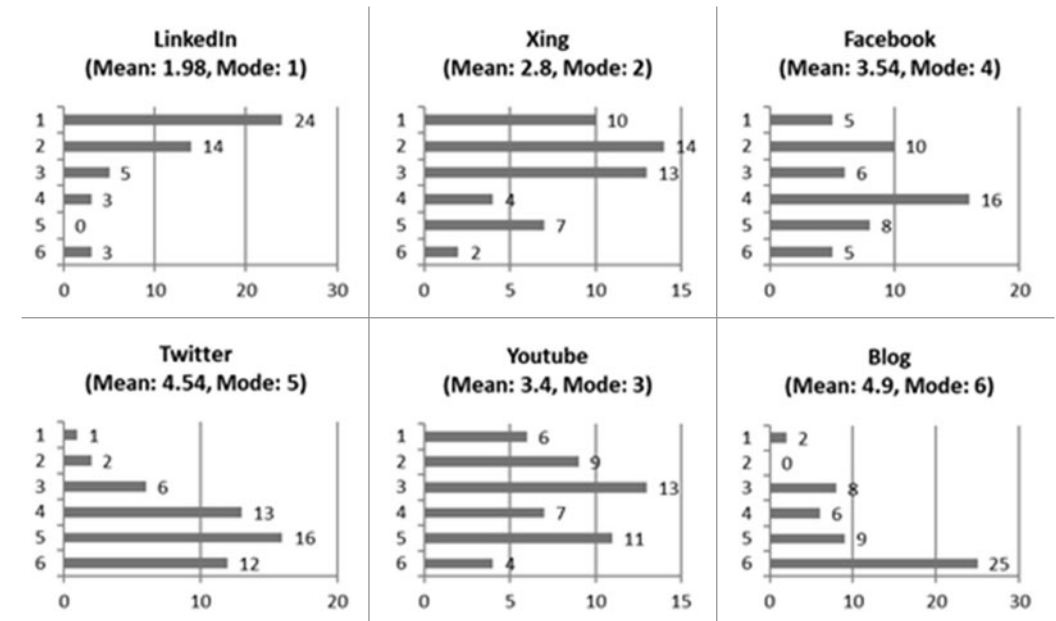


FIGURE 1: SOCIAL MEDIA TOOLS AND THEIR FREQUENCY OF USAGE BY RESPONDENTS (RELATIVE VALUES, N=74); SOURCE: AUTHORS

The main motivation for the utilization in terms of the different stages of the sales process was detected within the area of customer network extension. The majority of reasons why respondents use social media on the job lies in the advanced options for prospecting and pre-approach as depicted in Figure 2.

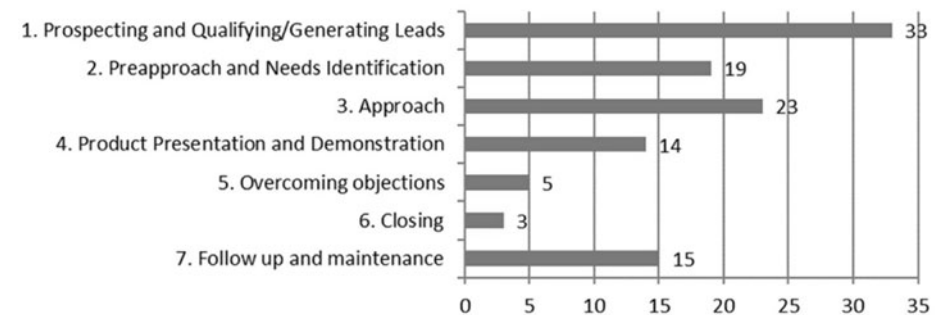


FIGURE 2: DISTRIBUTION OF SOCIAL MEDIA USAGE IN THE DIFFERENT STAGES OF THE SALES PROCESS (ABSOLUTE VALUES, N=74); SOURCE: AUTHORS

Major differences were also detected between industries, as classified by the ÖNACE classification. Manufacturing is found to show 9.8% lower implementation rates (sign. at .95), when compared to other industries.

The same holds for businesses active in information and communication (ÖNACE 10) as well as in professional, scientific and technical activities (ÖNACE 13), which score higher on social media selling adoption than firms in other sectors (sign at .95). The size of the firm is found to be insignificant by common statistical standards, whereas the age of the responsible employee is found to be highly significant, thus increasing the likelihood of digital customer interaction tools' use by more than 12%.

In general, the degree of implementation among the majority of respondents is rather low. Few show a slightly advanced stage of implementing social media and even less reached a strong or full scale implementation. Austrian firms do not fully understand the role digital communication tools can play in order to overcome sales and service related problems. When looking at the degree to which social media is used in the sales process it becomes apparent that only a small fraction of respondents uses this technology throughout all stages. Respondents have profiles on professional social networks like LinkedIn but can be rather categorized as passive users. Top management does not strongly encourage using digital communication tools and little training is provided. Few companies are measuring social media success at all and only a small fraction of respondents have networks big enough to be visible in their target industries. Despite the low degree of adoption it has to be pointed out that firms are very interested in this topic because they believe that it will influence the way they sell in the future. As more and more social media savvy people from Generation Y are filling positions in sales organizations a quick change in the status quo is likely. However, it is the task of top managers to change corporate cultures and strategies in order to capitalize on the opportunities related to improving customer service through the usage of digital communication tools.

**2.3 Discussion of empirical evidence** — The investigated means of digital communication are found to assist overcoming a set of problems in traditional customer interaction and selling processes. Overcoming objections through social media can be facilitated through the creation of public forums where questions are discussed transparently and various parties are enabled to cooperate in order to reach a mutually satisfactory outcome. This is much in line with the findings of Andzulis, Panagopoulos and Rapp (2012) and affect different stages of the customer interaction and sales process.

For instance, after the completion of a transaction, customers can be provided with service instructions, news and answers to frequently asked questions by adding them to networking groups and forums. At this stage, the importance of inward facing social media grows because it helps to find solutions for service requests by faster communication between people from various departments. Again, this is much in accordance to the relevant literature (Sashi 2012). We found that a large part of changing the corporate culture involves in-depth investigation of customers' needs and wants followed by a subsequent design process for according product and service of-

ferings. These policy recommendations are also reflected by international research such as Culnan, McHugh and Zubillaga (2010) or Baird and Parasnis (2011).

The usage of digital customer interaction tools for sales and customer service related activities in Austrian B2B organizations is still in its infancy. The majority of companies are in an early or slightly advanced stage of adoption but with an increasing number of people that belong to Generation Y in sales positions this could quickly change in the next years. Few respondents show a high or full scale adoption of DCITs, social media in particular. Communication with customers via social media is happening rather infrequently. LinkedIn is the most popular social media platform among respondents.

When looking at the social media selling adoption scores by age group one cannot clearly state that younger people are more likely to use social media for their daily tasks than older respondents but it was found that the youngest respondents reached the highest scores more frequently. It was also found that people who are active in marketing, IT and telecommunications have a higher degree of social media selling adoption than those who work in manufacturing, wholesale or other industries.

Austrian salespeople are confronted with a large variety of challenges. Respondents do not seem to be aware of the potential that social media holds to cope with a lot of these current problems. Nevertheless they acknowledge its increasing influence on the sales process, where the usage dominates in the early stages. Traditional ways to find new leads still dominate in Austria. Social media is more popular when it comes to collecting information about customer needs and decision makers as well as new trends.

The CRM systems in place in most companies do not allow their users to get a 360 degree view of customers because they do not integrate information about customers obtained through social media. Austrian B2B sales employees do not provide deep know how through social media, the usage of blogs is hardly existing when it comes to individuals and low when it comes to corporate blogging. Engagement with the content posted by customers or experts is relatively low. Alignment and interaction between the sales and the marketing department is high. This fulfils an important criterion for the usage of digital customer interaction tools for selling.

The size of the LinkedIn networks of Austrian salespeople is in most cases insufficient. This also holds true for the frequency in which individuals post content on this platform. Twitter plays only a small role compared to other social networks in Austria. Only few sellers use it. The ones who do often have a follower base that is too small and do not send out tweets frequently enough to exert sufficient influence and reach a large audience. All these facts give the impression of a rather passive attitude of Austrian sales representatives when it comes to using social media, which in turn could be the reason why their customers do not interact more intensively with them. Only a small fraction of sellers could ever relate a closed deal to their social media activities. This is supported by the fact that most people did not see strong performance improvement due to social media usage and most are sceptical about the future influence of social media on their selling activities. Nevertheless, the majority of Austrian salespeople believe that digital customer interaction tools are an adequate to provide additional value to existing and potential customers.

**3 Summary and managerial recommendations** — The process of implementing a social media selling strategy is not different from the implementation of a new pricing strategy. It requires the identification of the most pressing challenges, re-defining and rethinking of existing processes, cooperation of several departments, strong support from top management, training by experts, putting one-self in the customer's shoes, setting up metrics and step by step altering of the corporate culture to arrive at the desired status quo. It is also vital to understand that social media sales is not about selling a product or service on social media but that the integration of digital customer interaction tools in the sales process can lay the groundwork for future sales.

A deep integration of digital customer interaction tools in the sales and customer service activities is a continuous process that does not yield immediate results. All sales organizations have to keep a close eye on how the environment in which they operate changes. Even though it may feel strange for sellers to post whitepapers or case studies online without any reassurance that these efforts will lead to a directly relatable sale, they have to understand that this is part of a much bigger behavioral shift which is absolutely necessary to move from a transactional to a value-focused approach. Buying organizations are changing and the way in which selling organization interact and communicate with them has to adapt accordingly.

This contribution sheds light on the novel opportunities of customer interaction through social media, helps to better understand what drives the implementation of digital relationship tools and investigates the current level of incorporation with a focus on Austria for the first time. Future research ought to improve the empirical assessment of customer relationships' innovations thereby improving the scientific basis of this relevant business topic even further.

---

**Literatúra | List of References** — [1] Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, Y. M. and Krush, T. M., 2016. Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. In: *Industrial Marketing Management*. 2016, 53, pp. 172-180. ISSN 0019-8501. | [2] Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R. and Singh, R., 2012. Bringing „Social“ into sales: The impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2012, 32(3), pp. 333-348. ISSN 0885-3134. | [3] Agnihotri, R., Rapp, A. and Trainor, K., 2009. Understanding the role of information communication in the buyer seller exchange process: antecedents and outcomes. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2009, 24(7), pp. 474-486. ISSN 0885-8624. | [4] Andzulis, J. M., Panagopoulos, G. N. and Rapp, A., 2012. A review of social media and implications for the sales process. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2012, 32 (3), pp. 305-316. ISSN 0885-3134. | [5] Baird, H. C. and Parasnis, G., 2011. From social media to social customer relationship management. In: *Strategy & Leadership*. 2011, 39(5), pp. 30-37. ISSN 1087-8572. | [6] Bowen, M. and Haas, A., 2015. Social-Media-Kompetenz: Der vergessene Erfolgsfaktor im modernen Vertrieb. In: *Marketing Review St. Gallen*. 2015, 32(6), pp. 54-61. ISSN 1865-6544. | [7] Cuevas, J. M., 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. In: *Industrial Marketing Management*. 2018, 69(2), pp. 198-208. ISSN 0019-8501. | [8] Culnan, M. J., McHugh, J. P. and Zubillaga, I. J., 2010. How large U.S. companies can use Twitter and other social media to gain business value. In: *MIS Quarterly Executive*. 2010, 9(4), pp. 243-259. ISSN 1540-1979. | [9] Curtis, J. C. and Giamanco, B., 2010. The new handshake: Sales meets social media. Santa Barbara: Praeger, 2010. ISBN 978-0313382710. | [10] Ferrell, O. C., 2010. An assessment of the use of technology

in the direct selling Industry. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2010, 30(2), pp. 157-165. ISSN 0885-3134. | [11] Greenberg, P., 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2010, 25(6), pp. 410-419. ISSN 0885-8624. | [12] Itani, O. S., Agnihotri, R. and Dingus, R., 2017. Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. In: *Industrial Marketing Management*. 2017, 66, pp. 64-79. ISSN 0019-8501. | [13] Ivens, B. S., Rauschnabel, A. P. and Leischnig, A., 2016. Social Media in B2B-Unternehmen: Einsatzpotenziale in Marketing und Vertrieb. In: Binckebanck, L. & Elste, R.: *Digitalisierung im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden pp. 414-435. ISBN 978-3-658-05054-2. | [14] Binckebanck, L. und Elste, R. eds., 2016. *Digitalisierung im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 413-436. ISBN 978-3-658-05054-2. | [15] Mantrala, M. K. and Albers, S., 2013. The impact of the internet on B2B salesforce size and structure. In: Lilien, L. G. and Grewal, R. eds., 2013. *ISBM Handbook on Business-to-Business Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013. 539-563. ISBN 978-1781005361. | [16] Minsky, L. and Quesenberry, A., K., 2016. How B2B sales can benefit from social selling. In: *Harvard Business Review*. 2016, 8(November). ISSN 0017-8012. | [17] Sashi, C. M., 2012. Customer engagement, buyer-seller relationships and social media. In: *Management Decision*. 2012, 50(2), pp. 253-272. ISSN 0025-1747. | [18] Schaub, K., 2014. Social buying meets social selling: How trusted networks improve the purchase experience. whitepaper, IDC (April 2014). [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <[https://business.linkedin.com/content/dam/business/sales-solutions/global/en\\_US/c/pdfs/idc-wp-247829.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/sales-solutions/global/en_US/c/pdfs/idc-wp-247829.pdf)>

**Kľúčové slová | Key Words** — digital customer interaction, sales performance, digital communication services, social media, digital communication | *digitálna zákaznícka interakcia, výkonnosť predaja, digitálne komunikačné služby, sociálne médiá, digitálna komunikácia*

**JEL klasifikácia | JEL Classification** — M31

**Résumé** — **Pripravenosť, používanie a aktivácia digitálnych nástrojov interakcie so zákazníkmi v Rakúsku**

Tento príspevok predstavuje prvé holistické meranie pripravenosti rakúskych B2B spoločností na zlepšenie interakcie so zákazníkmi a výkonnosti predaja prostredníctvom aplikácie digitálnych komunikačných služieb. Za týmto účelom sú predstavené potrebné kroky na vytvorenie trvalo udržateľnej a komplexnej podnikovej stratégie pre túto oblasť a následne je prezentovaný súčasný stav implementácie v rakúskych podnikoch prostredníctvom novej metriky interakcie s digitálnymi zákazníkmi na stupnici od 1 do 100. Analyzované digitálne komunikačné služby zahŕňajú – ale nie sú obmedzené len na – známe sociálne médiá, ako aj interakciu uľahčenú prostredníctvom digitálnej komunikácie, ako sú LinkedIn, Twitter, Facebook, Blogy a YouTube, ktoré patria celosvetovo k najpoužívanejším nástrojom. Vykonaná empirická analýza, ktorá bola uskutočnená prostredníctvom kvantitatívnej analýzy medzi 74 zástupcami z rôznych ekonomických sektorov, zhodnotila účinky, ktoré priamo ovplyvňujú mieru, do akej rakúske podniky implementovali štruktúrované procesy digitálnej komunikácie v predaji a v službách zákazníkom. Takto získané dôkazy podporujú hypotézu osobných a odvetvovo špecifických faktorov, ktoré majú najvýznamnejší vplyv na zavádzanie nástrojov digitálnej interakcie so zákazníkmi, ako aj skúsenosti z predaja založené na digitálnom vedení a získavaní potenciálnych zákazníkov. Iné často citované kritériá, ako napríklad veľkosť spoločnosti, však neboli identifikované, že by priamo ovplyvňovali úroveň pravdepodobnej implementácie.

**Kontakt na autorov | Address** — Michael Wenzler, M.Sc., Degree program Global Sales and Marketing, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: [m.wenzler@iwm-tuebingen.de](mailto:m.wenzler@iwm-tuebingen.de)

MMag. Dr. Michael Schmidthaler, Degree program Global Sales and Marketing, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: [michael.schmidthaler@fh-steyr.at](mailto:michael.schmidthaler@fh-steyr.at)

**Recenzované | Reviewed** — 24. March 2019 / 3. April 2019

# THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SALES PERFORMANCE IN A BUSINESS-TO-BUSINESS ENVIRONMENT; WITH IMPLICATIONS FOR CROSS-CULTURAL ADAPTABILITY

**The existing empirical findings on the connection between emotional intelligence (EI) and sales performance are inconsistent. Possible reasons are examined: The non-linearity of the relationship between EI and sales performance as well as the interaction of EI with professional skills and demographic variables. The empirical research was conducted as a census of sales representatives within the Austrian branch of an international company in the construction sector. Data was collected using three different methods to reduce effects appearing from method variance. Hierarchical regression modeling including three-way-interaction analysis was applied. Results show a direct relationship between EI and sales performance in the form of an inverted 'U' as well as moderating effects of EI on the relationship between selling (but not technical) skills and sales performance. Higher order inter-action analyses reveal compensation effects of professional experience, age and education as well as EI. Younger sales representatives, such with less experience, and those with less formal training use EI more strongly to turn their selling skills into sales success. Implications for marketing and sales practices include: EI contributes to sales performance in B2B companies, also in the construction sector, often referred to as 'unemotional'. The effect is non-linear, which means that the 'the-more-the-better' paradigm is to be critically questioned when selecting sales staff. For tasks requiring a high percentage of technical competence, the effect of EI is less (it can even be negative) than in tasks that primarily require sales skills. Sales and marketing managers should consider EI in recruiting and personnel development. Particular attention should be paid not only to sales staff with weak, but also to those with very strong EI levels. As the results of this study are subject to high cross-cultural variability, thoughts on potentially different results in other than the Austrian cultural zone are provided.**

**1 Introduction** — Personal selling contributes to success in business-to-business industries (Singh and Koshy 2010). Effective job performance arises when the person's capabilities are consistent with the job demands and the organizational environment (Boyatzis 2008). The „ideal“ salesperson should exhibit both job-related skills (i.e. knowledge, technical, and professional abilities) as well as emotional intelligence (EI) related competencies and experience in order to perform their jobs efficiently. However, salespeople might vary to the extent in which they exhibit these competencies. Prior research has extensively investigated the direct effects of EI and performance, of EI and skills, and of skills and performance. However, compound effects and interactions of those variables have been rarely examined. Grounded in the work on trait emotional intelligence (TEI) (e.g. Petrides 2010b; Boyatzis 2008) model of performance, and on self-efficacy theory (Bandura 1977), this paper proposes a conceptual framework in the B2B sales context that examines direct and interaction effects of EI with skills, job experience and education, and their effect on sales performance.

**2 Conceptual framework and hypothesis development** — Our conceptual framework proposes direct non-linear effects, two-way interactions of sales/technical skills and TEI in explaining the variance of sales performance as well as three-way higher-order interactions including sales experience and formal education. Below, we elaborate on the major components of our conceptual framework followed by our hypotheses.

**2.1 Trait emotional intelligence** — EI plays a role in performing sustainable exchange processes (Lawler 2001). TEI theory is based on the concept of emotional self-efficacy, comprising self-perceived skills and behavioral dispositions on lower levels of personality hierarchies (Reichert 2013, p. 28). In contrast to ability measures which compare the measured levels of EI with an externally determined „maximum value“, TEI theory states that the relevance of different EI profiles can vary with contexts (Petrides 2010a). TEI theory is applicable for analyzing sales performance and its predictors because (i) it abandons the idea of measuring against a predefined „maximum“ level of EI, and accepts the subjectivity of emotional perception and emotional self-efficacy, (ii) it is applicable throughout different contextual settings, and (iii) prior operationalization of TEI across disciplines provides evidence of solid psychometric properties.

**2.2 Sales skills, technical skills and sales performance** — In technical sales, sales people are required to present and explain technical products, solve customer problems, and sell complex products and services to create revenue and accomplish their planned targets, which necessitates the use of both sales presentation skills and technical skills. Selling skills are learned proficiencies at performing job activities. They are important determinants of job performance (Churchill Jr. et al. 1985). Such skills include both technical skills (i.e. technical knowledge, specialist knowledge and knowledge about the company's products/services etc.) as well as sales presentation skills (i.e. knowledge about sales procedures, handling customers and their objections, abilities to convince the customer to buy etc.). Ultimately, sales performance is what

is expected of sales people (Campbell et al. 1993). Our measure of salesperson performance is derived from the company's database and ensures that salespeople are evaluated against factors which they can control (Cravens et al. 1993), while controlling somewhat for external artifacts (e.g. economic situation, competitive or customer-based volatility etc.).

**2.3 Non-linear relationships** — Influential ancient philosophers like Aristotle, Socrates, or Confucius have introduced concepts like „happy medium“ or „doctrine of the mean“ (cf. Phillips 2011 or Legge 1983). However, modern management literature and research only scarcely discusses this phenomenon. Most contributions refer to the „shortage“, only few address the „excess“ of characteristics. This is why the assumption of „the-more-the-better“ still serves as a paradigm in many models, hypotheses, and statistical procedures, meaning that maximising the input automatically leads to maximization of the output. With respect to emotional intelligence, Salovey und Mayer (1990, p. 198) warned of this ambivalence: „On the positive side, they may enhance their own and others' moods and even manage emotions so as to motivate others charismatically toward a worthwhile end. On the negative side, those whose skills are channeled antisocially may create manipulative scenes or lead others sociopathically to nefarious end.“ Also, the overstimulation hypothesis helps to understand, why too high levels of certain professional characteristics may lead to a hyperstimulation and hence are dysfunctional for performance (Singh 1998, p. 72): „[...] there is an overstimulation effect, so that excessive levels of job characteristics, including feedback, participation, variety, and autonomy, hinder rather than help a person's performance.“

Kopelman et al. (2006) emphasized the „strategic display of emotions“. Negotiators might consciously use emotions in difficult situations, e.g. to motivate a non-co-operative negotiating partner to cooperate. Thus, the targeted use of emotions is also a basis for negotiation strategies and tactics. On the one hand this is a crucial tool for negotiators who rely on their intuition, on the other hand negotiators can try to „fake“ their own emotions and their feelings about themselves, and act „strategically“, or sometimes dishonest in order to influencing their counterpart's behaviour. The effect of emotional intelligence on performance in this case depends on whether the manipulation is detected or whether there is at least a suspicion of manipulation and therefore uncertainty increases (Kopelman et al. 2006). Another phenomenon to be mentioned in the context of the present study concerns the expression of „played“ emotions, which is discussed in the literature as „surface acting“ (Mikeska et al. 2015). With „surface acting“, a person tries to change her behaviour in such a way that it corresponds to their expected emotional expression of the counterpart. It shows emotions that are not felt in this way. True emotions are suppressed and unimagined emotions are simulated. For example, a salesperson can be friendly in talking to an angry customer, even though he does not have that feeling in the moment (Grandey 2003).

