

# Tvorba značky marketingové agentury

Bc. Lukáš Krčil

---

Diplomová práce  
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Krčil**  
Osobní číslo: **K13000**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Tvorba značky marketingové agentury**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu budování značky. Zaměřte se na vymezení teoretických postupů pro tvorbu strategického plánu budování značky na základě odborné literatury.
2. Formulujte cíle, výzkumné otázky a metodologii k diplomové práci.
3. Proveďte komparativní analýzu konkurence a kvalitativní výzkum vnímání značky Digital Brain.
4. Na základě teoretických podkladů a výsledků výzkumu definujte strategický plán značky Digital Brain.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KELLER, Kevin Lane. **Strategické řízení značky**. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. **Marketing management**. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-802-4713-595.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. **Moderní metody a techniky marketingového výzkumu**. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4735-276.

MARK, Margaret a Carol PEARSON. **Hrdina nebo psanec**. 1. vyd. Překlad Jiří Fadrný. Brno: BizBooks, 2012, 352 s. ISBN 978-80-265-0027-8.

TAYLOR, David. **Brand management: budování značky od vize k cíli**. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 31.3. 2016 .....



.....  
Jméno, příjmení, podpis

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## ABSTRAKT

Tato diplomová se zabývá strategickým plánováním budování značky v segmentu marketingových agentur. V teoretické části jsou formulovány jednotlivé přístupy k tvorbě a definici značky z pohledu různých autorů.

Cílem práce je vytvořit strategický plán a vymezit značku Digital Brain oproti konkurenci na trhu a také logicky rozčlenit její portfolio. Pro tyto účely autor porovnává konkurenci pomocí komparativní analýzy a zároveň zjišťuje potřeby, touhy a obavy cílové skupiny pomocí hloubkových rozhovorů.

V projektové části je pak na základě výsledků analýz vytvořena strategie značky a portfolio agentury Digital Brain.

Klíčová slova:

marketingové komunikace, značka, produkt, služba, branding, vize, mise, archetyp, hodnoty, segmentace, positioningu, targeting, value proposition canvas, obavy, touhy, potřeby, marketingová agentura, rozhodovací proces

## ABSTRACT

This master thesis is engaged in strategic planning of the brand building in the segment of marketing agencies. In the theoretical part are formulated different approaches to the creation and definition of the brand from the perspective of different authors.

The aim of this master thesis is to create a strategic plan and do a delineation between Digital Brain's brand and competitors in the market and also logically structure Digital Brain's portfolio. For these purposes, the author compares the competition through comparative analysis and simultaneously ascertains the needs, desires and concerns of the target group through in-depth interviews.

In the project part is created the brand strategy and the portfolio for Digital Brain agency, which is based on the results of the analyzes.

Keywords:

marketing communication, brand, product, service, branding, vision, mission, archetype, values, segmentation, positioning, targeting, value proposition canvas, fears, gains, needs, marketing agency, decision process

„Co chceš, můžeš.“

Tomáš Baťa

Poděkování:

*Moje vděčnost patří mým milým kolegům z Digital Brain za to, že jsou pro mě každý den inspirací, přáteli i oporou zároveň.*

*A hlavně bych chtěl ze srdce poděkovat Doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové Ph.D. za to, že v mých očích svojí vlídností a přístupem posunula ve Zlíně české vysoké školství na standart světového formátu, a tím mi dala velkou motivaci dostudovat a dopsat diplomovou práci. Děkuji.*

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22. dubna 2016

Lukáš Krčil

**OBSAH**

Úvod .....	10
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Značka v kontextu marketingových komunikací.....</b>	<b>12</b>
1.1 Vymezení pojmu značka.....	12
1.2 Značka z pohledu historie.....	13
1.3 Význam a funkce značky .....	14
1.3.1 Význam a funkce značky pro spotřebitele .....	14
1.3.2 Funkce značky pro výrobce/obchodníka .....	15
<b>2 Základní východiska pro Budování značky .....</b>	<b>16</b>
2.1 Branding – strategické budování značky.....	17
2.2 STP model.....	17
2.2.1 Segmentace .....	18
2.2.2 Targeting.....	19
2.2.3 Positioning značky.....	19
2.3 Hodnota značky.....	20
<b>3 Strategické přístupy k definici a budování značky.....</b>	<b>22</b>
3.1 Proces strategické řízení značky.....	22
3.2 Korporátní branding .....	23
3.3 Proces integrovaného budování značky .....	25
<b>4 Definice architektury značky.....</b>	<b>28</b>
4.1 Definice positioningu .....	28
4.1.1 Zaměření se na vizi.....	28
4.1.2 Definování esence značky a míst styku se zákazníkem.....	29
4.1.3 Archetypální definování značky .....	30
4.1.4 Rozdělení archetypů.....	31
<b>5 Výzkumné metody v kontextu budování značky .....</b>	<b>34</b>
5.1 Měření a hodnocení značky.....	35
5.1.1 Komparativní analýza konkurence .....	35
5.1.2 Hlubkový rozhovor.....	36
<b>6 Metodika práce .....</b>	<b>38</b>
6.1 Cíl práce .....	38
6.2 Výzkumné otázky.....	38



6.3	Metodologický postup.....	38
<b>II.</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Charakteristika Agentury Digital Brain .....</b>	<b>40</b>
7.1	Vymezení se na trhu a historický kontext agentury .....	40
7.2	Nabízené portfolio služeb .....	41
7.2.1	Understanding.....	41
7.2.2	Building .....	41
7.2.3	Rock & Roll.....	41
7.3	Definice cílových skupin .....	41
7.4	Prvky značky .....	42
7.4.1	Název .....	42
7.4.2	Slogan .....	42
7.4.3	Mise .....	43
7.4.4	Vize .....	43
7.4.5	Archetyp.....	43
7.4.6	Hodnoty.....	43
7.5	Shrnutí charakteristiky Digital Brain .....	44
<b>8</b>	<b>Komparativní analýza konkurence .....</b>	<b>45</b>
8.1	Systém a kritéria porovnávání.....	45
8.1.1	Kritéria porovnávání .....	45
8.2	Porovnání jednotlivých konkurentů.....	46
8.2.1	Idealisti .....	46
8.2.2	Prague Bistro .....	47
8.2.3	Hrivňák .....	48
8.2.4	Lovebrand .....	48
8.2.5	Kitchen Prague .....	49
8.2.6	Touch Branding.....	50
8.2.7	Cocoon Group .....	50
8.3	Zhodnocení komparativní analýzy konkurence .....	51
8.3.1	Hlavní zjištění komparativní analýzy.....	52
<b>9</b>	<b>Vyhodnocení hloubkových rozhovorů.....</b>	<b>56</b>
9.1	Základní definování výzkumu .....	56
9.1.1	Pracovní výzkumné otázky .....	56
9.2	Analýza individuálních hloubkových rozhovorů.....	57



9.2.1	Proces rozhodování.....	57
9.2.2	Vnímání značky agentury.....	58
9.2.3	Hodnocení služeb a spolupráce s agenturou.....	61
9.2.4	Shrnutí analýzy hloubkových rozhovorů a zodpovězení výzkumných otázek .....	63
<b>10</b>	<b>Shrnutí praktické části a hlavní východiska výzkumu .....</b>	<b>65</b>
<b>10.1</b>	<b>Hlavní východiska praktické části .....</b>	<b>65</b>
10.1.1	Trh a portfolio služeb.....	65
10.1.2	Vnímání značky a hodnocení služeb.....	65
<b>III.</b>	<b>Projektová část .....</b>	<b>67</b>
<b>11</b>	<b>Metodický přístup k návrhu strategie značky marketingové agentury... 68</b>	
11.1	Metodický přístup k definici strategie .....	68
<b>12</b>	<b>Strategický plán a definice architektury značky Digital Brain .....</b>	<b>70</b>
12.1	Value Proposition Canvas rámec.....	70
12.2	Hlavní insighty – vhléd do cílové skupiny .....	74
12.3	Současné silné a slabé stránky agentury Digital Brain.....	75
12.3.1	Silné .....	75
12.4	Transformace a rozdělení portfolia agentury .....	76
12.4.1	Brain Ventures .....	78
12.4.2	Digital Brain .....	78
12.4.3	Inside Brain .....	80
12.5	Architektura značky Brain .....	81
<b>13</b>	<b>Shrnutí projektové části.....</b>	<b>85</b>
<b>Závěr .....</b>		<b>86</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>87</b>
<b>Seznam použitých symbolů a zkratk .....</b>		<b>91</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>		<b>92</b>
<b>Seznam GRAFŮ .....</b>		<b>93</b>
<b>Seznam Příloh.....</b>		<b>94</b>

## ÚVOD

V posledních letech zažívají marketingové komunikace další ze svých zásadních revolucí. Je hodně komplexní a může za ni v zásadě technologie. Díky internetu je možné si cokoliv najít, přecházet mezi obchody jedním kliknutím, hodnotit, sdílet a hlavně interagovat se značkami jakéhokoliv druhu do tak velké míry, až jim to je nepříjemné. Je to velká příležitost a hrozba zároveň.

Způsobuje to totiž, že časy, kdy velký mediální rozpočet a nadlinkové aktivity stačily k masovému prodávání pracího prostředku, jsou v zásadě dávno pryč. Dnes je třeba doručovat hodnotu, pozitivní zkušenost a hlavně službu, nebo produkt, který bude doopravdy výjimečný. Kromě technologií za to může i obrovská saturace trhu a zdánlivě dobré ekonomické podmínky. Dnes může totiž každý vytvořit produkt a nechat si ho na internetu zafinancovat ještě před tím, než ho vyrobí. Často se tak stane, že z malé značky je díky globální internetové expanzi do roka firma v top 100 na světě.

To, čím se dnes může zásadně konkurovat, je ale značka – pocit, který firma zanechá v myslích zákazníků, když si na ni vzpomenou. Ruku v ruce s dobře zvládnutou službou/produktem dnes značka může být jediná a nejlepší konkurenční výhoda.

Tato práce se ve své teoretické části zabývá pohledem na různé přístupy k budování a definování značky. Od tradičních procesů po nové rámce, které nevycházejí jen ze zákaznických potřeby, ale také obav a tužeb. Cílem práce je totiž správně nastavit strategii značky pro marketingovou agenturu Digital Brain.

V praktické části z toho důvodu autor bude zkoumat trh, aby pomocí komparativní analýzy konkurence zjistil, co je standardem a jak vystupují jednotliví konkurenti. Tyto data bude kombinovat s výstupy z hloubkových rozhovorů prováděných se stávajícími klienty Digital Brain, aby zjistil, jak značku vnímají a jak funguje jejich proces rozhodování.