**3 Direct and indirect effects** — Based on sales efficacy theory (Bandura 1977) and Petrides' (2010a) theory of emotional selfefficacy, a direct relationship of sales perfor-

mance and emotional intelligence is assumed. Performance is related to self-efficacy, namely the trust that one's own traits, skills and knowledge help to achieve goals. This is also supported by dual process theories (cf. e.g. Chaiken and Shelly 1980; Cacioppo and Gardner 1999; Evans 2003; Kahneman and Tversky 1979) and trait activation theory (Tett and Guterman 2000). However, the theoretical, conceptual and empirical contributions on non-linear relationships shape our argument in a way that there is an optimum level of TEI, which is located at the inflection point of a curved regression line. Below and beyond this level of TEI, performance declines: H1: The relationship of TEI and sales performance is inverted U-shaped, i.e. with increasing levels of TEI, performance increases, and, at a certain inclination point, performance decreases again with increasing TEI.

**3.1 Interaction of EI, sales skills/technical skills and sales performance** — Past research tested effects of either EI and sales performance, sales skills and sales performance, each bilaterally, independently, and with inconsistent findings. Whereas some work finds a positive relationship between EI and performance (e.g. Kidwell, Hardsisty, Murtha, and Sheng 2011; Lassk and Shepherd 2013), other research has reported only a weak relationship between the two constructs. The relationship between skills and sales performance also exhibit a large amount of variation. Consequently Churchill et al. (1985) suspect „that one or more variables moderate the relationship between skill level and performance“ (p. 109). We, thus, argue that the inclusion of additional interaction variables might shed more light on these inconsistent relationships. Self-efficacy theory provides the background for the proposed interaction effect of EI and skills. Emotional self-efficacy is the belief of a person that he or she possesses the emotional traits and abilities to accomplish the task given to him/her successfully (Petrides 2010b). A salesperson who is aware of his/her abilities and uses emotions to deal with the customer in an appropriate way, will exhibit better performance when using his/her acquired skills (Barling and Beattie 1983). It is argued that TEI interacts with skills in explaining performance. The following hypothesis is proposed: H2: Trait EI moderates the relationship of (a) sales skills, and (b) technical skills with sales performance. Higher levels of trait EI increase the effect of sales/technical skills on sales performance.

**3.2 Higher-order effect of sales experience** — Sales experience refers to a sales person's gaining of wisdom through sales encounters, discussion, and negotiations with different clients as well as the experience of success or failure of various sales strategies which accumulate over time (Ramendra Singh and Gopal Das 2013). Distinguishing between inexperienced and experienced sales people, Bartkus, Peterson and Bellenger (1989, p.15) state that „It is possible that inexperienced salespeople perform well by working harder while experienced salespeople perform well by working smarter.“

The interaction of experience and skills can be explained through learning curve effects (Leslie and Holloway 2006) wherein, salespeople, for example, share analogies and cases that they experienced with earlier customers to substantiate



their current solution offerings (Wierenga and van Bruggen 1997). As such, it can be argued that, if experience and skills accumulate, the influence of additional components might naturally decrease. Hence, the more experienced a sales person is, the less he/she is dependent on additional traits or competences and TEI and experience reciprocally heighten each other's influence on the skills and performance relationship. We state: H3: The interaction of trait EI with (a) sales skills and (b) technical skills and sales performance varies with the level of sales experience. With higher levels of sales experience, the moderating effect of trait EI decreases.

**3.3 Higher-order effect of formal education** — Education refers to the credentials or degrees an individual has obtained through educational facilities. Prior research has established a positive linkage between education and sales performance (Bolander, Bonney and Saturnino 2014). Education is also related to self-efficacy, i.e. the belief of a person to be equipped with the abilities that are necessary to act in a way which is beneficial for achieving his/her goals (Bandura 1977). Self-efficacy should help sales people to be convinced of their potential and should allow sales people to better exploit their capabilities, and thus strengthen the relationship of skills and performance. Trait EI has been equated to emotional self-efficacy (Petrides, Pita and Kokkinaki 2007). If formal education is high, self-efficacy is established, and the positive effects of education and TEI may cancel each other out. As such, we can postulate: H4: The interaction of trait EI with (a) sales skills and (b) technical skills and sales performance varies with the level of formal education. With higher levels of formal education, the moderating effect of trait EI decreases.

**4 Methodology** — The study was conducted among sales people of the Austrian branch of an international company developing and marketing products and services for the construction industry. The company employs a personal selling approach, which puts the salesperson and his/her competencies, traits and skills in the center of the company's revenue generation efforts. Three data sources were used in order to avoid common method variance issues. To assess trait EI, sales people were asked to complete a paper-and-pencil questionnaire (N=85). To make the questionnaires identifiable and to be able to connect the results with the supervisors' evaluation and the company records, the respondents added their staff number.

The majority of the sample were male (92.8 percent), mean age was 35.5 years (min = 21.0, max = 61.0, SD=9.48). The average experience in sales was 10.94 years, the tenure with the current company was 8.24 years and the highest completed education was 67.0 percent primary/vocational education, 17.0 percent secondary education, and 16.0 percent tertiary education. Sales people's sales and technical skills were measured through the assessment of the supervisors. Each supervisor manages 5-7 sales people, with whom he/she is in ongoing personal contact via group and individual meetings. Supervisors get feedback from customers about the behavior and performance of their sales people, and hence should be able to assess the skills of their sales representatives. As a third source of data, the company provided performance records.

**4.1 Measures** — Trait EI was assessed using the Trait EI Questionnaire (TEIQue), reported by Petrides and Furnham (2009). For the present study, the short version (SF) in German Language was used, which has been validated by Freudenthaler et al. (2008). Sales skills and technical skills were measured by scales developed by Rentz et al. (2002) and Johlke (2006). For objective performance, the company's data warehouse provided a ratio of planned and actual contribution margins per sales person based on past performance (min=.67, max=1.33, mean=.9598, SD=.144).

Contribution margin was used instead of turnover, as it more directly contributes to company performance and as it is more robust against outliers and large single sales. Education was provided by the sales representatives and was coded categorically with two values, labelled „low” and „high”. Low education means completed basic education including vocational education. High education means completed high-schools with A-Levels (equiv. „Mature/Abitur” in the German speaking area) or a university degree, starting from an undergraduate („Bachelors”) degree. Sales experience in years/month and tenure with the company in years/month as sales representative was assessed through a self-report completed by sales representatives.

**4.2 Results** — Hierarchical regression analysis was performed to study the relationships. The first hypothesis intended to reveal a non-linear relationship between TEI and sales performance in the shape of an inverted U'. To analyze this relationship, a linear as well as a quadratic model was submitted to regression analysis. The results showed clearly that a quadratic model is better able to describe a significant relationship ( $\beta = -.602$ ,  $T = -6.511$ ,  $p = .000$ ;  $R^2 = .299$ ) than a linear expression ( $\beta = .056$ ,  $T = .556$ ,  $p = .579$ ;  $R^2 = .034$ ). Univariate ANOVA with three groups of EI - low, medium and high -  $F(2,97) = 10.068$ ,  $p = .000$  and Tukey HSD-Post-hoc-test (low-medium =  $-0.788$ ,  $p = .002$ ), (medium-high =  $.946$ ,  $p = .000$ ), (low-high =  $.1576$ ,  $p = .763$ ) support the assumption of an inverted U-shaped regression curve. As such, H1 proposing a non-linear relationship in the form of an inverted U-shaped curve is confirmed.

In the second set of hypotheses, an interaction effect of TEI on the relationship of sales/technical performance and sales performance was proposed. As an independent variable, TEI had no significant effect on sales performance ( $\beta = 0.060$ ;  $t = .623$ ;  $p = .535$ ). Sales skills had a significant effect on sales performance ( $\beta = 0.313$ ;  $t = 2.361$ ;  $p = .02$ ). As an interaction variable on the relationship of sales skills and sales performance, the effect of TEI was significant ( $\beta = 0.430$ ;  $t = 3.360$ ;  $p = .001$ ). The effect size was increased by 0.117 through the interaction. For technical skills, no significant direct and interaction effects were found. As expected at high levels of TEI, higher sales skills lead to higher performance. However, at low levels of TEI, an increase in sales skills leads to a decrease in performance.

The third set of hypotheses introduced a higher-order moderating effect of sales experience on the interaction of TEI with the skills-sales performance relationship. To analyze this effect, the dataset was split into two groups with (a) low, (b) high sales experience. Only for the group highly experienced in sales, significant effects were found. The interaction effect of TEI and sales skills on performance was signifi-

ificant at ( $\beta = 0.68$ ;  $t = 3.69$ ;  $p < .01$ ). The direct effect of technical skills on sales performance was also significant ( $\beta = -0.36$ ;  $t = -2.11$ ;  $p < .01$ ). However, this effect is negative, which means that, within this group, greater levels of technical skills lead to lower performance. This is a surprising result which needs more investigation.

Hypotheses 4a and 4b referred to the higher-order effect of formal education on the interaction of TEI with the skills-sales performance relationship. To reveal interaction effects, the dataset was split into two groups, primary education and secondary/tertiary education. Only within the primary education group, significant effects were found. In this group of sales people, sales skills have a direct effect on sales performance ( $\beta = 0.33$ ;  $t = 2.14$ ;  $p = .04$ ). This effect is slightly higher compared with the whole sample ( $\beta = 0.31$ ). Also there is a significant interaction effect of TEI and sales skills with respect to sales performance ( $\beta = 0.45$ ;  $t = 2.70$ ;  $p < .01$ ). This effect is also slightly higher compared with the whole sample ( $\beta = 0.43$ ). There were no significant relationships found with respect to the group comprising secondary and tertiary education.

High scorers in EI within the group with primary education only are able to transform sales skills to performance seemingly better than low scorers in TEI. The interaction effect of EI the selling skills - performance relationship is strong for the low education group ( $\beta = 0.45$ ;  $t = 2.70$ ;  $p < .01$ ). Given the fact that within this group, a large majority has an education following the dual system of attending school and practical apprenticeship (which is very popular in the German speaking region, including Austria), this finding is interesting. It could be argued that with a lower level of formal education the effect of TEI becomes very important and perhaps compensates the lack of higher education, which provides confirmation to our hypothesis 4a.

Not hypothesized and because of curiosity, an additional analysis was performed. Two groups were defined within the dataset, one combining low education and high TEI, the other one with high education and low TEI. If TEI outperforms education, the sales skills - performance relationship should yield better coefficients with the low education/high TEI combination rather than with the high education/low TEI set. This analysis has to be interpreted with caution due to the small sample size within the groups (low Education/high EI:  $n = 35$ ; high Education/low EI:  $n = 16$ ). Analysis revealed a significant effect of sales skills on sales performance within the low education/high TEI group ( $\beta = 0.490$ ;  $t = 3.23$ ;  $p < .01$ ). Within the high education/low TEI group, no significant effect was found.

**5 Discussion** — This research revealed some surprising and relevant relationships when analyzing direct as well as interaction and higher order effects. First, hierarchical regression showed that TEI does not have a linear positive effect on sales performance. Rather this relationship is curved and it has an inclination point that turns increasing TEI to the negative with respect to sales performance. As such, the relationship investigated follows the tradition of the „too-much-of-a-good-thing“ effect.

Secondly, the effect of sales skills on performance increases with higher levels of the salesperson's EI. Beyond that, at low levels of EI, higher sales skills can also negatively contribute to performance. As such, EI moderates the way in which a

salesperson tries to convince the customer. Low levels of EI might lead to misinterpretation of situations, the sales person might (unknowingly) exert too much (or too little) pressure on the client, because the former is not able to read the latter's emotional state and preparedness for closing a deal. Or, the sales skills exerted by the salesperson might not sound authentic to the buyer. The latter one might become mistrustful or hesitant.

Thirdly, sales experience leads to a stronger effect of sales skills on sales performance, and also the moderating effect of TEI on this relationship becomes larger with higher sales experience. Sales people with high levels of experience are better able to transform their sales skills into performance, and if they have higher levels of TEI, the effect is even larger. With respect to technical skills, the data shows a significant, but negative effect of technical skills on sales performance within the group of higher experienced sales people. Perhaps, high experience together with high technical skills leads to overestimation and arrogance in dealing with the customer, which the latter one does not appreciate.

Finally, the higher-order effect of formal education was confirmed only for the primary education group. A large majority of this group has enjoyed a dual education of attending school and practical apprenticeship (which is very popular in the German speaking region, including Austria). We argue that with a lower level of formal education the effect of EI becomes very important and perhaps compensates the lack of higher education.

**6 The cultural variable** — It might be considered as a limitation that this research has been conducted in own geographic and cultural area (Austria) and within one „company culture“ only. When introducing cultural variability to this topic, two main aspects emerge. First, the relationship of culture and emotional intelligence: Which kinds of emotions are shown and how emotions are communicated differs across cultures. Emotional intelligence can be viewed as a crucial aspect for successful management. An interesting study provided by Gunkel et al. (2014) revealed a small but significant effect of cultural dimensions in explaining the variance for the four EI competencies. The second aspect comprises the relationship of sales performance and culture. In his seminal contribution, Salacuse (2005) describes the many „[...] ways that culture can affect your negotiation“, concluding that culture has an impact on how successful negotiations will be or not. Combing these two effects (culture on EI, culture on negotiation), it would be very interesting to analyze the effect of EI on negotiation under the interaction of culture. To do so, we suggest the following model for further consideration:

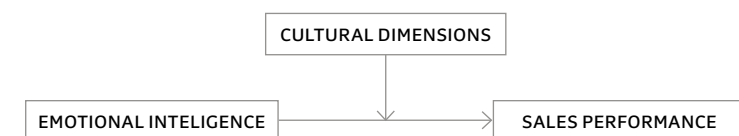


FIGURE 1: CONCEPTUAL MODEL OF EI AND SALES PERFORMANCE, CULTURAL DIMENSIONS INCLUDED; SOURCE: AUTHOR

**7 Theoretical and managerial implications** — The findings advance theory in marketing by providing a better understanding of the influence of trait EI on performance in a B2B selling context. Trait EI is a driver of sales performance, however, if available in excess, it might be detrimental for performance. Striving for ‘the-more-the-better’ with respect to TEI should be discussed with caution. Also, trait EI is a moderator of the skills-performance relationship, and low levels of EI not only weaken this relationship, but also turn it into the negative. Less formally educated sales people gain more from their EI than those with higher education. EI seems to be able to compensate for formal educational qualifications. For managers in the field of sales, marketing or HR, the study helps to better grasp the EI construct and its relevance for sales representatives. Considering the EI of sales representatives, measuring it, and perhaps, undertaking actions to increase the awareness for and the competences in EI, would be pertinent for recruiting and staff development practices in sales organizations. But on the other hand, an exaggeration in training of EI competencies might have negative effects as well. Avoiding extremes might be a good advice with respect to the key variable analyzed in this paper. Practitioners should take care of EI when recruiting staff members, and also when selecting them for training and promotion. They should take care of the fact that there is no „low“ or „high“ EI effectiveness, but just „right“ or „wrong“ jobs for people with specific EI traits.

**8 Avenues for future research** — As with most research, ours is not explaining „the world“. Some interesting prospects for future research are at hand. First, replicating the study with different businesses, company sizes and geographic areas would increase the variance explained and may also introduce additional interacting variables to be considered in future empirical work. Also increasing the sample size of sub groups should be considered in the future in order to improve the robustness of the findings. Additional independent variables such as cognitive abilities or customer orientation could enrich the model. Very important, the cultural variable needs empirical substantiation through additional studies. Finally, the perspective of the client should be integrated in future research. How do customers perceive their sales representatives’ EI, and how does this affect the buyer-seller-relationship beyond performance measured in this study? This is an important avenue for future research.

---

**Literatúra | List of References** — [1] Bandura, A., 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: *Psychological Review*. 1977, 84(2), pp. 191-215. ISSN 0033-295X. | [2] Barling, J. and Beattie, R., 1983. Self-efficacy beliefs and sales performance. In: *Journal of Organizational Behavior Management*. 1983, 5(1), pp. 41-51. ISSN 0160-8061. | [3] Bartkus, K. R., Peterson, F. M. and Bellenger, N. D., 1989. Type A behavior, experience, and salesperson performance. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1989, 9(2), pp. 11-18. ISSN 0885-3134. | [4] Bolland, W., Bonney, L. and Satornino, C., 2014. Sales education efficacy: Examining the relationship between sales education and sales success. In: *Journal of Marketing Education*. 2014, 36(2), pp. 169-181. ISSN 0273-4753. | [5] Boyatzis, R. E., 2008. Competencies in the 21st century. In: *Journal of Management Development*. 2008, 27(1), pp. 5-12. ISSN

0262-1711. | [6] Cacioppo, J. T. and Gardner, L. W., 1999. Emotion. In: *Annual review of psychology*. 1999, 50(1), pp. 191-214. ISSN 0066-4308. | [7] Campbell, J. P., McCloy, A. R., Oppler, H. S. and Sager, E. C., 1993. A theory of performance. In: Schmitt, N., Borman, C. W., (Eds.), 1993. *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass, University of Michigan, 1993, pp. 35-70. ISBN 978-1555424756. | [8] Chaiken, S., 1980. Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, 39(5), pp. 752-766. ISSN 0022-3514. | [9] Churchill, Jr., Gilbert A., Ford, M. N., Hartley, W. S. and Walker, Jr. C. O., 1985. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. In: *Journal of Marketing Research*. 1985, 22(2), pp. 103-118. ISSN 0022-2437. | [10] Cravens, D. W., Ingram, N. T., LaForge, W. R. and Young, E. C., 1993. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. In: *Journal of Marketing*. 1993, 57(4), pp. 47-59. ISSN 0022-2429. | [11] Evans, J., 2003. In two minds: dual-process accounts of reasoning. In: *Trends in Cognitive Sciences*. 2003, 7(10), pp. 454-459. ISSN 1364-6613. | [12] Freudenthaler, H. H., Neubauer, C. A., Gabler, P., Scherl, G. W. and Rindermann, H., 2008. Testing and validating the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. In: *Personality and Individual Differences*. 2008, 45(7), pp. 673-678. ISSN 0191-8869. | [13] Grandey, A. A., 2003. When „the show must go on“: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. In: *Academy of Management Journal*. 2003, 46(1), pp. 86-96. ISSN 0001-4273. | [14] Gunkel, M., Schlägel Ch., and Engle, L. R., 2014. Culture’s influence on emotional intelligence: An empirical study of nine countries. In: *Journal of International Management*. 2014, 20(2), pp. 256-265. ISSN 1075-4253. | [15] Johlke, M. C., 2006. Sales presentation skills and salesperson job performance. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006, 21(5), pp. 311-319. ISSN 0885-8624. | [16] Kahneman, D. and Tversky, A., 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: *Econometrica*. 1979, 47(2), pp. 263-291. ISSN 1468-0262. | [17] Kidwell, B., Hardesty, M. D., Murtha, R. B. and Sheng, S., 2011. Emotional intelligence in marketing exchanges. In: *Journal of Marketing*. 2011, 75(1), pp. 78-95, 89-93. ISSN 0022-2429. | [18] Kopelman, S., Rosette, S. A. and Thompson, L., 2006. The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 81-101. ISSN 0749-5978. | [19] Lassk, F. G. and David, C., S., 2013. Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2013, 33(1), pp. 25-38. ISSN 0885-3134. | [20] Legge, J., 1983. The Confucian analects, the great learning & the doctrine of the mean. North Chelmsford: Courier Corporation, 1983. | [21] Leslie, M. and Holloway, A. C., 2006. The sales learning curve. In: *Harvard Business Review*. 2006, 84(7/8), pp. 114. ISSN 0017-8012. | [22] Mikeska, J., Hamwi, G. A., Friend, S. B., Rutherford, B., N., and Jungkun, P., 2015. Artificial emotions among salespeople: Understanding the impact of surface acting. In: *Marketing Management Journal*. 2015, 25(2), pp. 54-70. ISSN 2333-6080. | [23] Petrides, K. V., 2010a. Trait emotional intelligence theory. In: *Industrial and Organizational Psychology*. 2010, 3(2), pp. 136-139. ISSN 1754-9426. | [24] Petrides, K. V. and Furnham, A., 2000. On the dimensional structure of emotional intelligence. In: *Personality and Individual Differences*. 2000, 29(2), pp. 313-320. ISSN 0191-8869. | [25] Petrides, K. V., Pita, R. and Kokkinaki, F., 2007. The location of trait emotional intelligence in personality factor space. In: *British Journal of Psychology*. 2007, 98(2), pp. 273-289. ISSN 2044-8295. | [26] Petrides, K. V., 2010b. Trait emotional intelligence theory. In: *Industrial and Organizational Psychology*. 2010, 3(2), pp. 136-139. ISSN 1754-9426. | [27] Petrides, K. V. and Furnham, A., 2009. *Technical manual for the trait emotional intelligence questionnaires (TEIQue)*. London: London Psychometric Laboratory, 2009. | [28] Phillips, C., 2011. *Six questions of Socrates: A modern-day journey of discovery through world philosophy*. New York: W.W. Norton & Company, 2011. ISBN 978-0393326796. | [29] Ramendra S. and Das, G., 2013. The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson’s performance: exploring the moderating role of selling experience. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2013, 28(7), pp. 554-564. ISSN 0885-8624. | [30] Reichert, J., 2013. *Der Einfluss der Perspektive auf die menschliche Emotionserkennung (Dissertation)*. Ulm: Universität Ulm 2013. | [31] Rentz, J. O., Shepherd, D. C., Tashchian, A., Dabholkar, A. P. and Ladd, T. R., 2002. A measure of selling skill: Scale development and validation. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2002, 22(1), pp. 13-21. ISSN 0885-3134. | [32] Salacuse, J.

W., 2005. Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. In: Ivey Business Journal. 2005, 69(4), pp. 1-6. ISSN 1492-7071. | [33] Salovey, P. and Mayer, D. J., 1990. Emotional intelligence. In: Imagination, Cognition and Personality. 1990, 9(3), pp. 185-211. ISSN 0276-2366. | [34] Singh, J., 1998. Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. In: Journal of Marketing. 1998, 62(3), pp. 69-86. ISSN 0022-2429. | [35] Singh, R. and Koshy, A., 2010. Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. In: Journal of Business & Industrial Marketing. 2010, 25(7), pp. 535-546. ISSN 0885-8624. | [36] Tett, R. P. and Guterman, A. H., 2000. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. In: Journal of Research in Personality. 2000, 34(4), pp. 397-423. ISSN 0092-6566. | [37] Wierenga, B. and van Bruggen, H., G., 1997. The integration of marketing problem-solving modes and marketing management support systems. In: Journal of Marketing. 1997, 61(3), pp. 21-37. ISSN 0022-2429.

**Kľúčové slová | Key Words** ——— emotional intelligence, sales performance, cross-cultural adaptability, sales skills | *emocionálna inteligencia, predajný výkon, medzikultúrna adaptabilita, predajné zručnosti*

**JEL klasifikácia | JEL Classification** ——— M31

**Résumé** ——— **Vzťah medzi emocionálnou inteligenciou a predajným výkonom v prostredí B2B; s dopadmi na medzikultúrne adaptabilitu**

Existujúce empirické zistenia o súvislosti medzi emocionálnou inteligenciou (EI) a výkonnosťou predaja sú nekonzistentné. Vyhodnotené boli nasledujúce príčiny: nelinearita vzťahu medzi EI a predajným výkonom ako aj interakcia EI s odbornými zručnosťami a demografickými premennými. Empirický výskum bol realizovaný medzi obchodnými zástupcami v rakúskej pobočke medzinárodnej spoločnosti v odvetví stavebníctva. Údaje sa zbierali použitím troch rôznych metód za účelom zníženia vplyvu vyskytujúcich sa v metóde rozptylu. Využitie bolo hierarchické regresné modelovanie vrátane trojcestnej interakčnej analýzy. Výsledky poukazujú na priamy vzťah medzi EI a predajným výkonom vo forme invertovaného „U“, ako aj zmierňujúcimi efektmi EI na vzťah medzi predajnými (ale nie technickými) zručnosťami a predajnými výkonmi. Interakčné analýzy vyššieho rádu odhaľujú kompenzačné účinky odbornej praxe, veku a vzdelania, ako aj EI. Mladší obchodní zástupcovia, ktorí majú menej skúseností a tí s menej formálnym vzdelávaním využívajú EI silnejšie na to, aby svoje predajné zručnosti premenili na predajný úspech. Dôsledky pre marketingové a predajné praktiky zahŕňajú tieto zistenia: EI prispieva k výkonnosti predaja v podnikoch B2B a to aj v odvetví stavebníctva, často označovanom ako „bez emócií“. Efekt je nelineárny, čo znamená, že paradigma „viac-lepšie“ sa pri výbere predajcov kriticky spochybňuje. V prípade úloh vyžadujúcich vysoké percento technickej spôsobilosti je účinok EI nižší (môže byť dokonca negatívny) v porovnaní s úlohami, ktoré si vyžadujú predovšetkým obchodné zručnosti. Manažéri predaja a marketingu by mali zvážiť EI pri náboe a personálnom rozvoji. Osobitná pozornosť by sa mala venovať nielen predajcom so slabými, ale aj veľmi silnými úrovňami EI. Keďže výsledky tejto štúdie sú vystavené vysokej medzikultúrnej variabilite, v príspevku sa uvádzajú postrehy na potenciálne odlišné výsledky v inej ako rakúskej kultúrnej zóne.

**Kontakt na autorov | Address** ——— FH-Prof. Mag. Andreas Zehetner, Degree program Global Sales and Marketing, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: andreas.zehetner@fh-steyr.at

**Recenzované | Reviewed** ——— 8. March 2019 / 10. March 2019

## ADVERTISEMENT WARS? WATCH WHOM YOU REALLY OFFEND

**The rapid development of global business brings along a highly competitive environment among industries across cultures. Companies have been seeking ways to win customers over their rivals around the world, using technological development and know-how for their marketing. Communication tools and strategies to convince consumers about the superiority of their brand are becoming increasingly subtle, while social and cultural aspects are gaining in importance. But successful businesses know that it is not only about a good advertisement for their products or services, but also good relationships with a wider range of audiences. The presented paper focuses on the way marketers, in their attempts to establish themselves within their industry over competition, manage comparative advertisement strategies. The study does not analyze factual consumer behavior or perceptions, but provides a socio-linguistic perspective on advertisement as a communication act. In a pursuit to show the dynamics enacted in advertisement messages, it focuses on the pragmatic function of offense, its socio-cultural contexts, and external effects on the interaction between companies and their customers. Examples of advertisement wars between industry rivals are analyzed to demonstrate how the use of comparative advertisement strategies affects the actors and their audiences. The results show that when adopting the linguistic format of offense, a communicative act problematic in nature and ensuing normative processes, it is of utmost importance to carefully consider the end audiences, their interests and feelings, as well as the consequences if the message hits the wrong target.**

**1 Introduction** ——— There is no doubt that the success of companies largely depends on proper marketing communication with their audiences. Many modern companies understand the importance and deliberately work on building positive relationships with a wide range of stakeholders. Some marketers, however, believe that even negative attention is good advertisement, as it catches attention easily, quickly, and effectively. Is it a good advertisement in the long run, though? Can it build trust and positive relations between the brand and consumers?

This study does not aspire to research consumer behavior and attitudes. Rather, it focuses on the linguistic act of offense in advertisement, its function, role, and potential in communication with the end audiences. A sociolinguistic approach to analysis will be applied on selected marketing messages in comparative advertise-

ments with a specific focus on the pragmatic function of offense as a speech act. Three samples of „advertisement wars“ using the format of offense were identified to test the hypothesis that even though negative attention-seeking communicative acts may be noticed by the customers more quickly and instill in their minds more effectively, it may not be a good strategy in the long run.

**1.1 Comparative advertisement** — Ever since the emergence of a consumer society rising along with capitalism and the industrial revolution, advertisement has played a major role in the public space. Brands use a wide range of media or platforms to win over consumers to buy their goods or services. The 21st century digital revolution has accelerated this trend by providing more sophisticated tools of communication through information technologies, internet, and social media.

The widening possibilities in marketing tools and strategies increase the occurrence and quality of advertisement. This brings along a rise of consumption and economic growth, and thus, increases consumer buying power. Wealth yields demand for more products, and thus, opens space for larger competition. This spiral development poses high challenges to companies on high standards of their marketing strategies. To be able to compete, rival brands strive to create strong marketing messages to convince the consumer that their products are the best.

To differentiate themselves from competition, some brands within single sectors use comparative advertisement strategies. These include messages that directly or indirectly comment on competition and its products. Some of them use comparison to convince the audience that their products are better than the others', some use parodies or hints, some apply direct comparisons that vary in the degree of aggressiveness. To protect the targeted companies, comparative advertisement has been regulated by international as well as national laws and must comply with specific rules. According to the Czech Civil Code (Občanský zákoník 2012), comparative advertisement messages must not lie, counterfeit, or mislead, must refer to the same type of product, must be measurable, must not denounce the opponent, and must not fake trademark products. When these conditions are fulfilled, comparative advertisement presents an opportunity to draw attention to win over the audience within competition, but as this paper will show, it must be treated with care.

Comparative advertisement campaigns are sometimes known as advertisement wars, as rival businesses compete through attacking" each other using various marketing communication strategies. Among the companies who have been known to lead these never-ending battles through advertisement are Microsoft with Apple, Apple with Samsung, Fedex with DHL, Coca Cola with Pepsi, Burger King with McDonald's, Nike with Callaway, Starbucks with Costa, or Mercedes-Benz with Jaguar, to name a few.

While engaged in advertisement wars, ethical standards still need to be respected. Advertising codes that have been tacit or openly articulated in the international advertisement law prohibits advertisers to break social or moral norms, lower human dignity, or discriminate. Breaking these norms may qualify marketing practices as unfair competition or false advertising and may result in financial

or other types of sanctions, or companies may lose reputation and the consumer favor (Dornis 2017).

In recent times, however, one can observe some basic social paradigms, taboos, and value systems being challenged across various social spheres. Invoking the claim that „negative attention is also advertising“, some individuals or companies challenge social norms while balancing at the narrow edge of the socially or even legally acceptable. This trend of attention-seeking messages has been observable not only in selected advertisement war campaigns, but it has been particularly visible in the political scene with the rise of populism (Argandoña 2017, Roth 2017, Rovella 2017). Its protagonists build on the fact that negativity attracts attention more easily and quickly, and stores in memory longer (Müller 2018, Seib 2016, Denari 2014).

Apart from advertising, there is one other aspect that marketing communication practices have to consider when striving to gain the consumers' favor: it is the growing importance to build long-term relationships with their wider audiences. The communication explosion of the third millennium caused the originally distant world to shrink and speed up while public attitudes and opinions become decisive and influential. As a result, the power of the masses rises and the power of leaders weakens accordingly. Likewise, the tendency to use free will in accepting new ideas, products, or trends depends on the willingness of the masses as well as individuals. Experts point that due to these global changes, it will become increasingly more difficult to influence people (Svoboda 2006, p. 17, Theaker 2016, Kotler and Armstrong 2015).

Building public relations (PR) as a marketing practice of growing importance, however, differs from advertising in many aspects. Advertising aims at selling goods and services with the goal to increase profits; PR on the other hand, works on positive image and reputation, to build long-term trust. Both work with media, but differ in how. Advertisement buys media space and time, but PR influences the way journalists spread positive messages on their own and permanently. Finally, PR and advertising differ in how language is used and accepted. While advertising represents a one-way communication aimed from the marketer to a potential customer with a high degree of control over the messages, PR leads a mutual dialogue with a much wider range of stakeholders with lower chances to influence how the dialogue develops. For that reason, it is of utmost importance to pay extra attention to how marketing messages are formulated in respect to the general public from a long-term rather than short-term perspective. The aim of this paper is to contribute to the discussion about communication forces and language functions in marketing with a sociolinguistic analysis of communication strategies adopted in advertisement wars and their impacts on the intended audiences on a global scale. In particular, the speech act of offense is being scrutinized for its functions in marketing communication and its ultimate effect on PR.

**1.2 The pragmatic function of offense** — One of the typical communication acts that can be traced in advertisement wars is offence. This section focuses on analyz-

ing the function of offense from the perspective of language pragmatism, that is, traces and describes its socio- and psycholinguistic role and interaction patterns.

Offence has numerous functions in speech. According to the Merriam-Webster dictionary and thesaurus, it is described as „an act of attacking”, as an act of „displeasing or affronting”, or as „something that outrages the moral or physical senses”. A similar, negative feeling evoking the nature of offence is accentuated in other sources, adding that offence violates customs, rules, or laws and as such, causes annoyance, displeasure, anger, or resentment brought about by a perceived insult or disregard of someone (Oxford Dictionary, The Free Dictionary).

In human interaction, speech acts imply paired sequences (Heritage and Atkinson 1984), meaning, they occur between at least two parties who are expected to react to each other verbally, paraverbally, or nonverbally. Individual speech acts, then, imply specific responses, and thus, expectations. Offense as a negative invoking act generally inspires apology. From the perspective of the addressee, apology is the expected, „preferred” (Pomerantz 1984) response to speaker offensive acts. Therefore, no matter if intended or unintended, offense generates expectations of an apology from both the speaker and the addressee. If not delivered, the general communication principles are violated and yield relevant reactions.

The seriousness of an offense and its related contexts, thus, influence responses accordingly (Mai Kuha 2003, Saleem and Azam 2015, Zareipur 2010), depending on varied cultural norms, situational circumstances, and on individual levels of sensitiveness to maintaining individual self-image called „face concerns” (Spencer-Oatey 2000). Research shows that people use a wide range of apology strategies according to the perceived severity of the offence (Saleem and Azam 2015, p. 4). These include statements expressing regret, taking responsibility with self-blaming, exhibiting lack of intent, admitting fault, downgrading responsibility with excuses or justification, claiming ignorance, reducing the severity of offence by offering redress, etc. (Dewi 2009).

Offence in marketing communication, however, enacts different dynamics and therefore, requires paying special attention to the face concerns of the audiences represented in their sense of one’s image of self, positive social value, or social approval. Advertising is generally defined as one-way communication, the addressee is physically absent, and thus, cannot provide the immediate reaction to the offensive forces of the messages. The marketer also has limited possibilities to appropriately react with an expected apology or other situation relevant redress. An apology, if ever intended, then, becomes a domain of PR rather than advertising.

The limited possibility to deliver an apology would not be a concern in advertisement wars where offensive communication acts aimed at the competition are to a certain degree deliberate. But because advertisement messages occupy a big part of the public space, advertisement wars have a wider range of audiences, and their end messages inevitably reach the customers. This paper is to claim that for this reason, the marketers, when planning their attacks at their competitors, must watch for how they formulate their offensive messages in respect to the consumer and their socially or culturally shaped face concerns.

**2 Methodology** — To demonstrate the dynamics of the marketing messages of offense in advertisement wars, this paper analyses three comparative advertisement cases in which the intended attack hit the wrong targets. These include the „Lemmings” TV commercial run by the Apple Computer company in the USA in 1985, the Apple „Get a Mac” campaign run in the USA between 2006 and 2009, and the Hyundai tug-of-war with Škoda Auto in the Czech Republic from 2013 until recently.

All of the samples for analysis share similar attributes. They are created in the format of a video commercial. They all are financed by a multinational commercial subject within varied industries with intensive competition building on current technological development, namely the computer and car industry. They all classify as comparative advertisement with patterns of advertisement wars, meaning, they all adopt the format of offence aimed at their rivals which sometimes balances on the edge of advertisement law boundaries. All three cases, however, differ in their end audience structures, as well as in the reception from their competition, experts, the public, and the end consumers.

Each of the cases uses a transcription of the messages from the commercial script for a content analysis, and some of them are complemented with messages and slogans from other company campaigns, for example: billboards, posters, or media ads. Each message is first analyzed from the sociolinguistic perspective pursuing the pragmatics of the speech act of offense in advertising, including its format, functions, and related interactional processes it enacted in space. Each analysis defines the intended audience of the message, that is, the competition it was originally aimed at, as well as discussing the end audience the message ultimately reached. The analyses further assess the character and degree of the offence and surveys its actual impact on wider audiences, including the competition reaction, expert evaluations, critics or rewards, authority participation, or the consumer reception. The company ensuing business results are also discussed, if available.

**3 Sample analyses** — **3.1 Lemmings: Apple vs. IBM** — One of the areas of intense competition is the IT and computer industry, in which the rivalries between Apple, Microsoft, and IBM have been those that stand out. The following two samples trace their advertisement battles fighting to convince the audience about one brand supremacy over the competition.

„Lemmings” is a TV commercial run by Apple Computer to announce the impending launch of the Macintosh office. Created by the Chiat Day agency and directed by Tony Scott, it was aired on TV on the occasion of the National Football League Championship Super Bowl game in the USA in 1985. The video spot is constructed on a plot surrounding the myth that lemmings, a type of rodent, are believed to commit mass suicides. The goal of the campaign was to label the competition PCs (mainly represented by IBM, cheaper and quite widespread at that time), old fashioned.

The implicit attacks on the competition are apparent from all aspects of the ad: the soundtrack, scene, and the script. The spot starts with a whistling melody of the „Heigh-Ho” song from the Walt Disney animated film „Snow White and the Seven

Dwarfs", showing a black and white video track of blindfolded businessmen in suits marching in a long line toward a cliff to fall off into a deep ocean one after another, until the last man stops to uncover his eyes and realize there is another way. It is the organized behavior, groupthink, as well as the blindness leading to an apparent death that is being contrasted by suggesting an option for open-mindedness and survival represented by Apple. The gloomy, depressive, and even morbid tone of the video is enhanced by the scene depicted through a sky with heavy black clouds and a whistling windstorm, as well as by a laconic text „On January 23rd, Apple computer will announce the Macintosh Office. [pause] You can look into it, [pause] or you can go on with business as usual" indicating the same, you either use tools from competition and kill yourself, or choose Apple for life.

Although quite audacious, unconventional, and dramatic, there has been a far-reaching consent that the commercial was an apparent failure, because instead of hitting the competition, it resulted in offending the consumers (Seibold 2011). This resonated from the numerous reactions of critics. Advertising Age magazine referred to the nationwide J. Walter Thompson survey results showing that lemmings ranked "very high both in terms of being most liked and least liked", to explain that the commercial „made the people who wear suits in real life feel like they weren't invited to the revolution" (1985). Both, Forbes as well as Slate magazines ranked the ad as one of Apple's worst commercials of all time (Peters 2016, Smith 2014). Forbes magazine pointed out the situation to the company and its immediate developments claiming that the ad „almost killed Apple" (Allen 2012), as its failure came at a time when, according to Advertising Age, the company „profit margins were also tightening" and „cheap PCs with visual interfaces undercut the Macintosh on price" (1985). This was repeated by Allen in Forbes magazine who compared the company results recorded after the ad introduction with the one of 1984 a year before. He pointed out that „after the 1984 ad aired, Apple sold 72,000 computers in 100 days, 50 percent more than even its most optimistic sales projections.", while „after Lemmings, Apple closed three of its six plants that year and laid off 20 percent of its employees" (2012). And regardless of the company's current success, it is also worth noting that along with the famous event of the firing of Steve Jobs from his own company by his partners, this also became part of the series of important events of that time. And finally, although quite active in creating daring advertisements, after the „Lemmings" failure, Apple did not come with another Super Bowl commercial until 1999.

Feeling the urge to apologize, the company representatives publicly admitted that they missed the target. Steve Hayden, the author of the commercial, put forth a detracting but self-critical remark saying „I often remind people about „Lemmings" as proof of Karmic balance" (Allen 2012) to contrast the failure with the outstanding success received from a TV commercial called „1984" from the previous year. John Skully, an Apple CEO, added accepting: „From the Mac faithful it got a standing ovation. But to the very customers it was trying to reach, it was a disaster" (Allen 2012). Apple even publicly apologized. The commercial was not only retracted, but also, to redress the unintended offense of their potential customers, Hayden admitted for Forbes: „First of all, you can't make fun of the customers you're trying to reach. The

very business customers we had been trying to go after felt they had been disrespected. That was not our intention" (Allen 2012).

**3.2 Get a Mac: Apple vs. Microsoft** — The computer working style as a central theme was the aim of another advertisement campaign from the area of the computer industry called „Get a Mac" (Devin 2015, Nudd 2011), launched by Apple Computer in 2006. Created by the company's advertising agency TBWA\Chiat\Day, and directed by Phil Morrison of Epoch Films for TBWA Media Arts Lab, the campaign aimed at contrasting their Macintosh with personal computers (PC) using the platform of Microsoft Windows. The messages embedded in the campaign's main theme were to highlight modern features of the new Macs through labeling the PCs as boring and old-fashioned. A series of videos, starring two popular American humorist artists John Hodgman and Justin Long, ran in the United States, Canada, Australia, and New Zealand. The choice of the actors was not occasional, as there was a clear resemblance between them and the compared computer company owners. The Mac was personified by younger looking, laid-back Long and the PC by more conservative, tight Hodgman (Kelton Rhoads 2007, p. 1). The series consists of 66 30-second video spots for TV and 16 shorter videos for various websites. To reach its audiences globally, international adaptations were also created for other foreign markets, in particular, Great Britain and Japan.

Each of the TV ads was accompanied by a song called „Having Trouble Sneezing," composed by Mark Mothersbaugh. The scene of all the commercial spots is set in the Apple typical minimalist style depicted by a simple white background. In all the samples, „Mac" represents a modern looking young man wearing a business casual modern outfit acting informal, confident and free, while „PC" appears as a conservative looking technician wearing glasses, and clad in old-fashioned, unfitting grey shirt, he acts formal, reserved, and helpless.

The leading idea of the campaign, to show the attributes of a Macintosh in comparison traditional PCs, was demonstrated through one of the samples called „Out of the Box". The „in and outside a box" idea refers to a popular English idiom to symbolize the contrast between open and narrowmindedness. In this commercial, „PC" sits in a big brown box exercising with his hands while „Mac" sits in relaxed position in a white one. The contrast between being locked into routines and thinking out of the box can be seen in the type of activities the protagonists are discussing with each other. After introducing themselves to each other by „Hello, I am a Mac" and „Hello I am a PC", the two men discuss their plans after they get out of their boxes. While „Mac" shows excitement for varied creative and playful activities he is planning to do („I might make a home movie or maybe create a website, try out my built-in camera"), „PC" is shown to be locked inside his concerns for work and limited to numerous uninteresting jobs („well I firstly have to download those new drivers, and I have to erase the trial software that came on my hard drive, and I've got a lot of manuals to read"). This is being sarcastically commented by „Mac" who, after evaluating „PC" plans with an indifferent „sweet", and further remarks „you know it sounds like you have a lot of stuff to do before you do any stuff so I'm just gonna get started „cuz I'm

kinda excited; let me know when you're ready" and jumps outside the box. The spot ends with „PC“ staying inside the box mumbling for himself „actually the rest of me is in some other boxes so I'll meet up with you later“. The choice of formal vs informal variety of speech register for each actor seems also to be deliberate. While „Mac“ speaks slang, „PC“ uses standard language, to accentuate the flexibility of Apple computers against the constraints of Microsoft PCs.

Unlike „Lemmings“, the „Get a Mac“ campaign was mostly positively received by the critics as well as reportedly helped the company sales. In 2007, it gained the Grand Effie Award for the most successful marketing campaign of the year (Sullivan 2007). In 2010, Adweek reported it as „one of the best advertising campaigns of the first decade of the new century“ (Nudd 2011). The campaign was featured until 2009, but it has continued to entertain consumers for years. Its success might also have contributed to the company results reported at the end of the fiscal year in 2006. Apple announced a 39% increase in sales in that year, while shipping 1.3 million Macs within the US market (Bulik 2006).

Nonetheless, from the perspective of the marketing communication strategies with its audiences, the campaign contained a few problematic elements. This can be traced not only in the critical remarks of some experts, but also in the reaction of the targeted competition. Both, Slate magazine in the USA, as well as The Guardian in the UK evaluated the marketing strategy as too arrogant. Slate called the commercials too „mean spirited“ (Stevenson 2006), while The Guardian, referred to the „smug superiority (no matter how affable and casually dressed)“ as „a bit off-putting as a brand strategy“ (Brooker 2011). PC Magazine also disputed the relevance of the presented differences between the Mac and PC computers. They see the advertised messages as overstatement, claiming that the pertinent strategy, rather than to advertise for assets, was chosen to prevent the consumers to „realize that the differences Apple is trying to tout aren't quite as huge as Apple would like ... to believe“ (Ulanoff 2008).

From the perspective of the end audiences, similar to „Lemmings“, the „Get a Mac“ campaign, targeting the competition, ended up stereotyping the PC users in general, that is, hit the consumers instead. What is more, unlike in the case of „Lemmings“, no apology followed to remedy the effects of offense on the unintended audiences. Although the ads were most likely not meant to offend the consumers, the campaign resulted in offending them all, that is, not only those traditional PC users satisfied and faithful to the competition brands (Brooker 2011), but also „those users who may not consider Macs when purchasing but may be persuaded to when they view these ads“ (Rhoads 2007, p. 6). In other words, when attacking its rivals, Apple in some way offended their potential customers.

Releasing an offense but omitting an apology, the campaign triggered a relevant reaction. Microsoft took advantage of the situation to reassert their brand image and reestablish their PR and delivered the apology to the affected customer segment on their own. It responded with an analog campaign called „I am a PC“ in 2008, contrasting John Hodgman with the company employee Sean Siler who is declaring pride to be a PC user. Microsoft constructed the video on presentations of

individuals both famous and ordinary next to each other proudly identifying themselves as a „PC“. Opening with Sean Siler's words „hello, I'm a PC and I have been made into a stereotype“, the video features an African-America teacher in front of a white board stating „I'm a PC and I know what you call hit“, Bill Gates in person holding a paper shopping bag saying „I'm a PC and a wear glasses“ followed by other ordinary people from diverse ethnic and social background proud of wearing glasses, too. Other people are featured to be wearing jeans, studying about jeans, or designing jeans; the ad further shows people self-confidently reiterating to be „a PC“ while holding diverse ordinary professions, such a designer of green buildings, an ecologist trying to save polar bears, a student, a lawyer, a street artist, a blogger, broadcaster, diver, farmer, pilot, driver, singer and manager, to name a few. The video is made to accentuate solidarity by celebrating diversity of gender, age, race, name, disability, or geographic location. The shot is closed by the famous writer Deepak Chopra reaffirming „I'm a PC and a human being; not a human doing, not a human thinking, a human being“ and an advertisement slogan „Windows - life without walls“.