V projektové části pak autor využije nejhodnějších postupů a znalostí a pomocí dat z praktické části připraví strategii, která by měla definovat značku Digital Brain a zásadně ji vymezit na již tak saturovaném trhu marketingových agentur.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZNAČKA V KONTEXTU MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ

Podle Kotlera (2007, s. 38) není možné chápat dnešní marketing jako snahu něco prodat. Je třeba se povznést nad tuto zastaralou definici a dívat se na marketing úhlem pohledu 21. století, tedy jako na uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji totiž dochází až poté, co je produkt vymyšlen, nadesignován a vyroben. Marketing ale začíná mnohem dříve. Je o pochopení lidských potřeb, jejich intenzity a rozsahu a o změření velikosti trhu, pro který má, nebo nemá smysl produkt/službu vyrobit.

Na každém trhu ale existuje konkurence. Výrobky i služby dnes mají pro zákazníka stejné funkční benefity. Dalo by se říct, že dva totožné výrobky mohou uspokojovat zákaznickou potřebu velice podobně. Proto podle Kotlera (2007, s. 312) vznikly značky. Ty označují zboží, služby nebo výrobky na trhu, a umožňují tak výrobcům odlišit se od konkurence jinak než funkčním benefitem. Jedná se především o symbolické, nehmotné či emoční odlišení. Marketéři a firmy si uvědomují, že jejich nejhodnotnějším aktivem je jméno značky spojené s jejich výrobkem či službou. Specialisté proto usilují o zjednodušení zákaznického rozhodnutí, snížení rizika a vytvoření očekávání spojeného s brandem. Značky totiž mohou sloužit jako symbolické nástroje umožňující spotřebitelům vytvářet svoje vlastní já. Je důležité si uvědomit, že konkrétní značky nevyužívá celý trh, ale pouze konkrétní segment spotřebitelů, kteří spotřebou vyjadřují svoje postoje, hodnoty a rysy svojí osobnosti. Spotřeba takových výrobků je prostředkem, jímž mohou spotřebitelé sdělit ostatním – či sami sobě – jaká jsou osobnost nebo jaká osobnost by chtěli být. (Keller, 2007, s. 32–39)

Značky tedy v životě plní důležitou úlohu, protože spotřebitelům dodávají pocit jistoty a také určitý příslib emočního sebenaplnění. Není tak divu, že pronikly úplně do všech sfér moderního života – ekonomických, sportovních, sociálních a dokonce i náboženských. (Kapferer, 2008, s. 9)

### 1.1 Vymezení pojmu značka

Mnozí autoři definují značku z různých úhlů pohledu. Podle Americké marketingové asociace (AMA) je značka jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci. Může se jednat i o osobnost zastupující firmu, u které je důležitý způsob, jakým společnost reprezentuje před veřejností. Marketér vytváří značku po každé, když vytvoří nové jméno, logo či symbol nového produktu. (Keller, 2007, s. 32)

Druhá část definice se týká významu a účelu značky. Značky ve spotřebitelích vytvářejí asociace a komunikují jejich hodnoty, které jsou v definicích často opomíjeny, přestože jsou mnohdy důležitější než prvoplánové odlišení se od konkurence. (Jindra, 2011)

Vysekalová a kolektiv (2011, s. 137) definují značku jako souhrn vnějších znaků – např. jméno, název a výtvarný projev. Značka se podle nich ale nevztahuje pouze na vizuální styl nebo konkrétní produkt. Naopak je pevně spjata se službami, komunikací a zaměstnanci, kteří v konečném důsledku tvoří obraz, tedy značku firmy.

Mark a Pearson (2012, s. 15) souhlasí s Kapfererem a vnímají značku jako součást našeho každodenního života. Důraz kladou na archetypy, příběhy z obecného podvědomí, které dobré značky používají pro jednodušší identifikaci příběhu, který spotřebiteli vyprávějí. Autoři značku definují jako nositele funkční hodnoty výrobku/služby a zároveň nositele emočního významu hodnot, které na sebe jakýkoliv produkt spojený s danou značkou automaticky přejímá.

Autoři se tedy shodují, že značka jako taková slouží k identifikaci produktu/služby a vymezení se tak vůči ostatním konkurentům na trhu. To se ale děje nejen v rovině vizuální a funkční, tedy v případě loga, názvu, designu a obalu, ale zároveň v rovině emoční, která je dle autorů pro zákazníky podstatnější. Zákazník se díky svým nákupním rozhodnutím může pomocí značky identifikovat, či vymežit vůči ostatním spotřebitelům na trhu.

## 1.2 Značka z pohledu historie

Sedlmayer-Szelcsányi (2003) tvrdí, že značky nejsou nic nového, co by lidstvo vymyslelo v posledních několika stoletích. Lidé jsou totiž značkami sami o sobě. Pokud člověk potká někoho, koho nezná, postupně ho pozná a začne si ho zapamatovávat podle určitých rysů, které vykazuje pouze jeden daný unikátní člověk. Je to jméno, vzhled, způsob chování a mnoho dalšího. To vše tvoří značku, ke které lidé zaujmají určitý vztah. První značky tedy vznikly, aby se lidé mohli poznávat mezi sebou navzájem.

Značky tak jsou hluboko zakořeněny v naší historii. První zmínky o značkách jsou známy už ze starověkého Egypta, Číny nebo Řecka. Funkce značky byla z počátku pouze identifikační. Na trhu bylo třeba odlišit produkt od konkurence a označit tak výrobce, který symbolizoval určitou kvalitu. V době středověku se značky začaly spojovat s cechy různých druhů – šlo o výrobce zbraní, pekaře, zlatníky nebo i popravčí. Každý cech měl svoji unikátní značku, která symbolizovala místo a odvětví, ze kterého pochází. (Keller, 2007, s. 80)

Podle Kleina (2012, s. 4–12) zažily značky největší růst na prahu 19. století. Průmyslové revoluce přinesly mnoho změn a komfortnější život, což šlo ruku v ruce s růstem populace.

To způsobilo celkové zlepšení infrastruktury, železnice, dopravy a mohla začít masová produkce včetně vzniku masových médií. V této době byl pro výrobce velmi důležitý přímý kontakt se zákazníky, kteří vnímali značku především lokálně a skrze obličej samotného prodejce na pobočce. Tyto úzké vztahy zákazníka s malými prodejci velmi rychle přehlušila masová reklama plná kreseb usměvavých lidí, kteří nahradili důvěru na lokální úrovni.

S rostoucí výrobou a finanční prosperitou lidstva už nebylo třeba vyrábět pouze produkty, které by uspokojily zákazníka výhradně po funkční stránce. Najednou se na trhu vytvořila konkurence, tedy situace, kdy více různých výrobků dokázalo podobně uspokojit stejnou potřebu. Kapitalismus a svobodný trh tak přinesly zákazníkům možnost volby. Dnes již prakticky v každém oboru nabídka převyšuje poptávku a zákazníci si čím dál tím častěji mohou více a více vybírat. Díky internetu a novým médiím se tak dle Neumeiera (2006, s. 7) kontrola značek přesunula z kanceláří marketingových pracovníků do hlavy zákazníka. Přesněji řečeno do diskuzí zákazníků na komunikačních kanálech, které lze jen velmi těžko kontrolovat. Funkce a kvalita produktu jsou tak dnes pouze hygienickými faktory a vzhledem k vysoké konkurenci prakticky mají mnohem menší vliv na rozhodnutí zákazníka, než tomu bylo dříve. To, co dle Neumeiera zákazníky ovlivňuje nejvíce, je vnímání organizace či firmy. Tento obraz v myslích zákazníků dnes nazýváme značka a ta jako taková určuje loajalitu a nákupní rozhodování zákazníků v dnešním světě. Neumeier (2006, s. 6) svoje zamýšlení shrnuje větou: „Značka není to, co o sobě říkáte vy, ale to, co o vás říkají oni.“

### **1.3 Význam a funkce značky**

Značka má rozdílné funkce i význam, a to nejen pro společnost, která produkt vyrábí nebo prodává, ale zároveň i pro spotřebitele. Důležitá je pro obě tyto entity.

#### **1.3.1 Význam a funkce značky pro spotřebitele**

Vysekalová (2011, s. 143) tvrdí, že aby spotřebitel mohl přijmout značku jako takovou, je pro něho velmi důležité, jaký emoční prožitek z ní má. Síla a intenzita prožitku je závislá na konkrétním spotřebiteli, jeho osobnosti a vnějším prostředí. Vše souvisí zároveň s emočními dispozicemi spotřebitele a jeho konkrétními zkušenostmi s danou značkou. K největšímu emočnímu vypětí dochází, když značka uspokojuje zákaznickou aktuální potřebu nebo mu pomáhá k transformaci do ideálního „já“.

Keller (2007, s. 363) vnímá spojení zákazníka a značky jako vztah, kde zákazník nabízí svoji důvěru, za kterou očekává příslib určitého chování, pocitu, funkčního užitku za přívětivou

cenu. Dále Keller souhlasí s Vysekalovou, když tvrdí, že značka má v konečném důsledku určitou symboliku, která se celkem jistě odráží v osobnosti spotřebitele, nebo minimálně v osobnosti, kterou by se spotřebitel chtěl stát. Značka má tak podle Kellera hned několik funkcí:

1. Identifikuje zdroj, od kterého produkt pochází.
2. Distributorovi a výrobcí dává určitou zodpovědnost a vůči spotřebiteli stanovuje záruky.
3. Snižuje rizika v rozhodovacím procesu při výběru produktů.
4. Dává spotřebiteli možnost identifikovat značky s ohledem na předchozí zkušenosti.
5. Je nástrojem pro výběr produktu.

Kapferer (2008, s. 22) doplňuje ještě další funkce:

1. Pomáhá spotřebiteli produkt jasně identifikovat a odlišit od konkurence, což zrychluje a usnadňuje rozhodovací proces.
2. Je symbolem určitých záruk. Ať už je spotřebitel na jakémkoliv místě, čeká od značky vždy určitý standard, který mu dává.
3. Dává mu možnost vyjádřit sám sebe a odlišit se tak od ostatních spotřebitelů, nebo naopak patřit ke skupině spotřebitelů, kteří nakupují určitou značku.
4. Zajišťuje kontinuitu, jinými slovy zákazník má uspokojení z toho, že může mít dlouhodobý a důvěrný vztah s jednou značkou. Dává mu to pocit jistoty.
5. Spotřebitel může být díky značce nadšený. Cítit se skvěle při konzumování obsahů a produktů, které nakoupil. Kapferer to nazývá hédonismem.
6. Značka plní i funkci etickou, tedy uspokojení spotřebitele pramenící z toho, že se může chovat eticky a společensky zodpovědně tím, že kupuje výrobky dané značky.