No doubt that Apple by giving the offense to the Microsoft customers opened a gate for its competition. After Microsoft, other companies also used the „Get a Mac“ campaign to parody Apple in order to draw attention at themselves, such as Novell to promote Linux, Vavle to promote Steam on Mac, or an American TV channel to promote a return of their show, to name a few. As an unexpected result, these organizations took the chance and downplayed Apple for their own marketing purposes, while publicly enhancing some of the Apple covert weaknesses, mainly their displays of superiority or arrogance. In other words, the campaign in an act to stereotype its rivals, contributed to promote biases of their own.

**3.3 The neighbor from Boleslav: Hyundai vs. Škoda Auto** — In addition to the IT sector, the car industry is another area where audacious advertisement wars are frequent. The importance of proper communication with the consumers when choosing to compare a brand with its rivals as the company marketing strategy can be demonstrated by the example of the tug-of-war pushed by Hyundai Motor Company against Škoda Auto on the Czech market.

To understand the aspects of their competition, it is important to introduce the two companies' backgrounds. One of the oldest car manufacturers in the world, Škoda Auto is a Czech company with a tradition reaching back to 1895 when established as Laurin & Klement in Mladá Boleslav, a small town of roughly 40 thousand inhabitants located in northern Bohemia. The company received its name after Emil Škoda, an entrepreneur who bought it in 1926. After being nationalized by the state during the communist era, and again privatized from 1991, Škoda was acquired by the Volkswagen Group in 2000. Currently, the company has its plants in numerous countries worldwide and its cars are being sold in over 100 countries. Considered to be one of the country's most successful businesses and employers of the current times, the company became the pillar and the main driver of the Czech economy (Škoda Auto a.s. 2018, ČTK 2017).



Hyundai Motor Company is an international car producer with a South Korean owner, also well-established worldwide. Its European production plant is located in the industrial zone of Nošovice, a town of roughly 1000 inhabitants located in the very north end of the Moravian-Silesian region. The company entered the Czech automotive market in 2006 and soon became a strategically important employer quickly drawing jobs, people, and money into an area in need. Ever since, it has been demonstrating an ambition to establish itself against the dominance of Škoda Auto on the local market currently selling roughly 25% of the number of cars compared to the Škoda sales in the Czech market (Accountant team 2017, ČTK 2017, SDA-CIA 2018).

In order to demonstrate further possible impacts of comparative advertisement on its wider audiences, a TV commercial promoting the Hyundai i30 model called „The Neighbor from Boleslav” [soused z Boleslavi] will be analyzed along with a set of slogans collected from further series of Hyundai campaigns targeting Škoda in current history. The samples chosen for the analysis show a varied set of strategies adopted by Hyundai to attack its rival, ranging from indirect hints or puns to a direct reference to the competitor attributes, some of them challenging the advertisement laws. All these vary in the reaction of both: the competition as well as the public.

One of their frequently used indirect strategies is playing on word connotations. Hyundai has often teased its competitor through taking advantage of the homonymous meanings of the company’s name „Škoda” in the Czech language which can stand for damage, shame, harm, loss, or a pity in varied contexts. This strategy was first applied in 2013 (Novotný 2013) when it appeared in an advertisement slogan posing a rhetorical question to the consumers „Do you prefer a car with fewer facilities? And isn’t it a „shame“?” [Chcete dát přednost vozu s nesrovnatelně menší výbavou? A není to škoda?]. Soon after, the same strategy showed in one of the campaigns launched after the floods that affected the Czech Republic in 2013. Their slogan „Hyundai goes with you against „damage“” [Hyundai jde s vámi proti škodám] was offering the Hyundai car owners free service and discounts for repairs. The same trick was used again later in 2017 in the Hyundai i30 Combi campaign called boldly „Slow-Witted Neighbor” [nechápvý soused], advertizing to Škoda Auto from Mladá Boleslav. In their intent to convince potential customers to choose their brand over competition, the advertisement slogan from the TV commercial proclaims „even a slow-witted neighbor will change seat; and if not, then his „pity“.” [I nechápvý soused přeseďne. A když ne, tak jeho škoda.].

Beyond playing on the ambiguity of the meaning of the word „škoda”, Hyundai also aimed at other rival attributes when creating their comparative advertisements. These include the interior and equipment, design and shape, corporate color, product line, as well as the company location. Most of these were the target of the „The Neighbor from Boleslav” TV commercial from 2015 which compared the Hyundai i20 version with the new Škoda Fabia. The narrative was a series of interjections favoring the advertised car over Fabia, e.g., „its roomy interior will be hard to digest by the competition” [její obrovský interiér konkurence neskousne] accentuating better spatial qualities of the new Hyundai version, „shapes will amaze” [křivky

ohromí] downplaying the more geometric design of Škoda over the Hyundai rounder shapes, or „dogs in the manger will turn green with anger” [závistivci zlostí zezelenají] mocking the Škoda corporate color by referring to a Czech idiom expressing envy, to name a few. The video scene accentuates each of the lines, showing an open mouth with teeth at a large garage gate together with the reference to the roomy interior, or a large octopus painted in the Škoda corporate color when referring to envy. This is best illustrated along with the last interjection „when you arrive in it, your neighbor from Boleslav will be this little” [až v ní přijedete, bude váš soused z Boleslavi takhle malinký] during which the video shows the new Hyundai car arriving in front of a tiny figure, a man in a swimming outfit, standing and staring at the approaching car half under water with a lifebelt aside, his size reaching just the bottom level of the arriving car doors. He clearly contrasts with the size of the car. Hyundai, however, soon removed the direct reference at Škoda as „the neighbor from Boleslav”, and replaced it with a less direct formulation „a small neighbor will be even smaller” [malý soused bude ještě menší], to avoid legal troubles or penalties (MediaGuru 2017, Horáček 2015).

In addition to hints or equivoques, some of the Hyundai attacks had been daringly direct. One of the open comparisons with Škoda can be found in another Hyundai i20 campaign from 2015. A show event called „Hyundai is not afraid to be compared” [Hyundai se srovnání nebojí] went on in dozens of the Czech cities and towns. Hyundai provided the visitors with an opportunity to compare their city hatchback i20 with the new generation of the Fabia model which was displayed in their showrooms together with the advertised car. Another bold comparison attack appeared in the advertisement campaign for Hyundai i30 Combi from 2016 comparing it with the Octavia Combi Škoda model in two different slogans „you may already know Octavia, but life and a true ride start when you are thirty” [možná jste už poznali Octavii, ale život a opravdová jízda začíná ve třicítce...] and „you already know Octavia, but if you want a real Czech estate car...” [Octavii už možná znáte, ale pokud chcete opravdu velký český kombík...].

The Hyundai advertisement attacks did not pass unnoticed, yielding varied reactions from different stakeholders, like in the cases from the computer industry analyzed above. One of the stakeholders taking offense were local legal entities who watched over fair-play in advertising practices. Among others, it was the Czech Initiative of Advertising Agencies, Media and Advertisers (RPR) who stepped in a number of times while resolving various legal cases raised against Hyundai. One related to the phrase „the neighbor from Boleslav” which was in the end assessed by the committee as derogatory and confrontational (MediaGuru 2017) and had to be removed. Another case when the Hyundai confrontations were banned by the RPR committee for being unsubstantiated were the direct references comparing Hyundai i30 Combi with Škoda Octavia pointed out in the previous paragraph. While Hyundai was unable to support the content of the claims by facts, the initiative concluded for the advertisement to be unfair (MediaGuru 2017).

Another of the crucial stakeholders involved in advertising is the competition, that is, Škoda Auto in this case. And similar to the „Get a Mac” campaign, many of the Hyundai attacks also turned out to help Škoda to gain popularity or become more

visible. Studies show that even some people in the Czech Republic noticed the Hyundai attacks were „free advertisement for Škoda” (Horáček 2015). And Škoda took numerous chances to use them for establishing itself on the Czech market. In reaction to the „Hyundai is not afraid to be compared” campaign, the company used media to joke about Hyundai, suggesting to their dealers to sell the Škoda cars along with their own. A similar strategy appeared in 2013 when Hyundai placed a roadside billboard at the highway exit from the Vaclav Havel International Airport stating „Welcome to the land of Hyundai” [vítejte v zemi automobilky Hyundai]. Written in English, Hyundai apparently made an attempt to establish itself as the local market leader for the international audience just landing in Prague. Škoda, however, responded with another billboard positioned a few dozen meters farther. The message, this time written in Czech, featured a cuckoo clock to joke about the Hyundai ad with a Czech idiom prompting the drivers not to let anyone cheat them [nenechte si nic nakukat]. While in this case, Hyundai evidently missed their audiences by speaking to those who were unlikely to visit the country for buying a car in larger numbers, it was rather Škoda who exploited the message for reaffirming their position within the local market.

Last but not least, the category shown to be largely affected by offense in advertisement were again the consumers. As the passive observers of the ongoing advertisement war, they, willingly or unwillingly, become the participating third-party of the exchange. The quick negative attention the slogans are to draw, may have questionable impact long-term. According to a pilot survey conducted by a student of the ŠAVŠ online, 46.25% out of 80 contingent online respondents reported to be familiar with the Hyundai slogans as compared to only 20.00% of those from Škoda. When expressing the online respondents' attitudes to the slogans, however, a considerable number of them assessed them rather negatively. 45% saw them as tactless, unethical, untrue, too aggressive, ironic, unfair, unsubstantiated, false or illegal, while some of them pointed out that Hyundai yet was not a Czech car (Pokorný 2018).

While conclusions from a single online probe cannot be made, as well as the degree of impact of the Hyundai charges against Škoda on the purchasing decisions of the consumers is difficult to assess with the data available, the two companies' sales and market share reports can offer a clue. According to the Car Importers Association statistical information from 2014 and 2017 (SDA-CIA 2018) covering the period of the most intensive publicly presented tensions between the two companies, the distribution of power within the Czech market remained in favor of the local player. While in 2014, Škoda sales held 27.88% of the local market, Hyundai kept 12.42%. In 2017, then, Škoda controlled 30.97% of the market, while Hyundai's share dropped to 7.88%. This means a decrease from 32.5% of the Hyundai sales against Škoda in 2014 to 25.5% in 2017. Similar patterns show when comparing the two companies' most recent data about growth in sales. According to their annual reports from 2017, although both growing in comparison to 2016, Hyundai grew slower; while Škoda reported 8% growth in customer deliveries, Hyundai registered 1% decrease in sales growth for its local plant compared to the year before (Hyundai 2018, Škoda Auto a.s. 2018).

Beyond standard measures, further underlying aspects need to be considered, in order to understand this case. The first one is tradition. Škoda as a local car producer with a long history has been a well-established brand with a firm position on the market. Hyundai, on the other hand, has only one-decade history on the Czech market, possibly not long enough to be able to truly compete. Another aspect is the degree of aggressiveness embedded into the Hyundai slogans. The fact that some of the slogans were even banned by the authorities for trespassing the legal borders of unfair or confrontational advertisement may be proof that even in business, not playing fair may result in a loss of reputation and consumer favor. The last aspect that comes to mind is the socio-cultural context. Targeting the local brand from the position of a foreign newcomer may have been perceived as an attack on the consumer patriotic or cultural identity sentiments. In other words, instead of weakening the market position of Škoda in the eyes of the end audiences, Hyundai may have weakened its own while touching the local national feelings.

**4 Conclusions and discussion** — Three samples of comparative advertisements to establish themselves against competition employed among a number of business players were used to show the risks when choosing offense as a marketing communication tool. All three cases, which focused on the pragmatic functions of offense, its communication formats, related situational processes, as well as social roles and cultural contexts showed that the speech act of offense must be treated with extra care when used in marketing. When creating their advertisement messages, the marketers must bear in mind the situational dynamics, the impacts over time, as well as the structure and related contexts of their audiences.

First, when structuring their messages aimed to attack their rivals, the marketers must make sure they consider the wider audience structure and its situational contexts. All the three cases above are examples when the message hit the wrong target. In „Lemmings”, the message meant to denounce the PCs represented by IBM resulted in offending a large customer segment of the PC users. Similarly, the „Get a Mac” commercial, in an intent to downplay the Microsoft software implemented in the competition PCs, again resulted in stereotyping PC users into boring and old-fashioned IT workers, frequently referred to as „nerds”. Finally, the Hyundai messages aimed at their main local rival Škoda Auto in the Czech Republic, ended up underestimating the patriotic sentiments of its inhabitants.

Second, to prevent the undesired consequences of the marketing messages aimed at competition, offense must be treated with its complete discourse pragmatics in mind. Being a part of a paired communication act, it implies apology as a preferred, and thus expected second-pair reaction. And if apology is missing, it gets compensated. Therefore, when applying offense in advertising, the marketers or company representatives must know which channels to employ to say sorry. This is well demonstrated in all the three cases analyzed in this study. In „Lemmings”, when the force of the offense hit its unintended audiences, the apology soon arrived. The involved company representatives apologized using the media channels to assure the consumers that offending them was not their intention. In the „Get a Mac”

campaign, when the apology did not arrive from the offense resource, it was skillfully delivered by the competition. Microsoft took advantage of the situation, expressed solidarity with the affected audience, and reasserted their company image, and PR. And when no apology arrived upon the repetitive Hyundai attacks at Škoda whatsoever, it was the „aggressor“s’ reputation and possibly business results that apparently suffered the most. Škoda not only did not lose its market, but continues to grow, while Hyundai seems to be paying the toll; it did not gain the hearts of the local consumers by raising their popularity nor did it win over in sales.

Third, this brings in the time aspect to be considered when choosing offense for advertising. This study shows that even though negative attention-seeking acts may raise more immediate interest, in the long run, if not properly redeemed, it is not a good PR strategy. Marketers must make sure that their messages of offensive nature are properly compensated, are not too aggressive, and do not prevail in their communication style. The cases analyzed in this study confirm it. Apple did not lose in the long run. Their marketing messages tend to be audacious, but when hitting the wrong target, the company needs to be able to deliver a humble apology. Above this, the failure with „Lemmings“ was also well balanced with an undoubted success of their other advertisement campaigns. The campaign called „1984“ run a year before can be used as an example. The plot applied a similar idea aimed at IBM, and thus, the PC users as a possible side effect. However, to prevent the potential customers to take the message personally, the authors succeeded to skillfully embed a message giving the „viewers a sense of empowerment if they opted to use the Mac“ (Seibold 2011) and promising them protection from the competitor’s practices depicted as invasive and dangerous (Burnhan 1984, Cellini 2004). This is not the case of Hyundai, though, as their „war“ against Škoda has been long-term, sometimes violating advertising taboos, uncompensated, and apparently touching the national feelings within the local market. In this battle, it is the rival who seems to be the long-term winner.

In conclusion, marketers must realize the importance of building long-term relationships with their customers in a globalized world. The potential customer feelings must be taken seriously. Negative messages spread quickly, but remain in the virtual world of internet, and instill firm in the human minds. For that reason, companies when aiming their messages of offensive nature at their competition, must make sure they do not hit the wrong target, misunderstand the socio-cultural context or overdo it. The consumers’ favor is fragile, their sentiments alive, and the rivals are ready to take advantage of mistakes.

**4.1 Limitations and suggestions for future research** — This study focused on the pragmatic function of offense and its implications for marketing communication from the socio-linguistic perspective. It is therefore descriptive in nature and does not report about the live customer attitudes and feelings. To confirm the hypotheses posed, further field and market research of both quantitative as well as qualitative nature, studying the patterns of customer perceptions and behaviors would be needed. In addition, the analysis of the selected samples for this study is by far not exhaustive and further examples might bring in more aspects that need to be

considered when trying to understand the dynamics of advertising messages, in order to adopt offense in comparative advertisement or engage wars among business rivals efficiently. Examples of good practice, in addition, might contribute when creating a list of functional communication strategies in marketing and PR.

- 
- Literatúra | List of References** — [1] Accountant team, 2017. Annual Report 2016. Hyundai motor company, 2017. [2] Allen, S. J., 2012. After 1984: The Super Bowl ad that almost killed Apple. In: Forbes. 2012, February 2. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/allenstjohn/2012/02/02/the-super-bowl-ad-that-almost-killed-apple/#321ddb7e488b>> | [3] Argandoña, A., 2017. Why populism is rising and how to combat it. In: Forbes. 2017, January 14. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/iese/2017/01/24/why-populism-is-rising-and-how-to-combat-it/#9b1e4be1d442>> | [4] Advertising Age, 1985. Apple-Lemmings. In: AdAge.com. 1985, January 20. ISSN 0001-8899. | [5] Brooker, C., 2011. I hate Macs, but they do give me a syncing feeling. In: The Guardian. 2011, February 28. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/feb/28/charlie-brooker-pfproblem-with-macs>> | [6] Bulik, B., 2006. Yes they do like them Apples (Macs, that is). In: Advertising Age. 2006, 77(31), July 31. ISSN 0001-8899. | [7] Burnham, D., 1984. The computer, the consumer and privacy. In: The New York Times. 1984, March 4. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.nytimes.com/1984/03/04/weekinreview/the-computer-the-consumer-and-privacy.html>> | [8] Cellini, A., 2004. The story behind Apple’s ‘1984’ TV commercial: Big Brother at 20. In: MacWorld. 2004, 21(1), pp. 18. ISSN 0741-8647. | [9] ČTK, 2017. Výroba aut v Česku opět překonala rekord. Za první pololetí rostou Hyundai i Škoda. In: aktualne.cz. 2017, July 27. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/za-prvni-polovinu-roku-se-v-cesku-vyrobil-rekordni-pocet-aut/r~1648d964729e11e7b1e2002590604f2e/>> | [10] Denari, T., 2014. Negative ads might just be positive for your brand: Four reasons why marketers should not rule out negative ads. In: AdAge.com. 2014, November 4. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://adage.com/article/agency-viewpoint/negative-ads-positive-brand/295692>> | [11] Devin, L., 2015. Hey, PC, Who taught you to fight back? In: New York Times. 2015, December 2. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.nytimes.com/2009/08/30/business/media/30ad.html>> | [12] Dornis, T. W., 2017. Unfair competition. In: Basedow, J., Rühl, G., Ferrari, F. and Asensio, P. de M. (Eds.), 2017. Encyclopedia of Private International Law. Edward Elgar, 2017. ISBN 978-1-78254-722-8. | [13] Dewi, F. E., 2009. The use of apology strategies in expressing regret: A comparative study between Indonesian teachers and Australian native speakers. PhD thesis. Soegijapranta Catholic University, Semarang, 2009. | [14] Heritage, J. and P. Atkinson, 1984. Structures of social action: Studies in conversational analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. ISBN 978-0521318624. | [15] Horáček, F., 2015. Hyundai se zalekl a odstranil z reklamy nářžku na Škodu Auto. In: iDnes.cz. 2015, February 4. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/hyundai-odstranil-z-reklamy-narazku-na-skodovku.A150203\\_145128\\_ekoakcie\\_fih](https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/hyundai-odstranil-z-reklamy-narazku-na-skodovku.A150203_145128_ekoakcie_fih)> | [16] Hyunday, 2018. Hyundai Motor Company 2017 Business Results. Hyundai, 2018. | [17] Kotler, P. and Armstrong, G., 2015. Marketing: An introduction. Pearson. ISBN 978-1292017518. | [18] Kuha, M., 2003. Perceived seriousness of offense: The ignored extraneous variable. In: Journal of Pragmatics. 2015, 35(12), 1803-1821. ISSN 0378-2166. | [19] MediaGuru, 2017. Další srovnávací reklama? Hyundai chválí svůj kombík. In: mediaguru.cz. 2017, July 13. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/07/dalsi-srovnavaci-reklama-hyundai-chvali-svuj-kombik/>> | [20] Merriam-Webster dictionary. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/offense>> | [21] Müller, J. W., 2018. What Is Populism? Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2018. ISBN 978-0812248982. | [22] Novotný, P., 2013. Hyundai v reklamě provokuje Škodovku. Nasadil kampaň proti „škodám“. In: iDnes.cz. 2013, June 19. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/hyundai-v-reklame-provokuje-skodovku.A130619\\_014021\\_ekoakcie\\_neh](https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/hyundai-v-reklame-provokuje-skodovku.A130619_014021_ekoakcie_neh)> | [23] Nudd, T., 2011.

Apple's 'Get a Mac,' the Complete Campaign. In: Adweek. 2011, April 13. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.adweek.com/creativity/apples-get-mac-complete-campaign-130552/>> | [24] Oxford dictionary. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/offence>> | [25] Peters, J., 2016. The worst Super Bowl ad of all time. It was made by the same company that did the best one. In: slate.com. 2016, February 4. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <[https://slate.com/gdpr?redirect\\_uri=%2Fculture%2F2016%2F02%2Fthe-worst-super-bowl-ad-of-all-time-was-made-by-apple.html%3Fvia%3Dgdpr-consent&redirect\\_host=https%3A%2F%2Fslate.com](https://slate.com/gdpr?redirect_uri=%2Fculture%2F2016%2F02%2Fthe-worst-super-bowl-ad-of-all-time-was-made-by-apple.html%3Fvia%3Dgdpr-consent&redirect_host=https%3A%2F%2Fslate.com)> | [26] Pokorný, J., 2018. Vliv reklamy na spotřebitele. Bc. thesis. Mladá Boleslav: Škoda Auto vysoká škola. [unpublished], 2018. | [27] Pomerantz, A., 1984. Agreeing and disagreeing with assessments: Some features of preferred/dispreferred turn shapes. In: Atkinson, M. J. and Heritage, J. (Eds), 1984. Structures of social action. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. ISBN 978-1316177945. | [28] Rhoads, K., 2007. Get-A-Mac campaign analysis, 2007. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <[www.workingspsychology.com](http://www.workingspsychology.com)> | [29] Roth, K., 2017. World report: the dangerous rise of populism. Global attacks on human rights values. In: Human Rights Watch. 2017. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.hrw.org/world-report/2017/country-chapters/dangerous-rise-of-populism>> | [30] Rovella, D., 2017. Populism takes over the world: America is just the latest country to see a resurgence of this volatile political movement. In: Bloomberg. 2017, November 15. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-15/populism-takes-over-the-world-ivjjsbhu>> | [31] Saleem, T. and Azam S., 2015. A socio-pragmatic analysis of appropriateness in a speech act of apology in English. In: Journal of Literature, Languages and Linguistics. 2015, 6. ISSN 2422-8435. | [32] SDA-CIA, 2018. Grafy a tabulky ke statistice vozidel registrovaných v ČR v roce 2017. Praha: Svaz dovozců automobile, 2018. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<http://portal.sda-cia.cz/stat>> | [33] Seib, G. F., 2016. Behind the rise of populism, economic angst. The Wall Street Journal. 2016, January 20. ISSN 0099-9660. | [34] Seibold, C., 2011. January 20, 1985: Apple goes to the well one too many times. In: Apple Matters. 2011, January 20. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<http://www.applematters.com/article/january-20-1985-apple-goes-to-the-well-one-too-many-times/>> | [35] Smith, J., 2014. The worst Super Bowl ads of all time. In: Forbes. 2014, January 29. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/29/the-worst-super-bowl-ads-of-all-time/>> | [36] Škoda Auto a. s., 2017. The Annual Report 2016. Prague: R MEDIA, 2017. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2018/skoda/skoda-annual-report-2017.f7ef6f8c8c2f3d0c8b6fc5d34e0614a.pdf>> | [37] Spencer-Oatey, H., 2000. Rapport management: a framework for analysis. In: Spencer-Oatey H. (ed.), 2000. Culturally speaking. Managing rapport through talk across cultures. London: Continuum, 2000, p. 11-46. ISBN 978-0304704378. | [38] Stevenson, S., 2006. Apple's mean-spirited ad campaign. In: Slate Magazine. 2006, June 19. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <[https://slate.com/gdpr?redirect\\_uri=%2Fbusiness%2F2006%2F06%2Fapple-s-mean-spirited-ad-campaign.html%3Fvia%3Dgdpr-consent&redirect\\_host=https%3A%2F%2Fslate.com](https://slate.com/gdpr?redirect_uri=%2Fbusiness%2F2006%2F06%2Fapple-s-mean-spirited-ad-campaign.html%3Fvia%3Dgdpr-consent&redirect_host=https%3A%2F%2Fslate.com)> | [39] Sullivan, R., 2007. Apple Inc. „Get a Mac“ named the most successful marketing campaign of 2007. In: BusinessWire.com. 2007, June 08. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.businesswire.com/news/home/20070608005253/en/Apple-Mac-Named-Successful-Marketing-Campaign-2007>> | [40] Svoboda, V., 2006. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-8024728667. | [41] The Free Dictionary. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.thefreedictionary.com/offence>> | [42] Theaker, A., 2016. The public relations handbook. NY: Routledge, 2016. [electronic resource] [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://www.oreilly.com/library/view/the-public-relations/9781317487364/>> | [43] Ulanoff, L., 2008. Macs are PCs, dammit! In: PC Magazine. 2008, August 6. [online]. [cit. 2019-02-03]. Available at: <<https://lowendmac.com/2008/the-mac-is-a-personal-computer-but-it-is-not-a-pc/>> | [44] Zareipour, F. C., 2010. A cross-cultural study of apologies in British English and Persian. In: Concentric: Studies in Linguistics. 2010, 36(1), p. 133-153. ISSN 1810-7478.

**Klíčové slová | Key Words** — marketing communication, marketing strategies, comparative advertisement, public relations, speech acts | *marketingová komunikace, marketingové strategie, srovnávací reklama, public relations, mluvní akty*

**JEL klasifikácia | JEL Classification** — M31, M37

**Résumé** — **Reklamní vojny? Sledujte, koho opravdu urážíte.**

*Globalizace a s ní spojený rozvoj mezinárodního obchodu s sebou přináší vysoce konkurenční prostředí jak mezi průmyslovými odvětvími, tak napříč socio-kulturním spektrem. Konkurence hledá způsoby, jak získávat přízeň zákazníků na svoji stranu. K tomu je využívána škála moderních nástrojů pro rozvoj komunikačních, marketingových a reklamních strategií, které nabízí současné prostředí technologického a online světa. Zatímco nástroje marketingové komunikace a s tím související reklamní strategie získávají na důmyslnosti, na důležitosti nabývají i socio-kulturní aspekty a jazykové nuance reklamních sdělení. Stejně tak klíčové je udržování dobrých vztahů se zákazníky i širokou veřejností.*

*Předložený text nabízí interdisciplinární pohled na dynamiku marketingové komunikace mezi obchodními společnostmi, jejími zákazníky a širokou veřejností. Studie se nezabývá průzkumem trhu s cílem porozumět vnímání reklamy a jejího dopadu na spotřebitele, ale poskytuje socio-lingvistickou sondu do fungování verbálních útoků ve formátu „urážky“ jako komunikačního aktu cíleného na konkurenci. Studie předkládá analýzu ukázkových případů tzv. reklamních válek ve snaze rozkrýt mechanismus pragmatických jazykových funkcí ofenzivních sdělení zaměřených na prosazení vlastní značky před konkurencí a identifikuje sociokulturní souvislosti v rámci interakce mezi společnostmi, konkurencí a zákazníky. Výsledky analýzy naznačují, že perspektivou lingvistických funkcí a následných normativních procesů se reklamní sdělení ofenzivního charakteru jeví jako problematický akt, u kterého je nanejvýš důležité pečlivě vážit cílové publikum, jeho zájmy a pocity, jakožto i důsledky, pokud sdělení cílené na konkurenci zasáhne špatný cíl.*

**Kontakt na autorov | Address** — Mgr. Dagmar Sieglöva, MEd., Ph.D., ŠKODA AUTO University, Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav, Czech Republic, e-mail: dagmar.sieglöva@savs.cz

**Recenzované | Reviewed** — 15. March 2019 / 30. March 2019

# REKLAMA A NIEKTORÉ JEJ LEGISLATÍVNE OBMEDZENIA V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že reklama parí len do oblasti marketingu. Aj túto súčasť marketingového mixu však podrobne reguluje slovenský zákonodarca. Z hľadiska systematiky práva je reklama upravená tak v oblasti verejného práva ako aj súkromného práva. Ide najmä o oblasť ústavného práva, správneho práva, obchodného práva a v neposlednom rade aj občianskeho či trestného práva. Tieto oblasti práva však musia rešpektovať často komplikované prenikanie nadradeného európskeho práva do národného práva. Právne aspekty reklamy a s tým spojená možnosť propagácie rôznych produktov sa v našich podmienkach dostáva na okraj záujmu odbornej verejnosti. Hlavným cieľom príspevku je však identifikácia reklamy z pohľadu európskej a najmä slovenskej právnej úpravy v kontexte rozhodovacej činnosti orgánov verejnej moci, ktoré dohliadajú na dodržiavanie zákonných obmedzení propagácie vybraných produktov. Čiastkovým cieľom je poukázať na niektoré vybrané problémy aplikačnej praxe a navrhnúť spôsoby odstránenia zistených nedostatkov konkrétnymi postupmi. V príspevku sa prostredníctvom vedeckého a doktrínálneho výkladu skúmajú vybrané ustanovenia zákona o reklame a súvisiace právne predpisy vzťahujúce sa najmä na problematiku reklamy liekov. Prostredníctvom odbornej literatúry, judikatúry a rozhodovacej činnosti orgánov verejnej moci sa hľadajú odpovede na objavené aplikačné problémy z praxe. V závere príspevku sa kritickým spôsobom analyzujú zistené nedostatky a navrhujú vhodné opatrenia na ich odstránenie.

**Úvod** — Požiadavka uplatňovať princípy trhovej ekonomiky v ďalšom rozvoji slovenského hospodárstva vyvoláva dopyt po informáciách, poznatkoch a skúsenostiach z fungujúcich trhových ekonomík. Základným motívom je hľadanie spôsobov, metód a postupov na dosiahnutie tohto cieľa. Preto sa čoraz viac hovorí o potrebe aplikácie marketingu, ktorého využitie je predmetom záujmu najmä podnikateľských subjektov. Marketing sa považuje za osobitne účinný prístup k hľadaniu optimálnych efektov a tým aj k dosahovaniu cieľov podnikateľov. Ciele sú rôzne, napríklad od rozširovania určitých názorov týkajúcich sa škodlivosti fajčenia, až po tie najčastejšie a v podmienkach trhovej ekonomiky najvýraznejšie, t. j. maximalizovanie zis-

ku podnikateľov. Podľa niektorých autorov (Vysekalová a Mikeš 2018) reklama patrí medzi najdôležitejšie časti komunikačného mixu ako každá platená forma neosobnej prezentácie a propagácie myšlienok tovaru alebo služieb konkrétnym investorom. Tento pojem vznikol z latinského slova clamare, čo znamená kričať, volať. Reklama je jedna z hlavných foriem komunikácie a jej úlohou je dostať do povedomia zákazníka určitý produkt alebo službu, odlíšiť ich od ostatných ponúk, a najmä presvedčiť zákazníka, aby si produkt kúpil. Úspešná reklama je preto podľa Payneho (1996) jedným z hlavných faktorov úspešnosti marketingovej politiky. Použité prostriedky môžu mať viacero foriem, napr. reklama v médiách alebo priama reklama. V dnešnej dobe informačného veku osobitné miesto patrí internetovej reklame. Pozornosť je však upriamená na jej právne aspekty z dôvodu, že tieto sa v slovenskej právnej vede dostávajú na okraj záujmu odbornej verejnosti.

**Cieľ príspevku a metodika** — Hlavným cieľom príspevku je preskúmať európsku a najmä národnú právnu úpravu reklamy v kontexte rozhodovacej činnosti slovenských orgánov verejnej moci dohliadajúcich na dodržiavanie zákonných obmedzení propagácie vybraných produktov. Ďalším cieľom je identifikovať problémy v aplikačnej praxi, najmä pri rozhodovaní správnych orgánov a navrhnúť spôsoby odstránenia zistených nedostatkov konkrétnymi postupmi.

Vzhľadom na charakter príspevku ide o aplikáciu viacerých vedeckých metód poznania, najmä metódu logiky, ktorú je možné použiť vo všetkých vedách. Ďalej je to metóda abstrakcie, bez využitia ktorej by príspevok vzhľadom k svojmu širokému záberu mohol pôsobiť neprehľadne až chaoticky. Potrebnou metódou pre úspešné spracovanie danej problematiky je i metóda logickej analýzy, ako aj analytická metóda, zameraná hlavne na analýzu právneho stavu a právnej úpravy reklamy. Porovnávacou metódou je možné získať poznatky a rôzne názory na právnu úpravu a výklad jednotlivých inštitútov. Vychádzajúc z vedeckého poznania platného a účinného práva a právnej vedy bol v niektorých častiach práce použitý aj doktrínálny výklad.

Na Slovensku sa téma reklamy dostala do úzadia záujmu právnej vedy. Bádáním a štúdiom dostupnej literatúry možno konštatovať, že absentuje nielen odborná literatúra, ale aj časopisecké príspevky v oblasti právnej regulácie reklamy. Možno poukázať najmä na staršie časopisecké príspevky M. Tyrolovej (2007), J. Vozára (2006) a kolektívu autorov Siminská, Šimeková, Gyarfaš (2013), ktoré sú už vzhľadom na rýchly vývoj legislatívy v niektorých vybraných častiach ich prác a s tým súvisiacimi názormi v určitých častiach neaktuálne. Na dosiahnutie vytýčeného cieľa je potrebné preskúmať a podať stručnú analýzu rozhodnutí Ústavného súdu Slovenskej republiky, Najvyššieho súdu Slovenskej republiky, Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv, či Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky.

**Ústavnoprávne zakotvenie reklamy** — Z pohľadu teórie práva reklama patrí do druhej generácie ľudských práv, obsahujúce právo na informácie. Legislatívne však bolo toto právo zakotvené do československého právneho poriadku až po politických a spoločenských zmenách v roku 1989. K tak významnému kroku došlo v roku 1990, keď bol federálnym zhromaždením ČSFR prijatý ústavný zákon - Ústavná listina zá-

kladných práv a slobôd. Listina je dodnes súčasťou právneho poriadku SR, hoci prijatím Ústavy SR v roku 1992 sa stala úplnou predlohou pre kreovanie II. hlavy ústavy s názvom „Základné práva a slobody“.

Listina teda zakotvila slobodu prejavu, právo na informácie a právo slobodne vyhľadávať, prijímať a rozširovať informácie, pričom tieto práva sú „samovykonateľné“, t. j. je možné ich priamo uplatňovať, vykonávať i bez obvyčajného zákona. Samotná listina vychádza z princípov právneho štátu (Krošlák et al. 2016). Opiera sa predovšetkým o zvrchovanosť práva, čo v praxi znamená, že sféra slobody jednotlivca je prvotná a štát do nej môže zasahovať len na základe zákona a len zákonom predpísaným spôsobom. Prioritu má teda človek – občan, ktorý môže robiť všetko, čo mu zákon nezakazuje.

Základnou normou pre slobodu prejavu a právo na informácie je ústavný zákon SNR č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov (ďalej len „Ústava“). Ústava SR v Článku 26 odsek 1 ustanovuje, že „Sloboda prejavu a právo na informácie sú zaručené.“

Porovnaním ústavnej úpravy slobody prejavu a práva na informácie je možné dospieť k záveru, že v zásade existujú dva modely slobody prejavu a práva na informácie. V prvom modeli sa právo na informácie zaručuje v rámci slobody prejavu. V druhom modeli sa rozlišuje medzi slobodou prejavu a právom na informácie v tom zmysle, že majú rozdielny účel aj obsah. Takéto poňatie výslovne ustanovuje napríklad švédka ústava.

Popri ustanoveniach odsekov 1 až 4 článku 26 Ústavy SR, ktoré sa vzťahujú na slobodu prejavu a zároveň i na právo na informácie, je súbor ústavných noriem o práve na informácie početnejší.

Ústava SR neobmedzuje právo na informácie z hľadiska predmetu tohto práva. Neustanovuje teda pozitívny výpočet informácií, ktoré oprávnená osoba môže vyhľadávať, prijímať a rozširovať a ani neurčuje negatívny výpočet, ktoré nemožno vyhľadávať, prijímať a rozširovať. „Predmetom práva na informácie môžu byť všetky informácie, pokiaľ nejde o informácie podliehajúce obmedzeniu podľa Článku 26 odsek 4 Ústavy SR.“

Článkom 26 odsek 2 Ústavy SR sa priznáva právo prijímať a rozširovať informácie. Pri uplatnení tohto práva sa ústavou nechráni iba právo prijímať informáciu či rozšíriť informáciu, ale aj kumulovaná možnosť ďalej rozširovať prijatú informáciu.

Právo na informácie možno obmedziť, ak sa splní jedna formálna a dve materiálne podmienky zhodné s podmienkami, za ktorých ústava dovoľuje obmedziť slobodu prejavu. Vo vzťahu k právu na informácie má osobitný význam aj ochrana utajovaných skutočností, ktorá predstavuje konfliktný verejný záujem k právom chránenému záujmu dostať informáciu. Prameňom práva je zákon č. 241/2001 Z. z. o ochrane utajovaných skutočností.

Konkrétnejšie však právnu úpravu reklamy nachádzame najmä v článku 55 Ústavy, podľa ktorého sa hospodárstvo Slovenskej republiky zakladá na princípoch sociálne a ekologicky orientovanej trhovej ekonomiky, pričom Slovenská republika chráni a podporuje hospodársku súťaž. Posledná veta článku 55 odkazuje na podrobnejšiu úpravu tejto problematiky v osobitných zákonoch. Obmedzenie ústavou garan-

tových práv v súvislosti s reklamou je prípustné iba na predchádzanie nekalej súťaže a šírenia nepravdivých či zavádzajúcich informácií (Palúš 2016).

Právna regulácia reklamy je obsiahnutá aj vo viacerých právnych predpisoch Európskej únie. Tie sú našim zákonom nadradené. Kľúčové miesto patrí Smernici Európskeho parlamentu a rady č. 2006/114/Es z 12. decembra 2006 o klamlivej a porovnávacej reklame (ďalej len „smernica o klamlivej a porovnávacej reklame“). V súvislosti s reklamou vybraných produktov zaujíma osobitné miesto Smernica Európskeho parlamentu a Rady zo 6. novembra 2001 č. 2001/83/ES, ktorou sa ustanovuje zákonník spoločenstva o humánnych liekoch (ďalej len „zákoník spoločenstva“).

Z hľadiska vnútroštátnych predpisov je reklama primárne upravená v zákone č. 147/2001 Z. z. o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o reklame“), či v zákone č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej len „Obchodný zákonník“). Reklama šírená v rozhlasovom a televíznom vysielaní je upravená osobitne, a to v zákone č. 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o vysielaní a retransmisii“). Reklamu farmaceutických produktov neprehľadne až chaoticky obsahuje aj zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o liekoch“). V tomto prípade ide najmä o úpravu sponzoringu odborných podujatí, či poskytovanie zakázanej zľavy v naturáliách.

V rozvinutých krajinách, kde reklama pôsobí v stabilizovanom liberálnom prostredí trhovej ekonomiky, sa pre reguláciu etiky reklamy ustálila forma etických kódexov. Napriek tomu, že ide o právne nezáväznú pravidlá manažmentu reklamy, rešpektujú sa pomocou autority osobitných združení, do ktorých sa združujú podnikatelia podnikajúci v oblasti reklamy.

**Zákon o reklame všeobecne** — Pôvodný právny základ úpravy všeobecných požiadaviek na reklamu, ako aj dozoru nad reklamou, bol obsiahnutý v zákone č. 220/1996 Z. z. o reklame účinný do 30. apríla 2001. Počas jeho štvorročnej existencie sa ukázali mnohé nedostatky. Problematickou bola už samotná definícia reklamy; nedostatky sa objavovali v obmedzujúcich opatreniach pri reklame niektorých produktov, ale aj pri výkone dozoru nad dodržiavaním zákona.

Pomerne vážny problém vo vzťahu k právnej úprave reklamy zákonom č. 220/1996 Z. z. o reklame na Slovensku nastal v roku 2000 v súvislosti s prípravou európskeho kódexu o reklame, čím sa tento zákon stal absolútne nevyhovujúci aktuálnym potrebám regulácie reklamného trhu. Vzhľadom k prijatiu viacerých smerníc EÚ, upravujúcich aj iné oblasti reklamy, sa z dôvodu potreby implementácie európskeho práva do slovenského právneho poriadku upustilo od úvah o jeho novelizácii. Výsledkom bolo prijatie aktuálne účinného zákona o reklame, kde zákonodarca vychádzal zo štyroch základných zásad, ktorými sú zákonnosť, čestnosť, pravdivosť a slušnosť. S využitím týchto základných myšlienok sú koncipované všeobecné požiadavky na reklamu napríklad liekov a dojčenských prípravkov, pričom v rámci reklamy sú stanovené osobitné podmienky a obmedzenia. Možno konštatovať, že zámerom zákonodarcu nebolo týmto zákonom komplexne upraviť celú oblasť reklamy;

snáď aj preto ponechal v platnosti vybrané časti zákona o liekoch, zákona o vysielaní a retransmisii či Obchodného zákonníka upravujúcich niektoré právne inštitúty ako aj šírenie reklamy v určitých médiách. Počas takmer dvadsaťročnej účinnosti sa vyskytli viaceré problémy, čo spôsobilo, že bol sedemnásťkrát priamo či nepriamo novelizovaný.

Z hľadiska systematiky je zákon o reklame rozdelený do troch článkov, pričom ťažisko právnej úpravy je obsiahnuté v prvom článku. Úvodné ustanovenie § 1 zákona obsahuje jeho účel rámcovo vymedzený do štyroch oblastí: všeobecnú úpravu požiadaviek na reklamu, podmienky na reklamu niektorých produktov podnikania, úpravy právnej ochrany pred účinkami klamlivej reklamy a porovnávacej reklamy v takej forme, ktorá je neprípustná, ako aj pôsobnosť orgánov dozoru nad dodržiavaním ustanovení zákona.

Ustanovenie § 2 zákona vymedzuje základné pojmy, ktoré sú z obsahového hľadiska pre právnu úpravu najvýznamnejšie. Ide najmä o reklamu, ktorú zákonodarca definuje ako predvedenie, prezentáciu alebo iné oznámenie v každej podobe súvisiace s obchodnou, podnikateľskou alebo inou zárobkovou činnosťou s cieľom uplatniť produkty na trhu. Pre porovnanie je potrebné zdôrazniť, že niektorí autori (Kotler a Keller 2016) z oblasti marketingu si tento pojem vysvetľujú inak. Pod pojmom reklama chápu každú platenú formu nepersonálnej prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov alebo služieb, ktorú platí identifikovateľný sponzor.

Základné kritéria na reklamu vychádzajú z právnej úpravy hospodárskej súťaže, ako aj zásad etiky a najmä ochrany spotrebiteľa. V prvom rade podľa Suchožu reklama nesmie byť klamlivá. Táto skutočnosť sa posudzuje z hľadiska jej obsahu, údajov, znakov a informácií. Tieto znaky sa posudzujú najmä vo vzťahu k osobám, ktorým je určená alebo ktoré zasiahne. Rovnako je neprípustné, aby v dôsledku klamlivého obsahu boli adresáti uvedení do omylu, ktorý by ovplyvnil ich ekonomické správanie na trhu alebo ich dokonca poškodil.

Definíciu klamlivej reklamy nachádzame v ustanovení § 45 Obchodného zákonníka, ktorý klamlivú reklamu pomerne podrobne upravuje. Podľa názoru Najvyššieho súdu Slovenskej republiky (5Obo 138/2000) je klamlivá reklama jednou zo skutkových podstát nekalosúťažného konania. Podľa tohto názoru musí ísť o reklamu spôsobilú vyvolať predstavu, ktorá je v rozpore so skutočnosťou, pričom stačí možnosť, že by k oklamaniu mohlo prísť. Okrem toho dôsledkom konania súťažiteľa musí byť spôsobilosť získať v hospodárskej súťaži prospech na úkor iného súťažiteľa.

Problematická je však definícia šíriteľa reklamy, ktorú zákon charakterizuje ako fyzickú osobu alebo právnickú osobu, ktorá reklamu šíri bez ďalšieho vysvetlenia. Podľa niektorých autorov (Siminská, Šimeková a Gyarfáš 2013) šíriteľom reklamy liekov (na rozdiel od šíriteľa inej reklamy) nemusí byť osoba, ktorá koná v rámci svojej podnikateľskej činnosti. Vo svojom názore sa opierajú o rozhodnutie Súdneho dvora Európskej únie vo veci Daamgard. Sporná bola otázka, či pod pojem reklama liekov patrí aj šírenie informácií osobou, ktorá je právne aj fakticky nezávislá od výrobcu lieku. Súdny dvor Európskej únie okrem iného uviedol, že v zásade však nie je vylúčené, aby šírenie informácií osobou nezávislou od výrobcu lieku spadalo pod definíciu reklamy, pričom nemusí ísť o konanie v rámci podnikateľskej činnos-

ti. Podobnú otázku riešil ešte v roku 2011 Štátny ústav pre kontrolu liečiv v súvislosti s reklamou liekov na vagónoch železníc. Vtedy rozhodol, že šíriteľom reklamy liekov a osobou sankcionovanou za prípadnú protiprávnosť takejto reklamy nemusí byť len držiteľ registrácie daného lieku. Nevyhnutné však je, aby šíriteľ reklamy mal propagačný úmysel.