### 1.3.2 Funkce značky pro výrobce/obchodníka

Keller (2007, s. 35–36) reflektuje benefity, které dobrá značka přináší výrobcí. Ty jsou v první řadě velmi úzce propojeny s funkcemi, které má značka pro spotřebitele. Zboží od oblíbené značky si vždy najde své loajální zákazníky. To má v konečném důsledku za následek vyšší prodej, menší orientaci zákazníka na cenu a mnohem jednodušší propagaci produktů. Zákazník, který je loajální, totiž mnohem lépe snáší reklamu na daný produkt, a často ji dokonce sám rád vyhledává nebo sdílí mezi svými přáteli.

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 312–313) značka výrazně usnadňuje práci s výrobkem, a to jak v logistice, tak při účetních operacích. Pomáhá firmám při vlastnických právech v po-



době registrované obchodní značky, což znesnadňuje konkurenci plagiátorství. Silné registrované značky brání firmu i před vstupem ostatních produktů se stejnými funkčními benefity na trh. Zároveň usnadňují firmě možnost předvídat poptávku po jejím zboží, jelikož loajální zákazníci častěji nakupují jeden typ značky.

S Kotlerem i Kellerem souhlasí také de Chernatony (2009, s. 9–10), který dodává, že v dnešní době si funkci značek začíná uvědomovat stále více firem. Proto se nyní nekopírují pouze funkční benefity produktu, ale firmy začínají rychle opisovat i způsob komunikace. Aby firmy plně využily investic do budování značky, pomocí které vytvořily důvěru spotřebitelů v její funkční výjimečnost, snaží se nyní u spotřebitelů vybudovat ocenění určitých emočních hodnot této značky. Přitom se ovšem zdůrazňuje, že pro konečný úspěch je nutné, aby firma současně poskytovala požadovanou úroveň spokojenosti funkční stránkou produktu.

Lze říci, že autoři vidí funkci značky pro společnost stejně jako Anon (2005):

1. Značky podporují spotřebitelovu loajalitu a tím také snižují jeho senzitivnost vůči cenové politice značky. Pokud se cena zvýší, loajální zákazníci tuto změnu mnohem pravděpodobněji ustojí.
2. Image a značka společnosti hrají obrovskou roli při budování důvěry a vztahu se zákazníkem, čímž se zásadně snižuje risk, že nakoupí u konkurence.
3. Oblíbené, silné značky mají dost často stabilní podíl na trhu, a tak mnohem lépe snášejí výpady konkurence v podobě slev nebo krátkodobé makroekonomické změny.
4. Silné značky mají velkou výhodu při vstupu na další trhy. Pokud je značka pozitivně známá globálně, zákazníci budou věřit novým produktům, se kterými vstoupí na konkrétní lokální trh, více, než kdyby globální brand neznali.
5. To funguje i na lokálním trhu. Pokud má značka dobrou reputaci, mnohem snadněji se jí zavádějí nové produktové řady na trh.

## **2 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA PRO BUDOVÁNÍ ZNAČKY**

Dříve než se marketingový pracovník, brand manager nebo majitel pustí do budování značky, je třeba vymezit základní pojmy, které značku definují. Tato kapitola si klade za cíl poskytnout ucelenou teorii pro základní pochopení budování značky předtím, než se autor bude věnovat rozdílným pohledům na definování a strategické řízení značek.

## 2.1 Branding – strategické budování značky

„Slovo brand pochází ze staronorského slova brandr, což znamená ‚vypálit‘, protože značka či cejch se používaly a stále používají ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka.“ (Keller, 2007, s. 32)

Podle Anona (2016) je branding tedy názvem odvozeným od této značně bolestivé značkovací techniky. Stejně se ale označují i nejrůznější metody a aktivity sloužící k budování značky (brandu). Patří sem například strategie, které se týkají výběru názvu značky, jejího loga a celé vizuální identity, sloganu, tvorba příběhu značky a jejích hodnot, určení způsobu komunikace značky a dokonce i budování vztahů se zákazníky. Branding bývá často mylně ztotožňován pouze s budováním vizuální identity, ve skutečnosti má ale tyto tři hlavní cíle:

1. posilovat známost značky;
2. budovat sympatie ke značce – vytvářet pozitivní asociace se značkou a zlepšovat vztahy se všemi zainteresovanými skupinami;
3. zdůraznit odlišnost značky – vymezit značku na trhu a jasně odkomunikovat unikátní vlastnosti značky.

„Aby byly strategie brandingů úspěšné a vytvořila se hodnota značky, musí být spotřebitelé přesvědčeni, že mezi značkami v kategorii produktu či služby existují významné rozdíly. Klíčem k brandingů je, aby si spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné.“ (Keller, 2007, s. 98)

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 313) se majitelé značek pomocí brandingů snaží vstoupit do mentálních struktur zákazníků, čímž jim pomáhají utřídit si všechny asociace a empirická poznání produktů/služeb. To zákazníkům výrazně pomáhá při rozhodování, jaký výrobek si mají koupit. Úkolem marketérů je tak vytvářet o výrobku takové povědomí, aby zákazníci věděli, čím je odlišný a proč by se o něho měli zajímat.

## 2.2 STP model

Kdyby značka sdílela hodnoty všech spotřebitelů na trhu, nebyla by jasně rozpoznatelná. Podle Aakera (2003, s. 56) musí značka znát jasně svého zákazníka a musí být přizpůsobena různým segmentům na trhu. Jedině tak může efektivně vyjádřit svoji identitu a umožnit menším segmentům, aby se s ní identifikovaly.

Manktelow (2016) pro tyto účely při brandingu využívá tzv. STP modelu, kdy marketéři postupují ve třech fázích:

1. **Segmentace** – Segmentují trh dle různých atributů, aby našli zákazníky, kteří jsou si v určitých ohledech podobní.
2. **Targeting** – Poté zaměří segment trhu, kde se očekává největší profit.
3. **Positioning** – V posledním kroku pozicují značku tak, aby splnila očekávání cílové skupiny a odlišovala se jak ve funkčních, tak i emočních benefitech.

### 2.2.1 Segmentace

Pomocí segmentace se přizpůsobují marketingové aktivity organizace jednotlivým skupinám zákazníků, tzv. segmentům trhu, tak aby mohly být tyto skupiny co nejlépe obslouženy. Segmentace by se správně neměla provádět jen při přípravě kampaně ke komunikaci nového produktu nebo nabídky firmy, ale především při definování značky. Při segmentaci se trh dělí podle určitého hlediska do homogenních skupin zákazníků, které jsou charakteristické svými potřebami a nákupním chováním – firma tak získá optimální portfolio svých zákazníků. Organizace by si měla zvolit pouze ty segmenty trhu, které je dlouhodobě schopna v souladu se svou strategií efektivně obsluhovat a dosahovat přitom dostatečného zisku.

Zvolené skupiny zákazníků by měly být co nejvíce podobné z hlediska fungování na daném trhu – tedy homogenní. Z hlediska tržního chování by se zvolené segmenty měly zároveň odlišovat od ostatních segmentů a být tzv. heterogenní. (Anon, 2015)

Dle Manktelowa (2016) dochází k segmentaci ve dvou krocích. Nejdříve se provádí mapování trhu, kdy jsou definována segmentační kritéria. Poté jsou jednotlivé segmenty profilmovány dle zvolených atributů. Ty mohou být standardně následující:

1. **Geografické** – potencionální zákazníci jsou tříděni dle místa, kde žijí nebo se vyskytují. Může jít o město, stát, kontinent a další.
2. **Demografické** – potencionální zákazníci jsou rozděleni podle věku, pohlaví, etnika, náboženství, rodinného stavu apod.
3. **Socioekonomické** – dělení probíhá podle vzdělání, povolání, příjmu, postavení apod.
4. **Psychologické** – v dnešní době jeden z nejdůležitějších ukazatelů (životní zájmy, postoje, hodnoty apod.)

5. **Nákupní chování** – díky internetu a možnosti vše velice přesně měřit dnešní marketéři často používají pro segmentaci frekvenci a rozsah nákupů, loajalitu k dodavateli, postoj k riziku apod.

Jakmile jsou zákazníci rozděleni dle atributů, je určena velikost segmentu a vytvořen tzv. segmentační profil.

### 2.2.2 Targeting

Targeting je druhým logickým krokem při budování značky podle STP modelu. Pokud jsou známy jednotlivé profily zákazníků a segmenty trhu, firma se musí rozhodnout, který segment je pro ni nejzajímavější při vynaložení co nejmenších nákladů. Podle Kotlera (2007, s. 67) je targeting hodnocení segmentů dle atraktivity. Firma ohodnotí své silné a slabé stránky komparativní analýzou s konkurencí a rozhodne se, kolik segmentů dokáže efektivně obsloužit.

Manktelow (2016) navrhuje kritéria, podle kterých je třeba správné segmenty zaměřit:

1. **Velikost trhu** – Trh musí být dostatečně velký, aby z něho značka dokázala profitovat s přihlédnutím ke konkurenci.
2. **Rozdílnost trhu** – Trh se musí od ostatních segmentů výrazně lišit, jinak bude velmi těžké a drahé dobře zacílit na skupinu zákazníků při následné marketingové komunikaci.
3. **Kupní síla trhu** – Trh musí být dostatečně silný, aby pokryl marketingové náklady firmy.
4. **Snadno dosažitelný** – Každý zvolený segment trhu musí být jednoduše dosažitelný, a to v kontextu marketingové komunikace. Zákazníkům nelze nabídnout značku, pokud neexistují komunikační kanály, které by je zasáhly.

### 2.2.3 Positioning značky

Podle Kellera (2007, s. 79) je brand positioning srdcem marketingové komunikace. Když už marketéři rozumí svojí cílové skupině, ví, kdo jsou jejich hlavní konkurenti na trhu a čím se jejich nabídka liší, je třeba se zamyslet, jak svoji značku pozicovat, aby na trhu fungovala. Keller vidí positioning jako akt vytváření takové nabídky firmy, aby zaujala hodnotné místo v myslích zákazníků. Jak už název naznačuje, positioning totiž znamená pozicovat značku a produkt tak, aby oslovila cílovou skupinu natolik, že v ideálním případě bude mít pocit, že bez ní nemůže žít. Dobrý positioning objasňuje marketérům, o čem celá značka je, a dává jim náboje pro marketingovou komunikaci.

Aaker (2003, s. 154) vidí pozici značky jako tu část identity značky a nabídky hodnoty, která

má být aktivně sdělena cílovému publiku a jež demonstruje výhody oproti konkurenčním značkám.

Pelsmacker (2009, s. 140–142) dodává, že je třeba si dávat pozor. Zákazník totiž značku umísťuje do různých asociačních schémat, samovolně, i když firma svoji značku nijak cíleně nepropaguje. Proto je třeba se vyvarovat tří základních chyb, kterých se firmy dopouštějí, když se pokoušejí o správný positioning:

1. **Nedostatečný positioning** – značka se málo diferencuje od konkurence na trhu.
2. **Přehnaný positioning** – značka přehnaně komunikuje jeden určitý přínos, a tím ztratí část potencionálních zákazníků.
3. **Matoucí positioning** – nejčastější chyba dnešních značek. Komunikace je nepromyšlená a s každým novým brand managerem se mění. V kontextu špatně vybraných komunikačních kanálů může být značka velmi složitě rozeznatelná.

### 2.3 Hodnota značky

Správným brandingem a dlouhodobým budováním získává značka určitou hodnotu. Podle Kellera (2007, s. 71) lze tuto veličinu definovat mnoha různými způsoby podle typu účelu. Nejčastěji je ale dle Kotlera a Kellera (2007, s. 314–319) vyjádřena finanční hodnotou a psychologickou podobou. Zároveň existují tři hlavní soubory atributů hodnoty značky:

1. původní prvky identity, které značku tvoří;
2. výrobek a služba značky;
3. podpůrné marketingové aktivity, které značce pomáhají;
4. jiné nepřímo spojené asociace se značkou.

Neumeier (2009, s. 12) dodává, že čím lépe dokážeme měřit hodnotu značky, tím více ji dokážeme zlepšovat, a tak zvýšit její hodnotu. Zajímavé je, že tržní hodnota značky Coca-Cola byla v roce 2009 120 miliard amerických dolarů. Tržní kapitalizace firmy Coca-Cola bez hodnoty její značky byla ale pouze 50 miliard. Tzn., že hodnota značky Coca-Cola je okolo 70 miliard. Dobrý, dlouhodobý a konzistentní branding tedy smysl opravdu dává.

Aaker (2003, s. 8) ale dodává, že o hodnotě značky nelze přemýšlet jen v superlativech. Značka je tvořena různými asociacemi, a to jak dobrými, tak špatnými. Hodnota značky může být tudíž i negativní, a v takovém případě je dobré přemýšlet nad rebrandingem. Za zásadní považuje Aaker přemýšlet nad hodnotou značky v těchto kategoriích:

1. **Znalost jména značky**, a to jak spontánní, tedy co si recipient vybaví, když se ho zeptáte na jeho nejoblíbenější značky v určité kategorii výrobků; tak i podpořená znalost.
2. **Věrnost značce** neboli jak často zákazníci nakupují určitou značku a jak jsou schopni bez značky žít.
3. **Vnímaná kvalita**.
4. **Asociace spojené se značkou**, které, jak už bylo zmíněno, mohou být pozitivní i negativní.

Autoři se tedy shodují, že branding má zásadní vliv na vnímání značky. Aby měla značka pozitivní finanční hodnotu, je nutné správně určit svého zákazníka pomocí segmentace, následného targetingu a dobrého positioningu. Ten, pokud jsou zvoleny správné komunikační kanály, zakoření v myslích v podobě patřičného očekávání a asociací, které si zákazníci se značkou spojují. Tím poté vzniká pozitivní hodnota značky.

### 3 STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K DEFINICI A BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Cílem předchozích kapitol bylo poskytnout základní konsenzus pro vymezení pojmu značka a jejího významu v kontextu marketingových komunikací. Kapitola Strategické přístupy k definici a budování značky si klade za cíl navázat na přechozí teorie a více se zaměřit na praktické postupy, které jsou důležité pro každého marketingového pracovníka, jenž stojí před rozhodnutím, jak správně definovat značku produktu/služby.

Jedním z cílů této práce je vymežit správně značku marketingové agentury. Z tohoto důvodu se autor nyní pokusí definovat různé teorie, které se zabývají definicí architektury značky, a spojit je v proces, který by dával smysl nejen pro velké značky, jako je Apple nebo Coca-Cola, ale i pro malé firmy, které si potřebují krok po kroku ujasnit, čím se jejich značka liší od konkurence.

#### 3.1 Proces strategické řízení značky

Keller (2007, s. 72–74) vnímá strategii řízení značky jako design a implementaci marketingových programů, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnot značky. Tento proces systematicky rozděluje do několika fází, které jsou z jeho pohledu stejně důležité, a pro úspěšné zvyšování hodnoty značky je třeba projít všemi čtyřmi:

1. identifikace a stanovení positioningu hodnot;
2. plánování a implementace marketingových programů značky;
3. měření a interpretace výkonnosti značky;
4. zvyšování a udržování hodnoty značky.

Pro účely této práce je nejdůležitější vymežit krok první. Podle Kellera tedy proces začíná pochopením toho, co by měla značka reprezentovat a jakou by měla mít vlastní pozici v myslích zákazníků s ohledem na konkurenci. Positioning chápe jako nástroj k tomu, jak přesvědčit zákazníky o výhodách značky oproti konkurenci a zároveň zmenšit jejich zájem o potenciální nevýhody. S Kotlerem (2007, s. 320–326) se shoduje, že je třeba vymežit:

1. **Základní hodnoty**, což je určitá soustava asociací, které by si spotřebitel měl vybavit při pomyšlení na danou značku.
2. Aby mohli být marketéři konkrétnější a nemuseli pracovat jen s abstraktními pojmy, navrhuje Kotler a Keller definovat značku pomocí mantry, jinak také často nazývané **esence či slib značky**. Ten je zpravidla tvořen krátkým výrazem nebo několika spojenými slovy, která vyjadřují základní definici a rysy značky. Je to jakási trvalá DNA,



která se nikdy nemění, a na základě ní se staví celá služba/produkt a komunikace okolo.

Pokud již značka existuje, navrhuje Keller (2007, s. 73) udělat **audit značky**. Ten zahrnuje zdraví značky, odkrytí zdrojů její hodnoty a navržení způsobů, jak hodnotu vylepšit. Zpravidla funguje jako spojení **komparativní analýzy konkurenčních značek na trhu** a kvalitativního výzkumu, kdy jsou zkoumány potřeby spotřebitele a jeho vnímání značek v určitém segmentu.

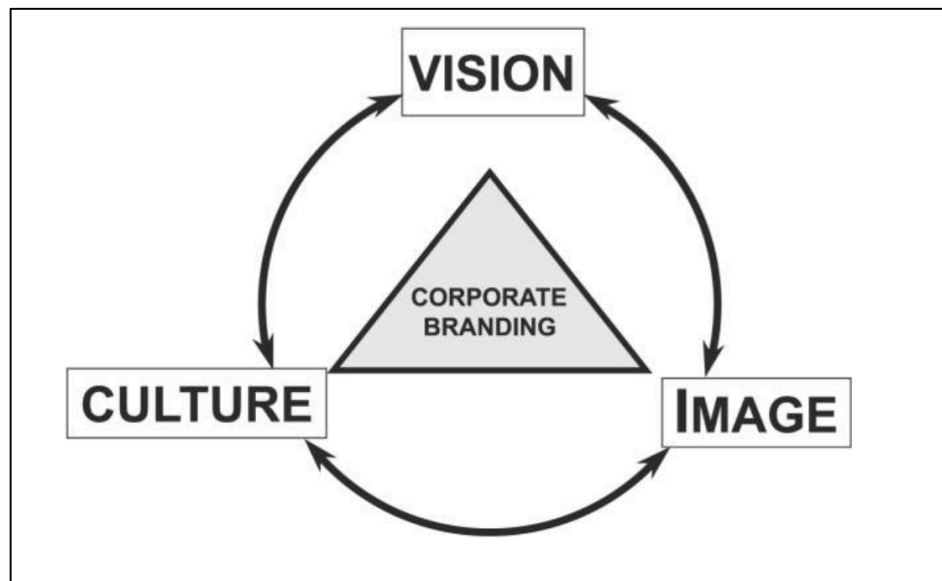
Před tím, než budou detailně rozebrány jednotlivé kroky, které Keller navrhuje, je třeba podívat se na strategické budování a definování značky pohledem ostatních autorů.

### **3.2 Korporátní branding**

O něco větší pohled svrchu přinášejí ve svém vědeckém článku Hatch & Schultz (2013), kteří vidí strategické budování značky jako nikdy nekončící proces adaptace a nastavování firemní vize, kultury a image. Stejně jako Keller a Kotler vnímají čím dál větší důraz na správný positioning značky, který je stále důležitější z pohledu nárůstu konkurence a možností spoustu produktů prodávat globálně do celého světa. Oproti předchozím autorům ale navrhují více se při brandingů zaměřit na zainteresované skupiny, které tvoří pouze zákazníci, ale i partneři, politici a komunita kolem celé společnosti.

Proto vytvořili model, který pomáhá brand manažerům řídit a tvořit tři důležité faktory, které ovlivňují hodnotu značky:

1. **Strategická vize** charakterizuje shodné představy manažerů firmy o účelu a dlouhodobých cílech firmy. To v konkrétních případech zahrnuje základní symboly, které má firma představovat, trhy a produkty, na které se má zaměřovat, a v neposlední řadě strategická partnerství, která má uzavírat. Vize značky je podle autorů nejpodstatnějším základním kamenem v architektuře značky. Bez vize není možné definovat ostatní důležité aspekty, protože z ní přímo vycházejí.



Obr. 1 – Faktory korporátního brandingů

Hatch & Schultz (2013, s. 1047)

2. **Kultura značky** ve skutečnosti odráží skutečné hodnoty, postoje a pravdy, ve které značka věří. Ty jsou interní komunikací předkládány zaměstnancům. V konečném důsledku tak kultura firmy ovlivňuje to, jak ji její zaměstnanci vnímají, a to má přímý dopad na to, jak značka funguje. Zaměstnanci jsou totiž nejdůležitějším článkem celé firmy a ovlivňují, jak se jí bude dařit, nebo i to, jak ji budou vnímat zákazníci a ostatní partneři. Pokud zaměstnanci necítí pozitivní firemní kulturu, nejsou motivováni a nedokáží se ztotožnit se značkou.
3. **Image značky** odhaluje, jak je značka vnímána ostatními zájmovými skupinami. Mohou to být zákazníci, ale i média, investoři, vláda a veřejnost. Proto je třeba značku řídit a její hodnoty vtiskovat do všech těchto oblastí, např. řídit rozhodnutí o nákupu (zákazníci), poptávku zaměstnání (potencionální zájemci o práci), investice

a rozvoj (investoři), navazování partnerství (větší firmy a nekonkurenti), regulaci trhu (vláda).

Oproti Kellerovi a Kotlerovi tak Hatch & Schultz zdůrazňují především branding v kontextu všech skupin, na které je třeba myslet. Důležitý pro ně z pohledu značky není jen zákazník, ale třeba i zaměstnanci, média a investoři. Těch všech se značka nějak dotýká a i oni stejně jako zákazník rozhodují o tom, zda bude úspěšná.