V rámci všeobecných požiadaviek na reklamu obsiahnutých v § 3 zákona o reklame sa reklama obmedzuje zákazom takej jej podoby, ktorá svojím obsahom porušuje hodnoty chránené právnym poriadkom. Ide o ochranu ľudského života, zdravia, životného prostredia, slobody, svedomia, spoločensky uznávanej morálky, ochrany majetku a podobne. Osobitný dôraz sa kladie na reklamu, ktorá má vplyv na maloleté osoby najmä v súvislosti s podnecovaním na také správanie, ktoré môže ohroziť ich zdravie, psychický alebo morálny vývin ako aj zobrazovať ich v nebezpečných situáciách. Takéto obmedzenia reklamy podľa nášho názoru vyplývajú z tradícií a skúseností získaných v priebehu vývoja reklamy. Okrem toho majú spoločný medzinárodný štandard, ktorý je aj v našich podmienkach obsiahnutý v Etickom kódexe reklamy, ktorý vydala Rada pre reklamu ako združenie reklamných agentúr v Slovenskej republike.

Zákon o reklame ďalej kogentným spôsobom nedovoľuje, aby reklama obsahovala osobné údaje, údaje o majetkových pomeroch osôb bez ich predchádzajúceho súhlasu. V tejto súvislosti však samotné zaslanie reklamy konkrétnemu adresátovi nie je v rozpore s týmto ustanovením, keďže nevyhnutné osobné údaje slúžiace na doručenie reklamy adresátovi nie sú súčasťou obsahu reklamy v zmysle jej definície a sú k reklame len pripojené.

Na šírenie reklamy určitými médiami, napríklad automatickým telefónnym volacím systémom, telefaxom a elektronickou poštou, tzv. e-mailom, je potrebný predchádzajúci súhlas ich užívateľov. Účelom takéhoto obmedzenia zo strany zákonodarcu je predchádzanie neprimeranému obťažovaniu a zásahu do súkromia alebo do majetkových práv adresátov reklamy. Ani v prípade iných komunikačných prostriedkov sa nesmie šíriť adresne, ak adresát jej doručenie vopred odmietol. Spôsob odmietnutia doručenia reklamy však nie je v zákone vymedzený, čo v praxi znamená, že adresát tak môže spraviť akoukoľvek formou. V reálnom živote ide o označenie poštovej schránky tak, aby doručovateľ do nej reklamu nevhadzoval. Ako menej praktický a málo využívaný spôsob odmietnutia reklamy je písomné oznámenie poštovému doručovateľovi, či reklamnej agentúre. V tejto veci Štátny ústav pre kontrolu liečiv v roku 2014 začal správne konanie vo veci neoprávnenej reklamy voľnopredajného lieku z roku 2010. Dôvodom začatia konania bola forma reklamy v napodobení receptu. Držiteľ osvedčenia o registrácii sa bránil tvrdením, že leták z roku 2010 okrem rozmeru nemal s receptom nič spoločné. Odlišoval sa od neho napr. nápisom „odporúčanie lekára“, alebo „hradí pacient“. Pravdepodobne aj podľa názoru správneho orgánu išlo o skrytú reklamu. Správny orgán nemohol však vo veci rozhodnúť, pretože od porušenia zákona uplynuli viac ako 3 roky a správne konanie muselo byť zastavené.

Reklama sa nesmie šíriť, ak je v rozpore s dobrými mravmi (§ 44 ods. 1 Obchodného zákonníka), prezentuje produkty, ktorých výroba, predaj, poskytovanie alebo používanie sú zakázané, alebo ak nespĺňa požiadavky podľa osobitného predpisu.

Pôvodný zákon o reklame nepripúšťal vzájomné porovnávanie produktov v reklame, pretože, ako vyplýva z dôvodovej správy, predkladateľ návrhu zákona vychádzal zo zásady slušnosti. V tom čase nebolo vhodné, aby sa ktokoľvek v hospodárskej súťaži bez osobitného dôvodu a prinútenia zaoberal pomermi iného podnikateľa a rušivo zasahoval do jeho záujmov. Umožnenie porovnávej reklamy chápu niektorí autori (Ovečková 2017) ako prelomenie tejto zásady, ktorá bola potrebná najmä v súvislosti s harmonizáciou nášho práva s právom Európskej únie, ktoré porovnávaciu reklamu v článku 4 smernice o klamlivej a porovnávej reklame umožňovalo. Najmä však z dôvodu citlivosti hospodárskej súťaže sa na ňu kladú v ustanovení § 4 osobitné požiadavky. To znamená, že porovnávacia reklama je prípustná iba v zákonom vymedzenom rámci a iná porovnávacia reklama je neprípustná.

**Reklama alkoholických nápojov, tabakových výrobkov a zbraní** — Napriek tomu, že alkoholické nápoje a tabakové výrobky sú pre ľudský organizmus škodlivé, zákonodarca ich reklamu nezakázal. Povrchne a veľmi stručne taxatívnym výpočtom iba obmedzil, čo reklama týchto produktov nesmie. V prvom rade sa bez výnimky zakazuje dávať do súvislosti spotrebu alkoholu s priaznivým účinkom na telesnú výkonnosť alebo na duševnú výkonnosť. Regulácia propagácie alkoholu tiež vylučuje akékoľvek tvrdenia zo strany objednávateľa, že alkoholické nápoje majú liečivé vlastnosti, povzbudzujúci alebo upokojujúci účinok alebo že pomáhajú riešiť osobné problémy. Nie je dovolené ani nabádať na nestriedme požívanie alkoholických nápojov alebo prezentovať abstinenciu alebo triezvosť ako nedostatok. Zdôrazňovanie obsahu alkoholu v nápojoch ako znak ich kvality je taktiež neprípustné. Maloleté osoby sú vo všeobecnosti pod osobitnou ochranou nielen Ústavy ale aj celého právneho poriadku SR. Preto sa reklama alkoholických nápojov nesmie na ne zameriavať, pričom žiadna osoba, ktorú možno považovať za maloletú, sa nesmie v reklame dávať do súvislosti so spotrebou alkoholických nápojov.

Reklama tabakových výrobkov podlieha najprísnejším obmedzeniam. Ustanovenie § 6 jednoznačne zakazuje ich reklamu:

- | na všetkých druhoch informačných nosičov,
- | rozdávaním tabakového výrobku verejnosti,
- | na reklamných veciach, ktoré nesúvisia s fajčením a ktoré sa rozdáajú verejnosti, okrem reklamných vecí, ktoré sa rozdáajú na miestach predaja výrobkov,
- | prostredníctvom sponzorstva tabakového výrobku,
- | uvádzaním ochrannej známky, emblému, názvu alebo iného výrazného znaku tabakového výrobku okrem ich uvádzania na miestach predaja tabakových výrobkov.

Ustanovenie § 6 odsek 3 negatívne vymedzuje reklamu tabakových výrobkov. To znamená, že za ich reklamu sa nepovažuje napr. označenie špecializovaných predajní tabakových výrobkov a potrieb pre fajčiarov s nápisom TABAK, označenie dopravných prostriedkov výrobcu tabakových výrobkov jeho ochrannou známkou, či vydávanie letákov, brožúr a iných publikácií určených výhradne pre výrobcov a obchodníkov s tabakovými výrobkami a tabakom. Prípustné je tiež informovanie o konkrétnom tabakovom výrobku určenom pre spotrebiteľa, umiestnené v predajni tabakových výrobkov, ktorá musí obsahovať upozornenie o škodlivosti fajčenia a musí byť umiestnená tak, aby oslovovala najmä návštevníkov predajne. Poslednú výnimku zo zákazu reklamy tabakových výrobkov predstavuje rozdávanie tabakového výrobku na obchodných rokovaníach súvisiacich s predajom.

Pri reklame zbraní a strelive zvolil zákonodarca takmer identický postup ako pri tabakových výrobkoch, keď ich reklamu takmer bez výnimky zakazuje. Umožňuje iba poskytovať informácie odbornej verejnosti vo výrobe a v obchode so zbraňami a strelivom, na výstavách týchto produktoch a v odbornej literatúre a v odbornej periodickej tlači.

**Reklama liekov** — Lieky predstavujú osobitný produkt významne ovplyvňujúci zdravie ľudí a preto si ich reklama vyžiadala osobitnú úpravu a ustanovenia v zákone o reklame. Prísne obmedzujúce opatrenia reklamy sa dotýkajú niektorých skupín liekov, ktoré sa vydávajú len na lekárske predpis alebo ktoré sa uhrádzajú zo zdravotného poistenia a takých liekov, ktoré nie sú v Slovenskej republike registrované. Lieky nesmú byť v reklame prezentované tak, aby to nabádalo k ich nadmernému užívaniu alebo k užívaniu bez potreby lekárskeho vyšetrenia.

Reklama liekov podľa § 8 odsek 1 zahŕňa „akúkoľvek formu podomového informovania, agitačnú činnosť alebo podnecovanie smerujúce k podpore predpisovania, vydávania, predaja alebo spotreby liekov.“ Svojím znením je v súlade s článkom 86 smernice o liekoch, podľa ktorého reklama liekov zahŕňa akúkoľvek formu podomového oboznamovania, agitačnú činnosť alebo podnecovanie smerujúce k podpore predpisovania, vydávania, predaja alebo spotreby lieku. Podľa smernice sa reklamou liekov ďalej rozumie najmä jej reklama u širokej verejnosti, reklama liekov u osôb kvalifikovaných na ich predpisovanie, alebo vydávanie, návštevy lekárskeho zástupcov zabezpečujúcich odbyt liečiv u osôb kvalifikovaných na predpisovanie liekov, dodávanie vzoriek atď. Vnútroštátna úprava v podstate preberá znenie smernice týkajúcej sa reklamy liekov.

Ustanovenie § 8 odsek 3 zákona o reklame taxatívne vymenúva, čo nie je možné považovať za ich reklamu. Ide napríklad o označovanie lieku, písomnú informáciu pre jeho používateľov, korešpondenciu, ktorá môže byť doplnená materiálom nepropagačnej povahy, potrebná na zodpovedanie osobitnej otázky týkajúcej sa lieku, odkazový materiál a informácia vzťahujúca sa napríklad na zmeny balenia lieku, na varovanie pred nežiaducimi účinkami v rámci dohľadu nad liekmi alebo obchodný katalóg a cenník za podmienky, že neobsahuje žiadne informácie o liekoch, informácia týkajúca sa zdravia alebo chorôb ľudí, ak neobsahuje priamy alebo nepriamy



odkaz na liek, či zverejnenie informácií obsahujúcich len názov a cenu lieku alebo liekov.

Článok 88 smernice o liekoch nedovoľuje členským štátom robiť reklamu vybraným druhom liekov. Toto obmedzenie je prenesené aj do zákona o reklame. Je neprípustné propagovať lieky, ktoré nie sú registrované v Slovenskej republike. Rovnaký zákaz platí pre lieky obsahujúce omamné látky, psychotropné látky a prípravky, ktorých výdaj je viazaný na lekársky alebo veterinárny predpis. Obmedzenie sa vzťahuje aj na lieky, ktorých výdaj nie je viazaný na lekársky predpis, uhrádzajú sa však na základe verejného zdravotného poistenia. Výnimku z tohto zákazu predstavujú očkovacie kampane organizované držiteľom rozhodnutia o registrácii lieku alebo zástupcom držiteľa rozhodnutia o registrácii lieku. Výnimka je však podmienená súhlasom Ministerstva zdravotníctva SR.

Vzhľadom na rozhodnutie Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv č. 580/2014/600 je potrebné poukázať najmä na to, že reklama liekov musí podporovať ich racionálne používanie na základe objektívnych informácií o vlastnostiach lieku a najmä bez zveličovania jeho účinku. Držiteľ osvedčenia o registrácii v rozpore s touto povinnosťou v reklame nabádal na užívanie takéhoto lieku výslovne určeného len pre núdzové situácie. Aj z týchto dôvodov orgán dozoru svojím rozhodnutím zakázal šírenie reklamy a uložil porušovateľovi pokutu vo výške 10.000 eur. Porušovateľ sa voči rozhodnutiu prvostupňového orgánu odvolal. Ministerstvo zdravotníctva SR ako odvolací orgán potvrdilo zákaz šírenia reklamy. Pokutu vo výške 10.000 eur však znížilo na sumu 5.000 eur s odôvodnením, že zo strany porušovateľa ide o prvé porušenie zákona.

Ďalšie obmedzenia sa týkajú priamo distribúcie liekov určených verejnosti na účely reklamy, ako aj vykonávania návštev lekárov počas ich ordinačných hodín s cieľom propagácie liekov. Lekárom sa zakazuje tieto osoby prijímať počas ich ordinačných hodín.

Za kľúčové možno považovať ustanovenie § 8 odsek 9 zákona o reklame, ktoré vylučuje, aby reklama liekov určená verejnosti obsahovala prvok, ktorý by napríklad vyvolával dojem, že lekárske vyšetrenie alebo lekársky zákrok sú zbytočné, či ponúkal určenie diagnózy alebo spôsob liečby korešpondenciou. Lieky nesmú vyvolávať dojem, že ich účinky sú zaručené a nie sú sprevádzané žiadnymi nežiaducimi účinkami alebo sú lepšie alebo rovnaké ako účinky iného lieku. Prísnosť právnej úpravy je zostrená aj sankciou za akýkoľvek náznak v reklame, že dobrý zdravotný stav by sa mohol zlepšiť užívaním lieku, či naznačením, že dobrý zdravotný stav osoby by mohol byť ovplyvnený neužívaním lieku; tento zákaz sa nevzťahuje na vyššie uvedené očkovacie kampane, oslovuje výlučne alebo hlavne deti, atď.

V prípade, ak sa lieky propagujú osobám oprávneným ich predpisovať a vydávať, zákon im zakazuje dodávať, ponúkať a sľubovať dary, peňažné a vecné výhody alebo akýkoľvek iný prospech. Predmetom zákonnej regulácie je aj možnosť pohostenia na propagačných podujatiach, ktoré musí byť prísne obmedzené len na jeho účel a môže sa poskytovať len zdravotníckym pracovníkom. Podľa názoru zákonodarcu však zákon nebráni tomu, aby sa pohostenie priamo alebo nepriamo poskytovalo na podujatiach určených výhradne na odborné a vedecké účely. Musí však byť

splnená podmienka určujúca, že takéto pohostenie bude vždy prísne obmedzené na hlavný vedecký účel podujatia a neposkytne sa iným osobám ako zdravotníckym pracovníkom.

Vzorok liekov, okrem tých, ktoré obsahujú omamné a psychotropné látky, sa môžu poskytnúť iba na základe písomnej žiadosti. Oprávneným subjektom je osoba oprávnená predpisovať lieky. Môžu sa jej však poskytnúť maximálne dve vzorky najmenšieho balenia registrovaného lieku za rok s označením „BEZPLATNÁ LEKÁRSKA VZORKA - NEPREDAJNÁ“ a s priloženým súhrnom charakteristických vlastností lieku. Aj tieto vzorky podliehajú kontrolnej a evidenčnej činnosti zo strany držiteľa registrácie lieku.

Ustanovenie § 8 odsek 22 zákona o liekoch zaťažuje držiteľa rozhodnutia o registrácii lieku aj inými povinnosťami. Ide napríklad o vytvorenie vedeckej služby zodpovednej za informácie o liekoch, ktoré uvádza na trh vo svojom podniku. Ďalej musí sprístupniť alebo odovzdať Štátnemu ústavu pre kontrolu liečiv vzorku každej reklamy vychádzajúcej z jeho podniku spolu s vyhlásením o osobách, ktorým je určená, o spôsobe šírenia a o dátume začiatku šírenia, či zabezpečiť súlad reklamy liekov svojho podniku s požiadavkami zákona o reklame a iné. V praxi sa môže objaviť aj otázka, či sa regulácia reklamy vzťahuje aj na homeopatické lieky. Odpoveď na ňu nachádzame v odseku 24, ktorý jednoznačne určuje, že zákon o reklame sa vzťahuje aj na túto kategóriu liekov s výnimkou liekov neregistrovaných v Slovenskej republike. V reklame homeopatických liekov sa však môžu používať len informácie a údaje schválené pri jeho registrácii.

**Reklama dojčenských prípravkov a následných doplnkových prípravkov a ľudských orgánov** — Reklama dojčenských prípravkov ako aj následných doplnkových prípravkov je povolená podobne ako lieky iba v publikáciách zameraných na starostlivosť o dojčatá a malé deti. Môže však ísť výlučne iba o vedecké publikácie, ktoré môžu obsahovať iba vedecky overené a vecne správne údaje. Ani obsah vedeckej publikácie však nemôže viesť k záveru, že tento druh produktov je rovnocenný s materským mliekom alebo dokonca že je lepšie ako materské mlieko. Propagácia tohto sortimentu obligatórne obsahuje informácie o ich správnej príprave a ich správnom užití a pod hrozbou sankcie neobsahuje také výrazy ako „humanizovaný“, „maternizovaný“ alebo obdobné výrazy.

Medzi ďalšie obmedzujúce podmienky patrí nutnosť obsahovania zreteľného a ľahko čitateľného textu „Dôležité upozornenie“ doplnený textom poukazujúcim na prednosť dojčenia s odporúčaním, aby sa výrobok užíval iba na základe rady odborníkov medicíny, výživy alebo liečiv alebo iných osôb profesionálne sa zaoberajúcich starostlivosťou o dojčenie.

Reštriktívnym opatrením zo strany štátu sa nevyhla ani vizuálna stránka reklamy. Nesmie obsahovať také vyobrazenie dojčaťa alebo taký obrázok alebo údaj, ktoré by mohli idealizovať užitie takéhoto výrobku. Možné však je grafické vyobrazenie na určenie výrobku alebo na ilustráciu spôsobu jeho prípravy alebo užitia.

Podpora predaja dojčenských prípravkov rozdávaním vzoriek, upozorňovaním na zľavu, pridaním ďalších výrobkov alebo osobitnou ponukou je zakázaná bez výnimky rovnako tak, ako v prípade liekov.

Bez akejkoľvek výnimky zákonodarca zakázal reklamu o potrebe alebo dostupnosti ľudských orgánov, tkanív a buniek s cieľom ponúknuť alebo nadobudnúť finančný zisk či akékoľvek iné porovnateľné výhody.

**Vykonávanie dozoru a sankcie za porušenie zákona** — Kompetencia štátneho dozoru nad dodržiavaním ustanovení zákona o reklame je zverená predovšetkým Slovenskej obchodnej inšpekcii ale aj ďalším viacerým orgánom. V súvislosti s reklamou liekov ide o Štátny ústav pre kontrolu liečiv a Ústav štátnej kontroly veterinárnych biopreparátov a liečiv v rámci dozoru nad reklamou veterinárnych liečiv. Úradu verejného zdravotníctva Slovenskej republiky a regionálnym úradom verejného zdravotníctva bol ponechaný dozor nad reklamou kozmetických výrobkov, ako aj vybraných potravín, či dojčenských prípravkov, výživových doplnkov a iných produktov. Národná banka Slovenska bdie nad reklamou finančných služieb pre finančných spotrebiteľov, pričom postupuje podľa osobitných predpisov, napr. zákona č. 634/1992 Zb. o ochrane spotrebiteľa v znení neskorších predpisov.

Osobitný postup orgánov dozoru spočíva v opatreniach, smerujúcich k zabezpečeniu nápravy. V prvom rade rozhodujú o zákaze šírenia reklamy, sú oprávnené požadovať od objednávateľa reklamy predloženie dôkazov o pravdivosti vecných údajov v prípade podozrenia z klamlivej alebo neprípustnej porovnávacej reklamy. Vyzvaný subjekt má zo zákona povinnosť na požiadanie orgánu dozoru predložiť dôkazy o pravdivosti vecných údajov reklamy v lehote 15 dní od doručenia výzvy. Ak ich nepredloží alebo sú nedostatočné, platí zákonná nevyvrátiteľná domnienka, že porovnávacia reklama je neprípustná a nasleduje uloženie sankcie zo strany správneho orgánu. Osobitne dôležitou je kompetencia uložiť objednávateľovi reklamy povinnosť uverejniť rozhodnutie orgánu dozoru, ak zistí porušenie zákona. Zdôrazňujeme, že kompetenciu zakázať reklamu má orgán dozoru aj vtedy ak „len“ hrozí, že ide o neprípustnú porovnávaciu reklamu. Ide o vybraný spôsob predbežného opatrenia správneho orgánu.

Okrem takýchto opatrení správny orgán obligatórne ukladá pokuty, ktorých výška je odstupňovaná. Najnižšou pokutou do výšky 1 660 eur potrestá osobu oprávnenú predpisovať alebo vydávať lieky, ak porušila zákaz prijať dar, peňažnú či materiálnu výhodu alebo iný prospech. Pokutu do 3.320 eur môže uložiť porušovateľovi, ak reklama nespĺňa požiadavky na verejné rečové prejavy, nedodržiava zásady jazykovej kultúry, gramatické a pravopisné pravidlá či ustálenú odbornú terminológiu. Za reklamu obsahujúcu čokoľvek, čo znevažuje ľudskú dôstojnosť, uráža národnostné cítenie alebo náboženské cítenie, ako aj akúkoľvek diskrimináciu na základe pohlavia, rasy a sociálneho pôvodu je výška pokuty stanovená až na sumu 66.400 eur. Maximálnou výškou pokuty do 166.000 eur je možné potrestať porušovateľa za neprípustnú porovnávaciu reklamu alebo za reklamu neregistrovaných liekov, liekov obsahujúcich návykové a psychotropné látky, či liekov viazaných na lekárske alebo veterinárny predpis.

Pri ukladaní pokuty orgán dozoru využíva možnosť správnej úvahy a zároveň prihliada na závažnosť, trvanie, následky protiprávneho konania a na to, či ide o opakované porušenie tohto zákona. Možnosť uložiť pokutu je však subjektívne časovo limitovaná dobou jeden rok odo dňa, keď sa orgán dozoru o porušení zákona dozvedel. Objektívna doba bola stanovená na tri roky odo dňa porušenia zákona. V praxi to znamená, že rozhodnutie o uložení sankcie musí byť právoplatné do jedného roka odkedy sa úrad dozvedel o porušení sankcie. Tento postup vychádza aj z rozhodnutia Najvyššieho súdu SR č. 5Sžo 41/2011, podľa ktorého, ak správne orgány nestihli pokutu uložiť v lehote jedného roka, je potrebné konanie podľa § 30 správneho poriadku zastaviť. Orgán dozoru však musí rozhodnúť najneskôr do troch rokov odkedy prišlo k protiprávnemu konaniu. V opačnom prípade musí konanie zastaviť a vinník ostáva nepotrestaný. Uložená pokuta je splatná do 30 dní odo dňa nadobudnutia právoplatnosti rozhodnutia o jej uložení. Výnos z nej je príjmom štátneho rozpočtu. Na konanie dozorujúcich orgánov sa okrem ustanovenia § 10 a § 11 zákona o reklame aplikujú ustanovenia zákona č. 71/1967 Zb. o správnom konaní (správny poriadok) v znení neskorších predpisov predstavujúci lex specialis správneho práva procesného.

Ak sú porušené všeobecné požiadavky na reklamu, napr. šírenie klamlivej reklamy a neprípustnej porovnávacej reklamy alebo požiadavky na reklamu niektorých produktov, sankcie sa zvyšujú. Vyššia sadzba pokuty v tomto prípade je opodstatnená, pretože klamlivá a neprípustná porovnávacia reklama sú vážnym porušením uznávaných princípov hospodárskej súťaže, pričom klamlivá reklama vážne poškodzuje spotrebiteľa.