### 3.3 Proces integrovaného budování značky

S dalším pohledem na budování a definici značky přichází de Chernatony (2009, s. 86–92). Tvrdí, že zajistit integrovanou strategii budování značky vyžaduje spolupráci mnoha lidí napříč různými manažerskými úrovněmi. Proto je podle něho velmi důležité uchopit tento proces jako dlouhodobý plán, který má opět několik fází. Jen díky tomu bude moci každý, kdo hraje určitou roli při podpoře značky a dosahování cílů, chápat důležitost a význam všech kroků.

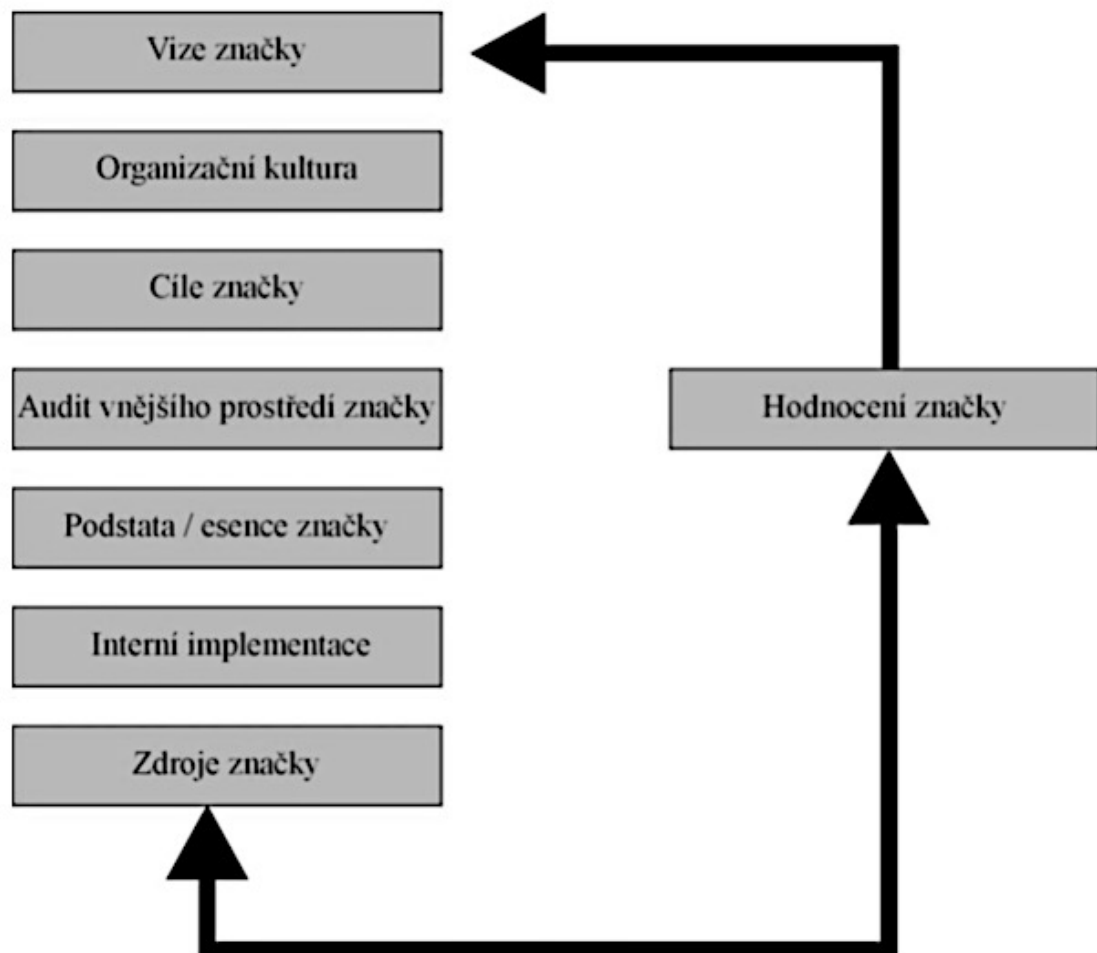
1. **Vize značky.** De Chernatony dává za pravdu předchozím autorům. Celý proces podle něho začíná stadiem vize značky. V této fázi je třeba definovat znaky požadované pro celou budoucnost značky. Vizi chápe jako propojení tří důležitých komponent. Patří k nim „představa budoucnosti“ a „účel značky“ – tedy jak by svět mohl být lepší díky značce a jaké hodnoty představují oporu pro kulturu značky. Zajímavé je, že odmítá vizi značky jako nástroje na generování zisku. Přirovnává to k tomu, že zisk je pro značku jako dýchání pro člověka. Lidé musí dýchat, stejně jako značka musí generovat zisk, ale pokud lidé pouze dýchají, nikdy nebudou úspěšní. Smysl a vize značky musí být tedy vždy nějak spojeny s vizí lepšího světa. Musí to tedy být něco, co budou zájmové skupiny ochotny následovat a ztotožnit se s tím.

Jako poslední důležitou součást vize chápe de Chernatony (2009, s. 90) „hodnoty“. Tato komponenta odráží chování zaměstnanců i spotřebitelů.

2. **Organizační kultura** může vývoj značky podpořit, ale i zbrzdit. **De Chernatony se zde ztotožňuje s Hatchem & Schultzem.** Vhodná organizační struktura může akcelarovat růst značky, protože velmi často nejde o to, co zákazník dostává, ale jakým způsobem je o něho postaráno. Kultura je tedy definována tím, jaké postoje firma zastává a jakými rituály nebo prostředky se to projevuje navenek.

3. Předchozí kroky by se měly promítnout do ambiciózních, ale realistických **cílů značky**. V konečném důsledku tyto cíle musí dát firmě a jejím zaměstnancům jasný cíl jejich snažení, tak aby každý viděl smysl v tom, co dělá.
4. Může se stát, že cíle jsou zvoleny příliš vysoko nebo strategie nefunguje. Proto Chernatony hovoří o **auditů vnějšího prostředí značky**. Ten zkoumá pět klíčových faktorů korporace, distributorů, konkurence a makroekonomiky. Má za úkol odhalit bariéry a identifikovat příležitosti, na základě kterých je pak případně vhodné přepracovat vizi a cíle značky.
5. Předchozí čtyři kroky by měly poskytnout dostatek prostoru pro objevení, co je jádrem dané značky. To Chernatony označuje jako podstatu značky, zatímco Hatch & Schultz (2013) to nazývají esencí a Kotler (2007, str. 323) mantrou.
6. Velmi důležitou fází, která je často opomíjena, je **interní implementace značky**. Jde zejména o to, jak správně strukturovat organizaci a nastavovat kompetence, aby byl dodržen slib, který značka dává. V konkrétním pojetí je implementace o doručení funkčních a emočních benefitů.
7. **Zdroje značky** pak představují název značky, symboly a komunikační mechanismy, které tvoří image značky.

8. Jak již bylo zmíněno, tento proces nemá konce. Proto je třeba zvolit klíčová kritéria nebo metriky a pravidelně přistupovat k **hodnocení značky**. Výsledky by pak měly být zohledněny v dalších krocích procesu při redefinici značky.



Obr. 2 – Proces integrovaného budování značky

(de Chernatony, 2009, s. 89)

Je patrné, že Chernatony se v mnohém shoduje s Kellerem, Kotlerem i Hatchem & Schultzem. Za stěžejní všichni považují hodnoty, účel, esenci a vizi značky, s tím, že Chernatony oproti ostatním autorům zdůrazňuje, že strategické řízení značky je nekončící proces, který musí mít stanovená kritéria hodnocení, jež je třeba pravidelně vyhodnocovat, a podle nich měnit zvolenou strategii.

## 4 DEFINICE ARCHITEKTURY ZNAČKY

Předchozí kapitola rozlišila různé přístupy ke strategickému řízení a definování značky. U všech autorů bylo nalezeno několik kroků společných. Tato kapitola si klade za cíl definovat konkrétní postupy pro definici positioningu značky, které mohou být použitelné v praxi, tak aby poskytla ideální použitelný teoretický rámec pro definování pozice mladé marketingové agentury.

### 4.1 Definice positioningu

Tato práce se již věnovala definici pojmu positioning a jeho správnému postupu. V kontextu malé firmy, která nemá na vybudování značky speciální rozpočet, je zajímavé vzít v úvahu přístup Neumeiera (2006, s. 9–18), který navrhuje hledat odpovědi na otázky:

1. Kdo jste?
2. Co děláte?
3. Proč na tom záleží?

Na první i druhou otázku dokáže odpovědět většina firem, dokáží říci, že prodávají produkt X nebo vyrábějí traktor Y a jmenují se YX. Odpověď na třetí otázku je ale mnohdy velmi složitá. Najít odpověď, proč by to mělo někoho zajímat, totiž většina firem nedokáže, a to kvůli tomu, že nemají silnou konkurenční výhodu. Proto je raději lepší hledat na začátku odpověď na otázku proč a klidně kvůli tomu modifikovat produkt nebo najít jiný emoční benefit, který značce dá přidanou hodnotu.

Tímto jednoduchým způsobem, který Neumeier ve své knize *Brand Gap* rozebírá, mohou i velké firmy ušetřit a začít přemýšlet nad svojí pozicí na trhu.

#### 4.1.1 Zaměření se na vizi

„Proč na tom záleží?“ může být dobrou otázkou pro vizi, která je dle předchozích autorů základním kamenem architektury značky. Taylor (2007, s. 12–14) vizi chápe jako jakýsi kompas, který pomáhá značce dosáhnout cílové destinace. Ta nemusí být nutně dosažitelná, ale musí lidem dávat motivaci, aby jí dosáhli. Podle Tayolora je totiž hybnou silou celého podniku. Je to inspirace, vodítko, které se prolíná napříč vším, co podnik dělá.

De Chernatony (2009, s. 105) poskytuje návod, jak se dá vize definovat. Tvorba vize značky je typicky týmová záležitost, která spočívá v procesu postupného upravování konceptů na základě kombinace analytického myšlení a fantazírování. Výsledkem by měl být výrok, který je jednoduchý na pochopení a který lze snadno komunikovat. Podle Chernatonyho by

mělo být do procesu definování vize zapojeno co nejvíce zaměstnanců. Pokud vizi vytvoří pouze tým managementu, existuje riziko, že ji zaměstnanci nepřijmou za svou. Mnohem větší smysl dává posunout zaměstnance z role vyhovění a smíření se s vizí do role „tohle chci taky“. V éře velké podobnosti značek může celofiremní přístup k vizi znamenat zásadní konkurenční výhodu, neboť generuje u zaměstnanců vyšší motivaci k naplňování hodnot značky.

#### 4.1.2 Definování esence značky a míst styku se zákazníkem

V předchozích strategických přístupech se všichni autoři shodli na definici správné esence značky. Nyní je třeba se na definici mantry značky podívat více dopodrobna a stanovit konkrétní kroky pro její definici.

Jak už bylo řečeno, esence značky vychází z vize a hodnot. Chung (2014) definuje esenci značky jako její jádro shrnuté do několika výstižných slov. Je to formát zaznamenání nejdůležitějších znaků positioningu značky tak, aby byl jednoduše zapamatovatelný. Budovat značku, která vzbuzuje stále pozitivní emoce, vyžaduje obrovskou konzistentnost komunikace napříč všemi místy styku se zákazníkem. Místy styku může být myšlena třeba webová stránka, kamenný obchod, facebooková stránka, ale i televizní reklama. Zkrátka cokoliv, kde se zákazník přímo setkává se značkou. Je důležité, aby z každého takového místa měl zákazník stejný pozitivní pocit a v hlavě mu zněly stejné asociace. I proto je tak důležité definovat esenci značky, která marketingovému týmu pomůže dodržet všechny hodnoty v každém z míst styku se zákazníkem.

Phillossett (2012) definuje faktory, na které je třeba myslet při definici esence značky:

1. Esence musí být **zaměřena na jednu věc** nebo benefit, který značka dává. Pokud by tomu bylo jinak, dojde při obrovském objemu sdělení, která dnes zákazníci vnímají, ke zmatení.
2. Esence musí být **unikátní**. Firma by se měla vždy ptát, v čem je jejich unikátní konkurenční výhoda, a promítnout do esence něco, co nikdo jiný na daném trhu nemůže poskytnout. V opačném případě bude velmi těžké uspět.
3. **Založená na zkušenosti**. Esence zachycuje to, co zákazník cítí, když se se značkou potká. O tom vlastně celá esence značky je.
4. Esence by měla být **relevantní** hlavně pro zákazníka. Musí to být něco, po čem zákazník touží a je to pro něho podstatné.



5. Esence by měla být realisticky doručitelná. Pokud není **doručovaná konzistentně** a zákazník cítí rozdílné emoce pokaždé, když se se značkou setká, nebude značka nikdy úspěšná.
6. Esence značky musí být **uvěřitelná**. Zákazník značku chce tak dlouho, dokud věří, že sliby, které mu dává, jsou splnitelné.
7. Logo i obal značky se může měnit, ale esence by měla být **nadčasová**, tak aby zákazník viděl za značkou pokaždé to samé. Stejně jako tomu je dnes už několik desetiletí u Coca-Coly.

#### 4.1.3 Archetypální definování značky

Jak už bylo řečeno v předchozích kapitolách této diplomové práce, značka není pouze nositelem základní funkční charakteristiky výrobku, ale nese v sobě také jeho význam a hodnotu. Tu je možné definovat a vytvářet různými způsoby, které zafixují pozici značky v myslích zákazníků. Jedním ze zásadních přístupů k positioningu posledních let je definovat značku pomocí archetypů.

Podle Mark a Pearson (2012, s. 14–16) definoval jako první archetypy, tak jak jsou dnes známy, Gustav Carl Jung. **Archetypy považoval za formy či obrazy kolektivní povahy, které se objevují v podstatě na celém světě jako součást mýtů a zároveň jako jednotlivé prvky neznámého původu.** Princip archetypů si Jung vypůjčil z klasických zdrojů, jako jsou Cicero, Plinius a Augustin. Do jisté míry použil přístup, jenž stojí v protikladu k behavioristům, tzn. nepozoroval lidi zvenčí, neptal se, jak se chováme, jak se zdravíme, jak se páříme ani jak se staráme o mláďata. Namísto toho studoval, co během těchto činností cítíme a o čem sníme. Pro Junga nejsou archetypy pouze elementární ideje, ale rovněž elementární pocity, elementární fantazie, elementární vize.

Cír (2008) doplňuje, že v dnešním světě nás silné značky oslovují a poutají proto, že ztělesňují určitý archetyp. Pokud má marketér jen několik vteřin na to, aby vyjádřil příběh značky, udělá nejlépe, když sáhne k příběhu, který všichni dobře znají.

Archetypy lze vnímat velmi podobně jako vizi značky. Alespoň tedy z pohledu definice značky. Archetypy jsou něco, co marketingovým manažerům ukazuje jasný směr, jak se značkou pracovat. Příběhy archetypů jsou v lidských kulturách natolik zakořeněné a trvalé, že značka, která se vyvíjí v archetypu, je dlouhodobě rozeznatelná a odlišitelná na trhu. Všichni zákazníci totiž mají určité motivace, určité obavy a určitou životní roli. Archetyp na tyto potřeby odpovídá svým příběhem, a je tak jakýmsi pojídlem mezi lidskou potřebou a motivací si značku koupit. Dávají totiž výrobkům/službám hlubší smysl. Takové výrobky

pak více rezonují se spotřebitelovým podvědomím a vzbuzují větší loajalitu. (Mark, Pearson, 2012, s. 23–25)

Zajímavé ale je, že velké značky skoro nikdy nevzniknou tak, že by si marketéři řekli, že je chtějí vybudovat dle určitého archetypu. Velké značky vznikají díky intuici svých tvůrců, kteří rozpoznali příležitost na trhu. Archetypy nicméně mohou pomoci k tomu, abychom (zpětně) identifikovali ten z nich, na kterém značka stojí, a pak studovali roli daného archetypu v současné kultuře. To proto, abychom vědomě budovali značku tak, aby sloužila lidem, stejně jako jim slouží daný archetyp. (Cír, 2008)

#### 4.1.4 Rozdělení archetypů

Mark a Pearson (2012, s. 20–26) s pomocí několika renomovaných agentur pracovaly na výzkumu, který potvrdil, že pokud značka dlouhodobě funguje v archetypální podobě, tedy používá zkratku příběhu jako odpověď na zákaznickou motivaci, zvyšuje zároveň svoji hodnotu i loajalitu konzumentů. Autorky navázaly na Junga a jako pomůcku pro marketéry sestavily matici archetypů. Použily v ní čtyři lidské motivace/potřeby:

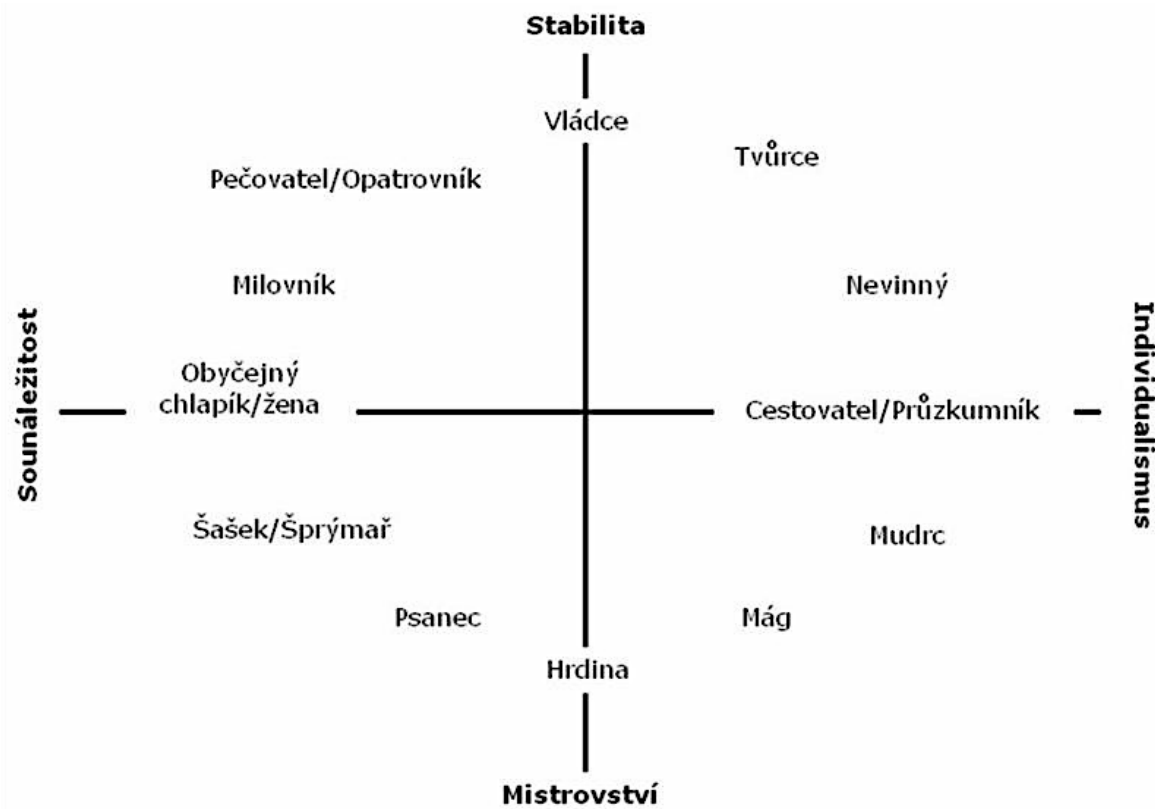
1. **Potřebu sounáležitosti**, tedy orientaci na lidi – motivaci patřit do nějaké skupiny či být obklopen blízkými lidmi.
2. Na druhé straně osy je **potřeba nezávislosti**, motivace dělat věci individuálně.
3. Další osa se orientuje na potřebu stability. Ta může být vnímána i jako kontrola nebo motivace příliš neriskovat.
4. Na opačném konci druhé osy je totiž motivace rizika/risku nebo také mistrovství a úspěchu.

Cír (2008) a Mark a Pearson (2012, s. 14–34) archetypy na ose popisují dle toho, s čím cílové skupině pomáhají a proč značky v daném archetypu zákazníka přitahují:

1. **Archetyp Tvůrce** pomáhá lidem zbavit se všednosti a prostřednosti. Je o procesu tvorby a kreativitě. Značky, které v tomto archetypu fungují, dávají lidem pocit, že mohou tvořit něco nového a neopakovatelného. V archetypu Tvůrce dnes fungují třeba značky Canon nebo Lego.
2. **Archetyp Pečovatele** pomáhá lidem zbavit se sobeckosti a nevděčnosti. Jeho strategií je starat se o ostatní, chránit je a pomáhat jim za jakoukoliv cenu. Vzbuzuje pocity laskavosti a vděčnosti. Typickými značkami v tomto archetypu jsou třeba princezna Diana nebo Johnson's Baby.