**Záver** — Výsledkom bádania bolo odhalenie určitých nejasností právnej úprave reklamy, ktorá môže v praxi spôsobovať ťažkosti. Bolo zistené, že osobitný problém nastáva najmä pri reklame liekov. Zákonodarca nezvolil vhodný spôsob úpravy reklamy tejto komodity, keď reklamu liekov upravil v § 8 zákona o reklame, ale propagácia inej farmaceutickej produkcie je zahrnutá v zákone o liekoch. Problém je možné vidieť aj v tom, že zákon o liekoch v niektorých prípadoch zasahuje do regulácie reklamy liekov bez toho, aby rešpektoval jej terminológiu. Ako príklad je možné uviesť úpravu sponzoringu odborných podujatí v zákone o liekoch. Tá ignoruje skutočnosť, že podpora vedeckých kongresov patrí pod definíciu reklamy liekov a je regulovaná v zákone o reklame. Negatívom je aj zahrnutie vzoriek liekov pod definíciu zakázanej zľavy v naturáliách v zákone o liekoch, zatiaľ čo sú vzorky liekov taxatívne upravené v zákone o reklame.

Zákonodarca spôsobil aj ďalší problém tým, že zveril dozor nad reklamou dvom rôznym orgánom. Prvostupňovým orgánom dozoru podľa zákona o reklame je Štátny ústav pre kontrolu liečiv a podľa zákona o liekoch je to Ministerstvo zdravotníctva SR. Pravdepodobne, avšak len teoreticky by mohla nastať situácia, že držiteľ osvedčenia podporou určitého podujatia naplní skutkovú podstatu správneho deliktu podľa zákona o liekoch a zároveň aj podľa zákona o reklame. Mohol by však byť sankcionovaný pre porušenie oboch zákonov a aj dvoma odlišnými orgánmi. V praxi by však tento postup narazil na zásadu „ne bis in idem“ („nie dvakrát v tej istej veci“) Aj tento príklad len poukazuje na nekoncepcnosť a praktické ťažkosti súvisiace s rozdele-

ním jedného typu regulácie do dvoch predpisov kontrolovaných dvomi rozdielnymi orgánmi. Chaotickosť právnej úpravy len potvrdzuje a znásobuje postavenie Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky. Tento ústredný orgán štátnej správy vykonáva nielen funkciu prvostupňového orgánu dozoru, ale aj funkciu odvolacieho orgánu proti rozhodnutiam Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv.

Ako vyplýva z obsahu príspevku, zásadný problém pri regulácii a kontrole reklamy liekov však vidíme v ustanovení § 11 odsek 5 zákona o reklame. Toto ustanovenie určuje objektívnu a subjektívnu dobu, dokedy musí správny orgán vo veci porušenia zákona právoplatne rozhodnúť. V podmienkach Slovenskej republiky ide o pomerne krátku dobu, čo môže v praxi spôsobiť, že správny orgán bude musieť konanie zastaviť z dôvodu uplynutia času a vinník sa vyhne trestu. Vhodné riešenie tohto problému by priniesla novelizácia zákona, ktorým by bola objektívna doba na rozhodnutie vo veci predĺžená na päť rokov a subjektívna doba na tri roky.

---

**Literatúra | List of References** — [1] Kotler, P. a Keller, K. L., 2016. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 10-11. ISBN 802-47-0016-6. | [2] Krošlák, D. et al., 2016. Ústavné právo. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, s. 175. ISBN 978-80-8168-511-8. | [3] Ovečková, O. et al., 2017. Obchodný zákonník. Veľký komentár. Zväzok I (§1 až § 260). Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, s. 309. ISBN 978-80-8168-573-6. | [4] Payne, A., 1996. Marketing služieb. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 59. ISBN 802-47-2721-9. | [5] Palúš, I., 2016. Ústavné právo. Košice: UPJŠ, 2016, s. 254. ISBN 978-80-8152-442-4. | [6] Rozhodnutie Ministerstva zdravotníctva SR č. S07207-OP-2014 zo dňa 02. 09. 2014 | [7] Rozhodnutie Súdneho dvora zo dňa 2. apríla 2009 vo veci C-421/07, Anklagemyndigheden / Frede Damgaard, [2009] ECR s. I-026929, bod 21 | [8] Rozhodnutie Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv č. 580/2014/600 zo dňa 22. 05. 2014 | [9] Rozhodnutie Štátneho ústavu pre kontrolu liečiv, č. 11/534 zo dňa 31. 1. 2011 | [10] Rozsudok Najvyššieho súdu Slovenskej republiky č. 50Bo 138/2000 | [11] Rozsudok Najvyššieho súdu Slovenskej republiky č. 5Sžo 41/2011 | [12] Siminská, E., Šimeková, Z., Gyárfáš, J., 2013. Reklama liekov v kontexte európskej a slovenskej legislatívy. In: Bulletin slovenskej advokácie. 2013, 19(10), s. 14-26. ISSN 1335-1079. | [13] Smernica Európskeho parlamentu a Rady zo 6. 11. 2001 č. 2001/83/ES, ktorou sa ustanovuje zákonník spoločenstva o humánných liekoch. | [14] Smernica Európskeho parlamentu a rady č. 2006/114/Es z 12. 12. 2006 o klamlivej a porovnávacjej reklame | [15] Suchoža, J. et al., 2016. Obchodný zákonník a súvisiace predpisy komentár. Bratislava: Eurounion, 2016, s. 158. ISBN 978-80-89374-34-2. | [16] Tyrolová, M., 2007. Aktuálne aspekty právnej úpravy reklamy liekov. In: Justičná revue. 2007, 11, s. 1422. ISSN 1335-6461. | [17] ústavný zákon SNR č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov | [18] Vozár, J., 2006. Reklama na lieky. In: Duševné vlastníctvo. 2006, 10(1), s. 33. ISSN 1335-2881. | [19] Vysekalová, J. a Mikeš, J., 2018. Reklama. Praha: Grada Publishing, 2018, s. 9. ISBN 978-80-24758-65-7. | [20] zákon č. 147/2001 Z. z. o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov | [21] zákon č. 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii v znení neskorších predpisov | [22] zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov | [23] zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov | [24] zákon č. 71/1967 Zb. o správnom konaní (správny poriadok) v znení neskorších predpisov

**Kľúčové slová | Key Words** — marketing, reklama, obmedzenie, zákon | *marketing, advertising, restrictions, law*

**JEL klasifikácia | JEL Classification** — M31, M37

## **Résumé — Advertising and some of its legislative restrictions in the Slovak Republic**

Research has resulted in the discovery of certain ambiguities in the regulation of advertising that can cause difficulties in practice. We found that a particular problem arises in the advertising of medicines. The legislator has not chosen the appropriate way to regulate the advertising of this commodity when the advertising of medicines is regulated by Section 8 of the Advertising Act, but the promotion of other pharmaceutical production is covered by the Medicines Act. The problem can also be seen in the fact that the Medicines Act in some cases interferes with the regulation of medicines advertising without respecting its terminology. An example is the regulation of sponsoring professional events in the Medicines Act. This ignores the fact that support for scientific congresses falls under the definition of drug advertising and is regulated in the Advertising Act. The negative is also the inclusion of drug samples under the definition of banned discount in kind in the Medicines Act, while drug samples are exhaustively regulated in the Advertising Act.

However, as we can see from the content of the paper, the fundamental problem in regulating and controlling the advertising of medicines in Section 11, Paragraph 5 of the Advertising Act. This provision determines the objective and subjective period in which the administrative authority must give a final decision on the infringement. In the conditions of the Slovak Republic, this is a relatively short period of time, which in practice may cause the administrative body to stop the proceedings due to the expiry of time and the culprit avoids punishment. An appropriate solution to this problem would be to amend the law, which would extend the objective time for a decision to the case to five years and the subjective period to three years.

**Kontakt na autorov | Address** — doc. JUDr. PhDr. Tomáš Peráček, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra informačných systémov, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava, e-mail: tomas.peracek@fm.uniba.sk

**Recenzované | Reviewed** — 3. máj 2019 / 7. jún 2019

## MARKETING: GETTING OUT OF SIGHT

Earlier marketing briefs discussed the value of sensory marketing for relevant and sticky communication with customers. Today, our concern will be unconventional marketing vocabulary related to one particular sense: eyesight. Ability to see and foresee, envision, imagine or even dream about future is the key to anticipate important trends and remain attached to customers. Having a vision (another term for eye-sight) seems to be the common denominator for all marketing actions. Without vision there is no aim. Without aim there are no results. One would say that a marketing without vision shall not be successful.

However, marketers do sometimes talk about marketing **blindness**, which is related to customers. Cluttered and excessive marketing communications may result in lower ability of recipients to pay attention and further process information – people may turn a blind eye and become ignorant to marketing messages. In particular, contextual online marketing, banners, social media or YouTube ads may be suffering from deliberate attention block.

Theodore Levitt coined marketing myopia (shortsightedness) in 1960, which was perhaps the first time when language of ophthalmologists cross roads with language of marketers. Myopic marketing professional do not just wear eye glasses but seem to displace customers from their perspective altogether. Complacent with success and market growth, marketers tend to overlook signs of weakening or deteriorating markets or undermine threats of newly entering technological substitutes. Preoccupation with current and upcoming products in the company portfolio may quickly replace or be in juxtaposition to customer aspirations and needs. Another feature of shortsightedness in the era of emphasizing innovative solutions is the largely unfounded belief in the economies of scale – that innovative products will simply have to be cheaper to manufacture as they become more widespread. Rapid proliferation and growth can easily lead to capacity issues with manufacturers, suppliers or raw materials. Fast growing demand may keep prices high for longer than expected. Thus innovative markets and segments may remain much smaller in volume indices for much longer than anticipated, or may never become economically viable. No wonder, predictions and forecasts for innovative technologies are often off target.

Later, marketing literature attempted to extend myopic terminology into hyperopia (Kotler and Singh 1981) or macropia (Baughman 1974). **Hyperopia** (farsightedness) refers to situations, where marketers worry too much about upcoming products and technologies – who will be our customers, how and what do we sell to them in the future? By definition, marketing is at large tactical and operational in nature (my

apologies to those confessing strategic marketing). Concerns over possibly disruptive changes may derail overall marketing concept from focus on current core activities and bread-and-butter clients.

**Macropia** is unrelated to terminology used by eye doctors. It concerns blurry marketer's focus beyond established market segments and product definitions and was suggested in the tenure paper of James P. Baughman when aspiring for a professorship at Harvard (the term does not seem to be used ever before or after). Baughman did become a tenured professor. People may get distracted and start seeing causal linkages everywhere. Off course, competition might appear unexpectedly, which is no reason for detailed competitive analyses in each and every remotely related industry.

Having strategic marketing foresight matters. We shall all remember though that eye-sight is just one out of five human senses. Beyond sight, hearing, touch, smell, and taste, there is one sense which matters the most for business theory and practice: the common sense.

---

**Literatúra | List of References** — [1] Baughman, P. J., 1974. Problems and performance of the role of the chief executive in the general electric company, 1882-1974, (working paper Graduate School of Business Administration Harvard University, 1974). | [2] Kotler, P., and Singh, R., 1981. Marketing warfare in the 1980s. In: Journal of Business Strategy. 1981, 1(3), pp. 30-41. ISSN 0275-6668. | [3] Levitt, T., 1960. Marketing myopia. In: Harvard Business Review. 1960, 38(4), pp. 45-56. ISSN 0017-8012.

### Résumé — **Marketing: Mizet ze zorného pole**

*Marketing si jako mnoho společenských disciplín často vypůjčuje terminologii z jiných odvětví lidského zkoumání a bádání. Nejinak je tomu i v případě lidského zraku a jeho chorob – termíny jako krátkozrakost, dalekozrakost, slepota nebo vize (v angličtině totéž co zrak) nabývají v jazyce marketérů specifických přenesených významů. Literatura dokonce přinesla i termín macropie („makro-zrakost“). Sensorický marketing se sice zabývá všemi pěti lidskými smysly – z nich se však pro podnikohospodářskou teorii a praxi jeví nejrelevantněji jediný – smysl pro zdravý selský rozum.*

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

## SOUTĚŽ MARKETÉR ROKU 2018 MÁ SVÉHO VÍTĚZE

V podvečer 23. května 2019 se již tradičně v Divadelním sále Klubu Lávká na Novotného lávce v Praze 1 odehrálo finále soutěže 14. ročníku Marketér roku 2018. V duchu dobrých tradic večerem provázeli jako vždy vynikající moderátor Karel Voříšek a večer všem zúčastněným zpřijemnil SWING KVARTET

Ivana Smažíka se zpěvačkou Evou Emmingerovou, interiér obohatily působivé umělecké fotoportréty známých osobností z fotoateliéru Jadrana Šetlíka. Pro vítěze byly opět připraveny sošky křišťálových delfínů z českého skla v čele s Velkým modrým delfínem v působivém designu z dílny uměleckého skláře Vladimíra Zubričana. Nad soutěží převzal i letos záštitu prof. Philip Kotler, výrazná osobnost světového marketingu. Na ocenění i nominované čekaly kromě diplomů i mnohé věcné dary od sponzorů a partnerů soutěže. Kromě hlavních cen udělila hodnotitelská komise i několik zvláštních ocenění za mimořádné aktivity a úspěšné inovativní marketingové projekty, stejně tak vybralo k ocenění svoje kandidáty i prezidium ČMS.

**Výsledky soutěže** — Na základě individuálních hodnocení jednotlivých členů hodnotitelské komise byl předložen prezidiu ČMS následující návrh ocenění jednotlivých nominovaných kandidátů:

**Velký modrý delfín - hlavní cena soutěže** — brig. gen. Ing. Tomáš Lerch, Policejní prezidium České republiky; za osobní přínos realizaci komplexního přístupu; k marketingové komunikaci bezpečnosti silničního provozu

**Zlatý delfín** — Rudolf Bernart, Systematica, s. r. o.; za úspěšný marketing inovativního projektu BikeTower

**Růžový delfín** — Ing. Martin Šámal, VAFO Praha, s. r. o.; za vybudování mezinárodně úspěšné značky BRIT

**Cena prezidia ČMS Duhový delfín** — Stanislav Perkner, AutoBinck CZ, s. r. o.; za inovativní projekt virtuálního ShowRoomu značky AutoPalace

**Cena prezidia ČMS Duhový delfín** — Filip Šimoník, Ambiente, AMBI CZ, s. r. o.; za vytvoření úspěšné komunikační strategie a obsahového portálu nové značky Kantýna

**Cena prezidia ČMS Duhový delfín** — Petr Tureček, CeWe Color, a. s.; za úspěšnou realizaci projektu CeWe Fotokniha

**Barevný delfín** — Vojtěch Havránek, TITBIT, s. r. o.; za vybudování silné tržní pozice značky TitBit



BRIG. GEN. ING. TOMÁŠ LERCH, POLICEJNÍ PREZIDIUM ČESKÉ REPUBLIKY - MARKETÉR ROKU 2018

**Barevný delfín** — Radomír Klofáč, MORIS design, s. r. o.; za úspěšný marketingový projekt pro zlepšení obchodního prostředí

**Barevný delfín** — Petr Kurz, elem6, s. r. o.; za významný marketingový přínos pro posílení tuzemské výroby elektroniky

**Barevný delfín** — Claudia Nasliová, Divadlo na Fidlovačce, s. r. o.; za vytvoření nové marketingové koncepce Divadla Na Fidlovačce

**Barevný delfín** — Jakub Teplý, Auvieux, s. r. o.; za novou úspěšnou marketingovou strategii Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov

**Barevný delfín** — Bořivoj Vágnér, WELLNESS HOTEL, a. s.; za individualizaci marketingového mixu v návaznosti na analýzu potřeb klientů

**Malí delfíni** — Martin Dolský, PENAM, a. s.; za aktivní komunikaci nové produktové řady | Halvová Judita, Beauty Body Clinic; za marketing nových přístupů k alternativním metodám ve zdravotnictví | Miroslav Krátký, Dřevotvar družstvo; za cílený marketing posilující diverzifikaci zákaznického portfolia | Jaromír Kříž, Merkur toys, s. r. o.; za dlouhodobý přínos technickému vzdělávání mládeže | Radek Sajvera, RAPETO, a. s.; za úspěšný redesign řady Pangamin s využitím novinek v obalových technologiích

**Diplom za nominaci** — Karel Mayer, RESIDOMO, s. r. o.; za úspěšnou nominaci marketingového projektu v soutěži Marketér roku 2018 | Markéta Rachmanová, Media Marketing Services, a. s.; za úspěšnou nominaci marketingového projektu v soutěži Marketér roku 2018 | Jan Zykmond st., Zykmond Brambůrky; za úspěšnou nominaci marketingového projektu v soutěži Marketér roku 2018 | Vladimír Zikmunda, Knedlíky Láznicka, s. r. o.; za úspěšnou nominaci marketingového projektu v soutěži Marketér roku 2018

**Zvláštní cena prezidia ČMS Zelený delfín** — Dušan Pavlů, VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE; za celoživotní přínos ke vzdělávání v marketingu

**Pamětní plaketa ČMS** — Daniela Krofiánová, POPAI CE; za vynikající spolupráci a přínos k rozvoji marketingu

**Mladý delfín** — **Hlavní cena ex aequo** — Nikola Jurasová, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně | Anna Zahálková, Žaneta Svobodová, Kateřina Němcová, Univerzita Pardubice

**Zvláštní cena** — Martin Vanko, Igor Piatrov, Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave | Michaela Šugrová, Patrik Mazan, Marek Plachý, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

**Diplomy za účast v soutěži** — Univerzita Pardubice, Michaela Horváthová, Tomáš Nevima | Univerzita Karlova Praha, Karolína Hájková, Tereza Felcanová, Dominika Kwasková | Univerzita Pardubice, Alena Kladivová, Šárka Bednářová, Kateřina Altmanová | Vysoká škola ekonomická Praha, Zlata Řeháčková, Pavlína Michaela Dimpflová, Karolína Alvaradová | Univerzita Tomáše Bati Zlín, Nikola Bílková, Valerie Novotná, Hana Teplá | Vysoká škola ekonomická Praha, Anna Voláková, Veronika Linhartová, Anna Volná | Univerzita Tomáše Bati Zlín, Nela Vaculčíková

## SOUTĚŽ LEMUR 2019

### MÁ SVÉHO VÍTĚZE

Čtrnáctý ročník oborové soutěže LEMUR - Česká cena za Public Relations, kterou pořádá Asociace PR agentur (APRA), zná své vítěze. Do letošního ročníku bylo přihlášeno 123 projektů, které jejich tvůrci přihlásili do 251 kategorií, z nichž mezi finalisty postoupilo 111 prací. Profesionální soutěž je otevřená všem subjektům působícím v České republice, které poskytují či využívají služby v oblasti public relations, PR agenturám, PR a komunikačním oddělením společností, firmám i institucím, státním orgánům, subjektům z nevládního sektoru či jednotlivcům. Oceňovány jsou PR projekty realizované v období roku 2018 až do března 2019, které nejlépe vycházejí z podnikatelské strategie zadavatele, obsahují kreativní řešení, jsou v souladu s etickými pravidly oboru a mají prokazatelně pozitivní dopad na podnikání a reputaci zadavatele.

Absolutním vítězem čtrnáctého ročníku oborové soutěže LEMUR - České ceny za Public Relations 2019 (LEMUR) se stal projekt „Nejsem na odpis - boj za úhradu moderní léčby“ vytvořený agenturou Creative ADison pro společnost ONKO Unie. Cenu za přínos oboru Public Relations si odnesl Václav Pavelka. Slavnostní galavečer se poprvé konal Centru současného umění DOX+ v Praze 7 a večerem, na kterém se sešlo přes 300 odborníků na Public Relations a komunikaci, provázal David Koláček.

Cílem projektu „Nejsem na odpis - boj za úhradu moderní léčby“ bylo umožnit pacientkám s metastatickou rakovinou prsu dostupnost moderní léčby, která rozhoduje o kvalitě i délce jejich zbývajících života. Projekt získal kromě ceny pro Absolutního vítěze i první místo v kategorii Farmacie, zdravotnický sektor a druhé místo v kategorii Sólolapr/Media placement. Projekt bodoval v konkurenci dalších sto dvacet tří soutěžících, kteří podali celkem dvě stě padesát jedna přihlášek do dvaceti dvou kategorií.

Z PR agentur bodovala nejvíce Ogilvy s deseti oceněními, o druhou příčku se dělily agentury a Bison & Rose a Ewing Public Relations s šesti umístěními, těsně následovány agenturou AMI Communications s pěti trofejemi. K nejvíce obsazeným kategoriím letošního ročníku patřily Business to Consumer (25 projektů), Společenská odpovědnost a filantropie (19 projektů) a Sólolapr/Media placement (17 projektů). Vzhledem k počtu projektů bylo sestaveno 7 hodnotících komisí složených z odborníků na Public Relations a komunikaci z agentur, firem a státních a neziskových organizací. Porotci hodnotili projekty přihlášené do jednotlivých kategorií ve třech kolech.

#### Výsledky soutěže / Komunikační disciplíny:

**Firemní komunikace** — projekt Cesta domů, přihlašovatel a zadavatel RESIDOMO, s. r. o.

**Společenská odpovědnost a filantropie** — projekt Absolut Tolerance: Češi, otevřete dveře toleranci, přihlašovatel ASPEN.PR a EverWhere, zadavatel Absolut (Pernod Ricard)

**Business to Business** — projekt Kancelář budoucnosti, přihlašovatel My.cz, s. r. o., zadavatel Canon

**Business to Consumer** — projekt (Ne)pořádek aneb když kolonky dotazníku nestačí, přihlašovatel Ogilvy, s. r. o., zadavatel IKEA Retail Česká republika

**Interní komunikace** — projekt Dobrý den, my jsme Ogilvy! přihlašovatel a zadavatel Ogilvy, s. r. o.

**Krizová komunikace** — projekt Bourat je nesmysl, přihlašovatel Donath Business & Media, s. r. o., zadavatel DBK, a. s.

**Business to Business** — projekt Kancelář budoucnosti, přihlašovatel My.cz, s. r. o., zadavatel Canon

**Digital & Social Media** — projekt Bára Poláková: Světový rozruch na sociálních sítích, přihlašovatel LESENSKY.CZ, s. r. o., zadavatel Barbora Poláková

**Politická komunikace, politické PR, Public Affairs** — první cena nebyla udělena

#### Výsledky soutěže / Oborové kategorie:

**Finanční trh a finanční služby** — projekt NaSTARTovali jsme nový trh pražské burzy, přihlašovatel Bison & Rose, s. r. o., zadavatel Burza cenných papírů Praha

**Spotřební zboží** — projekt Instagram prodává tištěné knížky, přihlašovatel FLEISHMAN - HILLARD, s. r. o., zadavatel Knihy Dobrovský

**Farmacie, zdravotnický sektor** — projekt Nejsem na odpis - boj za úhradu moderní léčby, přihlašovatel Creative ADison, s. r. o., zadavatel ONKO Unie, o. p. s.