3. **Archetyp Vládce** volí ty značky, které chtějí pomoci svým zákazníkům zbavit se chaosu a určité zranitelnosti. Používají k tomu strategii síly, sebevědomí a určitého pocitu exkluzivity. Svým zákazníkům pomáhají cítit kontrolu. Značky, které dnes v tomto archetypu fungují, jsou třeba Zara, IBM nebo Microsoft.
4. Dalším často používaným archetypem značek je **Šprýmař**. Značky v tomto archetypu pomáhají konzumentům zbavit se stereotypu a nudy. Dávají jim možnost se bavit a vidět svět pozitivně.
5. **Archetyp Obyčejný chlapík** pomáhá lidem zbavit se strojeného statusu ve společnosti, hraní si na někoho jiného. Značky v tomto archetypu chtějí ukázat, že občas je správné být jeden z nás. Ukazuje to třeba Homer Simpson nebo Ikea.
6. Značky v **archetypu Milovníka** pomáhají lidem zbavit se osamělosti a toho, že nejsou milováni. Jejich cílem je najít a dát lásku ostatním. Vzbuzují vášeň, smyslnost a touhu mít to, co mají ostatní. Jasnými zástupci jsou třeba Victoria's Secret nebo Häagen-Dazs.
7. Velmi často používaným archetypem je **Hrdina**. Bojovník, na kterém stojí velká část produkce americké kinematografie. Značky v archetypu hrdiny pomáhají lidem zbavit se strachu a motivují je k větším výkonům za jakýchkoliv okolností. Nejznámějšími zástupci jsou třeba Nike nebo olympijské hry.
8. **Archetyp Psance** má za cíl zbavit lidi přílišného lpění na pravidlech. Jeho strategií je vzdor, narušení stereotypních zvyků a porušování pravidel. Mezi známé zástupce patří Harley-Davidson, ale i česká Air Bank.
9. **Mág** je archetypem, který pomáhá lidem zbavit se neočekávaných negativních důsledků. Jeho strategie je měnit životy lidí pomocí nových metod a inovativních procesů. Značky, které fungují úspěšně v tomto archetypu, jsou třeba Disney nebo TED.
10. **Archetyp Nevinného** pomáhá lidem zbavit se cynismu. Nevinný je idealista, který vždy věří v lepší svět a v to dobré mezi svými zákazníky. Je optimistický a motivuje lidi. Mezi úspěšné značky v tomto archetypu patří třeba Forrest Gump nebo Coca-Cola.
11. Cílem **Objevitele** je zažít plnější a autentičtější život. Zákazníky se snaží zbavit stagnace, dostat je z konformity a přimět je zachovat si nezávislost. Mezi typické značky patří třeba Jeep nebo Amazon.

12. Posledním z dvanácti archetypů je **Mudrc**. Reaguje na motivaci nebýt hloupý a naivní. Jeho cílem je porozumět světu. Typickými zástupci jsou Bill Gates nebo společnost Google.



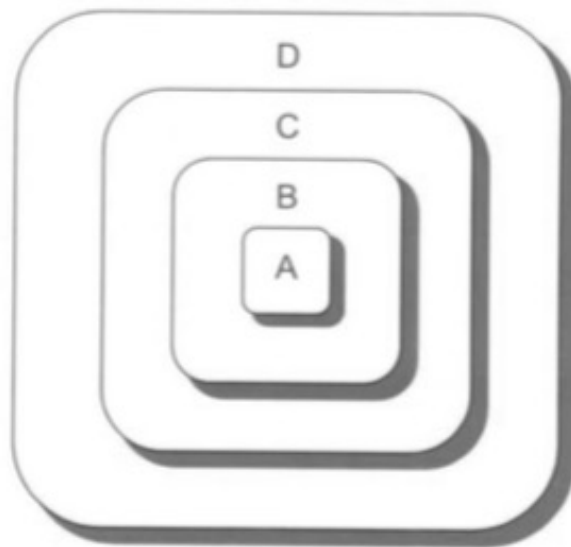
Obr. 3 – Archetypy značek v matici lidských motivací (Cír, 2008)

Mark a Pearson (2012, s. 250–251) definují také proces, jak najít správný archetyp. Na začátku je třeba vytvořit ty nejdůležitější hodnoty značky. Zkoumat všechny typy atributů, jak racionální, tak emocionální. Najít tzv. ducha značky. Poté definovat podstatu značky. Tou je podle autorek samotný výrobek nebo služba. Autorky doporučují všimnout si archetypálních rysů, tak jak byly popsány výše v této diplomové práci. Pokud nemá nabízená služba/výrobek jasně zvolenou archetypální identitu, je na místě provést kvalitativní výzkum – tedy pochopit skryté motivace spotřebitelů a poté pomocí komparativní analýzy odlišit značku od konkurence.

## 5 VÝZKUMNÉ METODY V KONTEXTU BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 133) je efektivní marketingový výzkum možné realizovat v šesti krocích.

- Nejprve je třeba definovat **základní problém a cíle výzkumu**. Ne všechny výzkumy musí být zásadně konkrétní. Některé mohou popisovat segment, objevovat podstatu problému anebo zjišťovat kauzality.
- V druhé řadě je třeba definovat **plán výzkumu**. K tomu je nutno zvolit, s jakým typem dat bude výzkumník pracovat. Zda bude získávat primární data, nebo mu budou poskytnuta data sekundární. Dále se zvolí metoda výzkumu a nástroje, které se při zkoumání budou používat.
- Poté se přistupuje **k samotnému výzkumu a nakonec k analýze dat a jejich interpretaci**.



Obr. 4 – Značka z pohledu totálního výrobku  
(Vysekalová a kol., 2011, s. 136)

Podle Vysekalové a kol. (2011, s. 136–138) je možné získat reálnou zpětnou vazbu ke značce na základě vnímání značky cílovou skupinou. Vysekalová doporučuje zaměřit se na všechny vrstvy značky, které podle ní jsou:

- **Jádro značky** – je třeba pochopit, jakou funkci má značka plnit pro zákazníka.

- **Vnímaná značka** – je vrstva značky, kterou zákazník vnímá. Jedná se o základní atributy. Logo, jméno, tvary, barvy, vůně i to, jak se zaměstnanci značky chovají. Zkrátka cokoliv, co značku identifikuje.
- **Rozšířená úroveň značky** – je vrstvou, kde se projevuje, co značka nabízí navíc oproti konkurenci. Může to být bezpečí, vrácení peněz nebo třeba i lepší cena. Záleží na segmentu a konkurenčním prostředí.
- **Image značky** – navazuje na archetypální ztvárnění. Jde o osobnost a celkové vnímání značky.

Taylor (2007, s. 33) dodává, že skutečně proniknout do podstaty věci, vyžaduje víc, než jen proniknout do mysli spotřebitelů. Je třeba se přiblížit spotřebitelské realitě a zažít ji na vlastní kůži.

## 5.1 Měření a hodnocení značky

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 133) je pro výzkum spojený se značkou vhodné použít kvantitativní i kvalitativní metody. Kotler doporučuje v ideálním případě zjistit kauzalitu a indikace pomocí kvalitativního výzkumu, který je následně ověřen pomocí kvantitativních dat.

Pro účely této diplomové práce byly vybrány metody kvalitativního výzkumu, které realisticky odpovídají rozsahu i možnostem této diplomové práce tak, aby co nejlépe splnily cíl, který je definován.

### 5.1.1 Komparativní analýza konkurence

Keller (2007, s. 356) uvádí komparativní analýzu jako nástroj porovnání konkurentů na jednom trhu. Často se jedná o práci se sekundárními daty, kdy je nejdříve nutné zvolit atributy, které bude výzkumník porovnávat. Poté autor výzkumu přistupuje ke každému z konkurentů individuálně a snaží se získat co nejrelevantnější data. V případě výzkumu značky to může být:

- Způsob komunikace – základní atributy jako archetyp, logo, název, barevnost, zvolený styl písma.
- Atributy produktu nebo služby, která je nabízena. Porovnávání ceny, portfolia služeb a prozákaznických akcí.

- V neposlední řadě také porovnávání komunikačních kanálů konkurentů. Hledání odlišností.

Komparativní analýza vede v konečném důsledku k zmapování toho, co jsou na trhu tzv. hygienické faktory a co je u značek unikátní. Hygienickými faktory je myšlen standard trhu, který každý konkurent musí splnit proto, aby mohl fungovat v konkurenčním prostředí. Komparativní analýza pak ukáže, jakými unikátními faktory se konkurenti liší a čím je třeba značku dotvořit tak, aby byla pro zákazníka zajímavější než konkurence.

### 5.1.2 Hlubkový rozhovor

Komparativní analýza je dle Kozla a kol. (2011, s. 165) dobrým podkladem pro kvalitativní výzkum. Jeho cílem je totiž formulovat nové hypotézy, pohledy na realitu a vysvětlit, jak spotřebitelé přemýšlí při rozhodování, za co zaplatí. Nejčastěji bývá realizován prostřednictvím skupinových diskusí a hloubkových rozhovorů. Pro kvalitativní výzkum je typická nízká reliabilita dat a naopak vysoká validita. Samostatnou kategorií tvoří kvalitativní výzkum značky. Jeho cílem je pochopit, jak spotřebitelé značku vnímají, na základě čeho si dělají na značku názor, jaký vliv má na značku „septanda“ a jaký je vztah k tzv. selfimage spotřebitele.

Kvalitativní výzkum lze dle Kozla a kol (2011, s. 165–172) provádět pomocí hloubkového rozhovoru. Jde o metodu individuálních rozhovorů, kdy probíhá dotazování jednoho respondenta tazatelem. Ten se snaží o pochopení subjektivních názorů respondenta a získání odpovědí na to, jakým způsobem respondent přemýšlí o dané značce, jaká kritéria zvažuje při výběru v daném segmentu nebo jak vnímá postavení konkurence. Tato metoda není zobecnitelná a slouží jako podklad pro stanovení hypotéz a indikací. Je třeba najít vhodné jedince, kteří správně reprezentují daný segment zákazníků. Hlubkové rozhovory se často používají u časově velmi vytížených jedinců, kteří by se nedokázali přizpůsobit třeba tzv. skupinovým focus group.