**Technologie, IT** — projekt Jizerská 50 v Google Street View, přihlašovatel Havas Worldwide Prague, a. s., zadavatel Google ČR

**Státní správa, veřejný a neziskový sektor** — projekt Nejedeš načerno?, přihlašovatel Ewing Public Relations, s. r. o., zadavatel Magistrát hl. m. Prahy

**Průmysl** — projekt Předběhni svou dobu, přihlašovatel dea Please a Action Please, zadavatel Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojí

**Služby** — projekt Bourat je nesmysl, přihlašovatel Donath Business & Media, s. r. o., zadavatel DBK, a. s.

**Zábava a sport** — projekt DYCKY MOST!, přihlašovatel Česká televize, zadavatel seriál Most!

**Přeshraniční projekty** — první cena nebyla udělena

#### Výsledky soutěže / Komunikační nástroje:

**Klasická firemní média** — projekt Motorem první republiky, přihlašovatel a zadavatel ŠKODA AUTO, a. s.

**On-line média** — projekt Z Messengeru do newsroomů s alkoprevencí, přihlašovatel Ogilvy, s. r. o., zadavatel Unie výrobců a dovozců lihovin

**Akce a události** — projekt Posedlí Dakarem, přihlašovatel KM Racing, s. r. o., zadavatel Big Shock Racing

**Tiskové konference** — projekt Tisková konference odkudkoliv, přihlašovatel Stance Communications, s. r. o., zadavatel Tieto Czech

**Sólokapr** — projekt Sázka s Ondřejem Synkem, přihlašovatel a zadavatel ŠKODA AUTO, a. s.

**Absolutní vítěz** — projekt Nejsem na odpis - boj za úhradu moderní léčby, přihlašovatel Creative ADison, s. r. o., zadavatel ONKO Unie, o. p. s.

## OCENENIA SLOVENSKEJ NÁRODNEJ SÚŤAŽE REKLAMY ZLATÝ KLINEC 2019

V piatok 31. mája sa v Bratislavskom Istropolise udeľovali ocenenia za najkreatívnejšiu reklamu Zlatý Klinec 2019. Agentúrou večera sa stala agentúra TRIAD, ktorá získala dva zlaté, sedem strieborných a päť bronzových Klincov a i Grand Prix. Štyri shortlisty sa agentúre nepodarilo premeniť na kov. Zároveň si odnáša 965 bodov do súťaže Agentúra roka.

Ocenenie Filip získal Peter Rajčák, kreatívny riaditeľ z agentúry Effectivity POWERED BY PUBLICIS. Toto ocenenie udeľuje Art Director's Club Slovensko (ADC) kreatívnej osobnosti za výnimočný prínos v kreativite slovenskej reklamy v uplynulom roku. Art Prix za výrazný umelecký vklad do reklamného diela získal na Zlatom klinco Peter Ehrenberger, ktorý je autorom spotov pre Absolut, Tatra banku, Popradskú kávu, Lindeni, Poštovú Banku, Oriflame, Kaufland, Lidl, Orange, spotov pre Matúša Valla, Bistro, Rexonu a ďalších. V rámci Zlatého klinca 2019 bola už po druhýkrát ocenená Best Non-Profit práca. Cenu, ktorú odovzdáva Slovenská sporiteľňa, získala agentúra Respect APP a združenie Divé maky za kampaň Prijateľní.sk.

Vyhlasovateľom súťaže Zlatý klinec je spoločnosť Ad Awards Association, s. r. o. a odbornými garantmi súťaže sú Klub reklamných agentúr Slovenska (KRAS), Art Director's Club Slovensko (ADC) a odborný mesačník Stratégie. Do súťaže boli prihlásené práce, ktoré boli zverejnené od 25. mája 2018 do 30. mája 2019, resp. ktoré presahovali aj toto obdobie, ale ešte neboli zaradené do iného predchádzajúceho ročníka súťaže. Súťaží sa v kategóriách vizuál, out of home, craft, design, audio reklama, film, digital, média, promo & activation, kreativita v PR kampani a kampaň. Hodnotenie prebiehalo v dvoch kolách, kde sa práce museli klasifikovať do Long listu v online hlasovaní a následne do Short listu po prvom zasadnutí poroty. V druhom kole boli hodnotené práce bodovým systémom od 1 do 10 bodov. Ocenením sú zlaté, strieborné a bronzové klince. Laureátov zlatých klincov a grand prix Vám časopis Marketing Science and Inspirations prináša v nasledujúcom prehľade.

### Výsledky súťaže:

**Vizuál** — práca Playbook, agentúra HEADS, klient KK Bagala

**Out of home** — Zlatý klinec nebol udelený

**Craft** — práca Legenda o kamennej ovci, agentúra Mullen Lowe GGK, klient Knauf Insulation | práca The Gift, agentúra Oliver Agency, klient Miklosko Fashion Design | práca YEME Papierové ilustrácie pre papierový časopis, agentúra PEKNE & DOBRE, klient Slovenský potravinársky priemysel, a. s.

**Design** — práca Hurban Legend, agentúra GunPowder, klient Heineken Slovensko, a. s. | práca SmartFolder, agentúra MUW Saatchi & Saatchi, klient ČSOB

**Audio** — Zlatý klinec nebol udelený

**Film** — Zlatý klinec nebol udelený

**Digital** — práca Aplikácia s odmeňovaním za zodpovedné šoférovanie, agentúra Elite Solutions, klient O2 Slovakia

**Klasické médiá** — práca SmartFolder, agentúra MUW Saatchi & Saatchi, ČSOB

**Promo & Activation** — práca SmartFolder, agentúra MUW Saatchi & Saatchi, ČSOB

**Kreativita v PR kampani** — práca Slovensko žije všetkými farbami, agentúra TRIAD Advertising, Pernod Ricard Slovakia

**Kampaň** — práca Slovensko žije všetkými farbami, agentúra TRIAD Advertising, Pernod Ricard Slovakia (zlatý klinec a grand prix)

## JACHTCHENKO, WLADISLAW, 2019. MANIPULATÍVNÍ RÉTORIKA.

PRAHA: GRADA PUBLISHING.  
205 S. ISBN 978-80-271-2205-9.

Čo sa to deje vo svete a so svetom? Akoby sa s manipuláciou roztrhlo vrece... Každý o nej niečo vie, každý o nej dnes píše a každý dnes manipuluje!? Táto kniha by nám konečne mohla dať odpovede na naše otázky... Najprv však o autorovi. Autorom recenzovanej knihy je vo svete známy tréner rétoriky, úspešný a vzdelaný muž v mnohých spoločenských vedách, známy v medzinárodných aktivitách. Patrí medzi desať popredných spíkrov na medzinárodných turnajoch rétoriky a je oceňovaným odborníkom na komunikáciu. Kniha je zaujímavo rozčlenená do pätnástich kapitoliek, ktoré sú potom organicky zadelené do troch samostatných častí. Obsahuje ešte časti Predhovor, Úvod, Záver a sedem strán poznámok.

V predhovore knihy autor verí, že pri tejto knihe sa naučíme ako obstať vo svete plnom manipulácie a ako egoisticky presadzovať svoje priania v práci i v súkromí. Potom ponúka časť Desiat najlepších manipulačných taktík pre bežnú komunikáciu, ktoré by sme mali bezpodmienečne ovládať. Následne predstaví Tri kategórie trikov manipulatívnej rétoriky. Triky s nuansami manipulácie doplnia desať taktík, ako manipulovať šikovnejšie, so širokým repertoárom fínt. Záver patrí úvahe O (ne)morálnosti manipulácie. V úvode autor vôbec nepochybuje o tom, že sme rodení manipulátori. Od narodenia. Ako bábätká plačeme, pokým nedostaneme dosť jedla, ako malé deti mrnčíme, pokým nám nekúpia, to čo chceme, ako žiaci odpisujeme v škole, klameme, prečo nemáme domácu úlohu, ako tínedžeri oslňujeme druhé pohlavie správaním a oblečením, ako uchádzači o prvé zamestnanie vylepšujeme si životopis, ako kolegovia sme extrémne milí, keď niečo potrebujeme, ako otcovia a matky odkladáme deti k starým rodičom, aby sme mali na chvíľu klud, ako šéfovia chválime podriadených tak, že nemôžu povedať nie, ako starí rodičia dávame vnúčatám darčeky, aby boli s nami častejšie. Otázka autora teda neznie, či manipulujeme, ale ako dobre manipulujeme. Autor sa tu ďalej pýta, či je manipulácia nemorálna. Nie je to podľa neho jednoznačné, ani jednoduché. Jeho definícia manipulácie je táto „Manipulácia je skryté ovplyvňovanie ostatných pre vlastný prospech.“ (s. 10). Manipuláciu odlišuje od presvedčania a od prehovárania. Manipulácia má z týchto troch spôsobov tú najhoršiu povest. Najčastejším dôvodom, že je nemorálna je ten, že je skrytá. Ale podľa autora knihy, to, že niečo robíme skryto, nemusí znamenať, že je to nemorálne. Ale ani to, keď niekto robí niečo vo svoj prospech nemusí znamenať, že je to nemorálne. „Manipulácia je nemorálna až v prípade, keď konáme vo svoj prospech a zároveň, úmyselne, či neúmyselne, ostatných poškodíme.“ (s. 11). Záleží na tom, o aký druh manipulácie ide. Autor uvádza, že neexistuje univerzálne najúčinnější technika manipulácie. Rôznych ľudí možno rôznymi spôsobmi zmanipulovať. Dob-



rý manipulátor sa snaží objaviť u ľudí slabé miesto. A to má každý človek. Ľudia síce argumentujú, ale manipulácia je ľahká. Manipulácia vyhráva nad argumentáciou, pretože v nej často neustupujeme a dávame priestor pre útok. Manipulatívne triky sa dajú naučiť a sú skryté. Autor na ďalších stranách knihy veľmi podrobne predstavuje desať najlepších zručností každodennej manipulácie. Ide o konkrétne použitie vybraných trikov v nasledujúcich situáciách: Ako presvedčivo vystupovať, keď nemáme sebamejšie tušenie, o čo ide. Ako okúzlíť vhodným vystupovaním. Ako rýchlo vzbudiť sympatie. Ako šikovne klamať. Ako si vynútiť súhlas. Ako ovládať otázkami. Ako zvíťaziť pomocou emócií. Ako napadnúť obsah a odzbrojiť intelektuálne. Ako zaskočiť a umlčať osobnými útokmi. Ako rýchle ukončiť nepríjemné diskusie. Pri každej z uvedených situácií radí autor použiť jeho vyskúšané a obľúbené triky. Napr. v situácii Ako presvedčivo vystupovať, keď nemáme sebamejšie tušenie, o čo ide radí použiť sedem trikov ako sú napr.: Abstrahovať, čo znamená, že na konkrétnu otázku odpovieme abstraktne. Uhýbať, čo znamená pomaly uhýbať od pôvodnej otázky k téme, ktorej lepšie rozumieme. Ohradiť sa, čo znamená energicky sa ohradiť. Súhlasiť a pochváliť, čo znamená, že ľudia majú radi chválu a lichotenie. Pripísať výrok niekomu inému, čo znamená uviesť iným neznámy zdroj, čo pôsobí, že sme informovaní lepšie. Reagovať otázkou, čo znamená otočiť hru a odpovedať otázkou. Hrať si na filozofa, čo znamená odpovedať skepticky, doplniac odpoveď citátom.

Ku každej uvedenej situácii ponúka autor knihy triky s konkrétnymi príkladmi ich využitia v praktickom živote. V závere celej tejto kapitoly uvádza svoj absolútne najobľúbenejší trik ako zablokovať kritické otázky a ďalšiu diskusiu. Tento trik patrí k podpásovým argumentom a je vlastne jednoduchý. Ide o tri slová: „Tak to je!“, alebo ešte inak: „Tak to prosto je!“ Z hľadiska teórie argumentácie je to klasický bludný kruh. Autorov výklad: „Predpokladám, že to, čo sa má dokázať, je dopredu dané, nepripojím žiadnu novú informáciu, ale zdôrazním (zopakujem), čo už bolo povedané.“ (s. 73). Podpásových argumentov je mnoho a pre ne a pre každú manipulatívnu techniku uvedenú v autorovej knihe platí, že vedieť ju pomenovať, znamená vedieť ju ovládať. V časti knihy s názvom Tri kategórie manipulatívnej rétoriky autor píše, že všetky triky takejto rétoriky možno rozdeliť do troch kategórií, vyplývajúcich z podstaty veci. Pri každom rečovom akte ide o tri zásadné prvky: mozog, ktorý spracúva informácie, jazyková formulácia danej informácie a vlastný obsah informácie. Tieto tri parametre určujú, ako nejakú informáciu chápeme. Ku každému prvku možno priradiť manipulatívnu rétoriku. Poznáme teda kategórie: Kognitívne skreslenie (zmanipulované vnímanie), Jazykové triky (zmanipulovaná formulácia) a Účelová argumentácia (zmanipulované dôvody).

Čo sa týka prvej kategórie, mozog sa dá ľahko zmanipulovať pomocou kognitívnych skreslení. Nesprávne vnímanie, myslenie a posudzovanie. „Kognitívne skreslenie sú systémové odchýlky od správneho vnímania, spomienok a myslenia v rámci spracovávania informácií a poznatkov.“ (s. 77). Sú to softvérové chyby nášho mozgu, nemáme o nich často ani potuchu, ale treba si pamätať, podľa autora, že pomocou kognitívneho skreslenia môžeme zmanipulovať každého. Je veľký počet skreslení, autor uvádza v tejto svojej knihe štrnásť skreslení. Sú to napr. ilúzia nadpriemernosti (above-average efekt), konfirmačné skreslenie, pozornosťná selekcia, kognitívna

disonancia, efekt primingu, efekt kotvenia, sociálne schválenie (social proof), prehnáný optimizmus a idealizmus, plynulosť spracovania, haló efekt, vplyv autority, utopené náklady, pravidlo reciprocity a princíp nedostatku. Každé uvedené kognitívne skreslenie autor konkrétne a zrozumiteľne objasňuje na príkladoch a uvádza ako ho možno využiť k manipulácii. Mnohé uvádzané spôsoby sú nám známe a ani nemáme pocit, že manipulujeme.

V druhej kategórii ide o jazyk. Premýšľame v pojmoch, niekto so slovnou zásobou tisíc, či i viac tisíc slov. „Slová hodnotia. Slová interpretujú. Slová prezrádzajú, alebo zastierajú postoj rečníka k téme.“ (s. 127). Autor v tejto časti predstavuje deväť najdôležitejších trikov a k tomu ešte desať najlepších malých jazykových trikov, ktorými môžeme ovplyvniť ľudí okolo seba. Ide o tieto triky: odborné a cudzie slová, opatrné vyjadrovanie a reč víťazov (power talking), rámovanie (framing), metafora, emotívny jazyk, „pretože“, hlas a jeho finesy, citáty, trpný rod. Pri predstavovaní každého triku autor presvedčivo uvádza možnosti ako ho využiť pri manipulácii. Aj v tomto prípade sú nám mnohé triky „povedomé“. Desať malých jazykových trikov autor nazýva fígľami, ktoré majú veľký efekt a okamžite zlepšia našu každodennú komunikáciu. Sú nimi slová a slovné spojenia: „a“ namiesto „ale“, „síce...ale“, „my“ namiesto „ja“, „i keby...“, „vy si teda myslíte...“, „opakovanie“, „nezávislá štúdia ukázala...“, „nechcem povedať, že...“, „vety hlavné, vety hlavné, vety hlavné“, „zdôraznenie“. Všetky stylistické jazykové triky sa dajú naučiť, často ich počúvame, používame a ani si neuvedomujeme manipuláciu.

Tretiu kategóriu predstavujú argumentačné klamy. Autor vo svojej knihe uvádza trinásť najúčinnějších argumentačných klamov „pre každý deň“. Zaradil sem tieto: irelevantná argumentácia; argumentácia tradíciou; osobný útok (argumentum ad hominem); bludný kruh; šikmá plocha; taktika evidentnej skutočnosti; apel na emócie; neustále opakovanie; chybné zovšeobecnenie; spolu, teda kvôli tomu; potom, teda preto; argument prospechu; nesprávna argumentácia. Aj v tejto časti svojej knihy je skúsený autor otvorený, konkrétny, uvádzajúci príklady z bežného života a z politiky.

Tretia časť tejto veľmi zaujímavej, invenčnej a aktuálnej knihy je úvaha o morálnosti, či nemorálnosti manipulácie. Autor sa pýta: „Kedy je niečo nemorálne? Je táto kniha nemorálna? Navádza k nevhodnému správaniu? Je manipulácia vždy niečo negatívneho? A je legitímne, že každý má zrejme svoju vlastnú morálku?“ Autor píše, že definícia morálky je viac menej známa, ale posúdiť vo všeobecnosti, čo je morálne je zložitá a často nepresná, pretože má každý z nás v živote vlastnú morálku. Pri morálnom hodnotení hrajú úlohu naše záujmy, ktoré nasmerujú náš morálny kompas. A predsa, ako píše autor knihy: „Vo všetkých kultúrach je zrejme minimálnym konsenzom takzvané zlaté pravidlo. Jeho najznámejšia podoba znie: „Nerob druhým, čo nechceš, aby robili tebe.“ (s. 187). Toto pravidlo je obsiahnuté vo filozofických textoch starovekých národov, v náboženských textoch svetových náboženstiev. Toto pravidlo dokonale rozvinul filozofický mysliteľ Immanuel Kant v podobe kategorického imperatívu. Aká je teda miera (ne) morálnosti? Autor knihy na strane 190 uviedol prehľadný graf k určeniu (ne) morálnosti manipulatívneho konania. Rozlišuje viac druhov manipulácie: zámernú manipuláciu, manipuláciu z nebalosti, jednoduchú manipuláciu z nebalosti, vedomú manipuláciu z nebalosti, manipuláciu

s priamym úmyslom, až po úmyselnú manipuláciu. Tú považuje za najmorálnejšiu formu manipulácie, oproti zámernej, ktorá je najmenej morálna forma manipulácie. Autor v knihe prehľadne charakterizuje každý z týchto druhov manipulácie. A aký je autorov podstatný názor?

„Navzdory všeobecnej a paušálnej kritike je manipulácia nemorálna až vtedy, keď manipulátor, ktorý logicky vždy koná vo svoj prospech, zároveň úmyselne, alebo z nedbalosti spôsobí druhému škodu. Manipulácia ale môže byť i morálne „neutrálna“ alebo užitočná, pokiaľ nevyvolá u druhého žiadny (prípadne pozitívny) efekt.“ (s. 194).

Záver tejto, podľa mňa výbornej knihy, má názov Manipulácia vždy a všade. Vzdelaný a múdry autor pozná dobre historickú podobu manipulácie, v jej hodnotení sa opiera o klasických antických autorov, o autorov staroveku aj o diela svetovej literatúry. Príznačným podtitulom tejto knihy je „Manipuluj skôr, ako zmanipulujú teba!“ Skúsený autor ponúka na záver tri, opäť, konkrétne typy ako obstať v súboji s manipuláciou. Po prvé: odporúča založiť si zoznam osobných neúspechov, pretože človek sa učí z vlastných chýb. Zapisovať a analyzovať svoje prehry. Po druhé: nepreháňať s manipuláciou. Poznať triky, ale byť úprimný a dôveryhodný. Po tretie: sledovať autorove webovské stránky, kde pravidelne pridáva videá a manipulatívne triky.

Kniha má sedem strán poznámok, čo veľmi oceňujem, pretože to predpokladá precíznu prácu autora s textom a s odbornou literatúrou a poskytuje čitateľovi obraz o autorovi a o charaktere knihy. Recenzovanú knihu odporúčam naozaj podrobne preštudovať a oboznámiť sa s jednotlivými trikmi, ktoré autor ponúka a nezmestili sa do tejto recenzie. Recenzovanú knihu potom odporúčam všetkým nám, ktorí sme, podľa autora, „už boli dobrí“ a dnes sa stretávame s každou podobou manipulácie v súkromnom, profesijnom a verejnom živote. Takže, spolu s autorom: „Manipuluj skôr, než zmanipulujú teba!“

## DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

**latent demand | latentný dopyt** — Latent demand is a desire or preference which a consumer is unable to satisfy due to lack of information or money. | *Latentný dopyt je túžba alebo preferencia, ktorú spotrebiteľ nie je schopný uspokojiť z dôvodu nedostatku informácií alebo peňazí.*

**lateral | laterálny, bočný, krídelný** — Designers added more storage space, with lateral expansion of the rear compartment. | *Dizajnéri pridali viac úložného priestoru s bočným rozšírením zadného oddelenia.*

**latest | najnovší** — His latest film is presented as a 'romantic comedy'. | *Jeho najnovší film je prezentovaný ako „romantická komédia“.*

**launch | uviesť, spustiť** — The car has enjoyed little success since its launch. | *Auto má od svojho uvedenia na trh malý úspech*

**launching | uvedenie, spustenie** — Often, it makes sense to work for a big company before launching your own business. | *Často je zmysluplné najskôr pracovať pre veľkú spoločnosť pred spustením vlastného podnikania.*

**launching costs | náklady na uvedenie, spustenie** — Launching costs of their new product are enormous. | *Náklady na uvedenie nového výrobku na trh sú obrovské.*

**launching date | dátum uvedenia, spustenia** — The launching date of their new product is quickly approaching. | *Dátum uvedenia ich nového produktu na trh sa rýchlo blíži.*

**law | zákon, právo** — What does the law say about having alcohol in the blood while driving? | *Čo hovorí zákon o alkohole v krvi počas jazdy?*

**law of supply and demand | zákon dopytu a ponuky** — Law of supply and demand defines the generally observed relationship between demand, supply, and prices. | *Zákon ponuky a dopytu definuje všeobecne pozorovaný vzťah medzi dopytom, ponukou a cenami.*

**Literatúra | List of References** — [1] businessdictionary.com, 2019. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné na: <<http://www.businessdictionary.com>> | [2] dictionary.cambridge.org, 2019. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné na: <<https://dictionary.cambridge.org>> | [3] Ivanovic, A. a Collin, P. H., 2003. Dictionary of Marketing. London: Bloomsbury, 2003. ISBN 0-7475-6621-6. | [4] meriam-webster.com, 2019. [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné na: <[www.meriam-webster.com](http://www.meriam-webster.com)>

**READINESS, USE AND ENABLERS  
OF DIGITAL CUSTOMER INTERACTION  
TOOLS IN AUSTRIA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND SALES PERFORMANCE  
IN A BUSINESS-TO-BUSINESS  
ENVIRONMENT; WITH IMPLICATIONS FOR  
CROSS-CULTURAL ADAPTABILITY**

**ADVERTISEMENT WARS?  
WATCH WHOM YOU REALLY OFFEND.**

**SOUTĚŽ MARKETÉR ROKU 2018  
MÁ SVÉHO VÍTĚZE**

**SOUTĚŽ LEMUR 2019 MÁ SVÉHO VÍTĚZE**

**OCENENIA SLOVENSKEJ NÁRODNEJ  
SÚŤAŽE REKLAMY ZLATÝ KLINEC 2019**