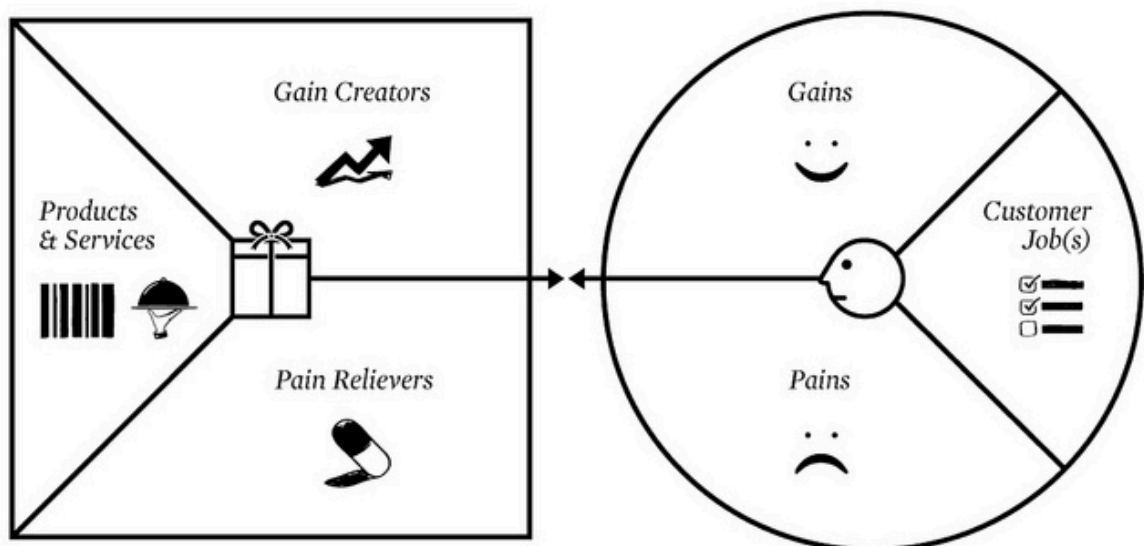
#### 5.1.2.1 Mapování potřeb, obav a tužeb zákazníka

Hlubkový rozhovor je jednou z vhodných metod pro mapování potřeb, obav a tužeb zákazníka. Ve světě marketingu se tento model nazývá Value Proposition Canvas.

Podle Mencla (2014) je to relativně snadná a efektivní technika, která umožní rozklíčovat (později také designovat, testovat a spravovat) reálné potřeby zákazníků. Díky Value Proposition Canvas marketér může odhalit, jak kromě značky nadesignovat i samotný produkt

nebo službu, protože pochopí, co cílová skupina potřebuje, čeho se bojí, po čem touží a jak na to správně značkou reagovat.

Dle přiloženého diagramu pomocí této techniky rozřadí marketér zákaznickovy potřeby/obavy/touhy do jednoho kvadrantu a v druhém kvadrantu se na ně snaží reagovat produktem nebo komunikačním sdělením. Vznikne tak mapa hodnot. Ty mohou zmírňovat zákaznickovy obavy, naplňovat jeho touhy a plnit potřeby. Výsledkem procesu je zadání pro strategii značky, kdy je služba a značka tzv. FIT, tedy jsou propojené racionální i emocionální potřeby zákazníků a značka je zapamatovatelným způsobem odlišena od konkurence.



Obr. 5 – Model Value Proposition Canvas (Mencel, 2014)



## 6 METODIKA PRÁCE

### 6.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit vhodný strategický plán a definici architektury značky marketingové agentury Digital Brain na základě teoretických podkladů a kvalitativního výzkumu.

### 6.2 Výzkumné otázky

*Otázka č. 1*

Jak je vnímána značka agentury Digital Brain cílovou skupinou jejích zákazníků?

*Otázka č. 2*

Charakterizuje zvolená brandingová strategie dostatečně nabízené portfolio služeb?

### 6.3 Metodologický postup

V rámci praktické části diplomové práce charakterizuje autor nejprve agenturu Digital Brain z pohledu architektury značky a cílové skupiny. Pro jasný kontext bude popsán historický vývoj agentury, charakterizováno portfolio a současná strategie značky.

Z této charakteristiky vyplynou atributy, na základě kterých bude provedena komparativní analýza konkurentů, kteří mají na českém trhu podobné portfolio nabízených služeb.

Komparativní analýza bude sloužit jako základ pro pochopení standardů na trhu. Bude se z nich vycházet při formulování otázek k hloubkovému rozhovoru se sedmi klíčovými klienty agentury Digital Brain. Pomocí rozhovorů budou mapovány nejdůležitější potřeby, tužby a obavy klientů, jejich vnímání Digital Brain a zásadní kritéria, která zvažují při rozhodovacím procesu.

Data z kvalitativního výzkumu budou použita pro stanovení silných a slabých stránek značky Digital Brain a hlavně pro stanovení hygienických faktorů trhu a definování potenciálu pro positioning agentury.

Na základě výstupů z kvalitativního výzkumu bude v projektové části rozhodnuto, zda je značka Digital Brain správně nastavena v kontextu trhu a požadavků zákazníků, a případně bude navržena vhodná dlouhodobá brandingová strategie.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA AGENTURY DIGITAL BRAIN

### 7.1 Vymezení se na trhu a historický kontext agentury

Agentura Digital Brain vznikla na začátku roku 2014. Založili ji tři studenti Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (autor diplomové práce je jedním z nich). Podle Martina Zdražila (2016), jednoho ze zakladatelů, pramenila prvotní myšlenka založit agenturu ze zkušenosti z různých korporací, nadnárodních firem a velkých českých agentur, kde všichni tři zakladatelé od začátku studia sbírali zkušenosti. Vlastní agentura pro ně byla formou revoluce a vymezení se proti vnímání reklamy jako něčeho, kde jsou třeba velké rozpočty a úspěch kampaně se měří jen velmi těžko.

Podle Jana Valušíka (2016), druhého ze zakladatelů, byla na trhu příležitost vytvořit agenturu, která nemá návyky z velkého světa reklamy, dokáže být flexibilní a zároveň být i agenturou, která se nebojí říkat klientovi, když dělá něco špatně.

Digital Brain vznikl s přívlastkem digitální agentury. Za první dva měsíce získala firma dvacet středních klientů. Většinou se jimi stali bývalí nadřízení zakladatelů. V prvopočátku se firma zaměřovala na přípravu a exekuci digitálních kampaní a tvorbu drobných webových stránek. Postupem času se ale stále více začala profilovat jako agentura, která dokáže klientům poradit s tvorbou značky. Podle Zdražila (2016) tato služba vznikla, protože řada klientů agentury nedokázala správně definovat svůj positioning, cílovou skupinu a hlavní prodejní argumenty. Digital Brain se tak stal agenturou, která začala pokrývat široké spektrum služeb od tvorby webových stránek až po tvorbu televizní kampaně a ujasnění značky.

Podle Valušíka (2016) byla ze začátku agentura stavěna jako ryze zlínská s odkazem na prvky podnikání Tomáše Bati. Po roce fungování se ale zakladatelé rozhodli přesunout firmu do Prahy z osobních i tržních důvodů.

Po dvou letech má agentura 12 stálých členů, umístila se v TOP 5 agenturách na Young Lions v Cannes a finančně roste o 200 % ročně.

**Důležité je, že i když je agentura v celkem dobré kondici, zakladatelé mají nyní pocit, že současná strategie značky správně nereflektuje nabízené služby. Zároveň vnímají, že současná strategie může do jisté míry devalvovat kvalitu nabízených služeb, a proto přemýšlejí o rebrandingu celé agentury.**

## 7.2 Nabízené portfolio služeb

Současné portfolio služeb by se dalo charakterizovat ve čtyřech rovinách. Tvůrci agentury pro odlišení na trhu vyvíjejí firmu jako software, tedy každou čtvrtinu roku vypouští do světa novou verzi firmy, která má vylepšené procesy. Stejně tak tomu je i u portfolio služeb. To je pro lepší zapamatování stylizováno do formy produktů.

### 7.2.1 Understanding

60 % obrátu firmy tvoří budování značek. Tvůrci si vyvíjí vlastní proces, který vychází z knih Martyho Neumeiera a startupového přístupu Lean Proposition Canvas, který je shrnut v teoretické části této diplomové práce.

Zakladatelé tvrdí, že Understanding je o pochopení značky. V procesu společně s klienty a jejich zákazníky provádějí kvalitativní výzkum a na brandingovém workshopu pomocí projektivních technik formulují základní atributy značky. Ty pak vtiskují do vizuálního stylu a všech důležitých míst styku značky se zákazníkem. Výstupem této části jejich práce je tzv. Brand guide, příručka, která pomáhá marketingovým pracovníkům správně řídit jejich značku.

### 7.2.2 Building

Podle zakladatelů je služba Building druhou fází procesu, který s nimi absolvuje většina jejich klientů. V této fázi agentura Digital Brain připravuje/vytváří jednotlivá místa styku se zákazníkem, která jsou definována v Brand guidu tak, aby zákaznická zkušenost se značkou byla konzistentní a vždy velmi dobrá.

Jedná se především o tvorbu drátěných modelů webových stránek, tvorbu samostatných stránek včetně programování a kódování a přípravu digitálních kampaní.

### 7.2.3 Rock & Roll

Fáze Rock & Roll je podle Zdražila (2016) pro firmu ta nejzajímavější a dlouhodobě v ní vidí největší potenciál. Tato fáze spolupráce nastává, když má klient správně definovanou celou značku a připravena všechna místa styku se zákazníkem. Pak Digital Brain funguje pouze jako strategický konzultant, který značku pomáhá držet ve správném positioningu.

## 7.3 Definice cílových skupin

Podle Valuščíka (2016) lze cílovou skupinu rozdělit do několika segmentů, ze kterých autor této práce bude rekrutovat respondenty pro hloubkové rozhovory.

- **Majitel firmy, do 1 miliardy obratu**

Majitel firmy, která se rozrostla a je v dobré finanční kondici, nyní přemýšlí, jak vše posunout dále. Rozumí marketingovým komunikacím, ale chtěl by proniknout i do branding, protože zatím se soustředil hlavně na výkonnostní aktivaci zákazníků, nyní by ovšem potřeboval rozšířit cílovou skupinu a celkově znovu namotivovat celý tým. Je ideální cílovou skupinou pro službu Understanding. I když je podle zakladatelů agentury těžké ho přesvědčit, že Digital Brain má dost zkušeností, aby mu pomohl, a zároveň mu vysvětlit, jaká je přesně hodnota nabízené služby.

- **Brand manažer v korporaci**

Brand manažer je zodpovědný za komunikaci hodnoty značky velké firmy. Často má podle majitelů agentury dobrou znalost marketingových komunikací. Potřebuje pomoci vymyslet nové nápady, nasměrovat komunikaci a dost často i přesvědčit vedení firmy, že nyní je správná doba na redefinování strategie.

- **Investor, který plánuje investovat do začínající firmy s potenciálem**

Stále důležitější cílovou skupinou pro Digital Brain je podle zakladatelů agentury investor, který investuje do začínajících firem se středoevropským nebo globálním potenciálem. Oproti předchozím cílovým skupinám je jeho hlavní motivací zisk, a proto je dle Valuštika (2016) dobrou cílovou skupinou pro Understanding s rychlými výsledky výkonnostních kampaní.

## 7.4 Prvky značky

### 7.4.1 Název

Digital Brain je spojení slov digitální a mozek. Z webových stránek [www.digitalbrain.cz](http://www.digitalbrain.cz) lze vyvodit, že značka vypráví názvem příběh o spojování pravé a levé hemisféry dohromady. O tom, že nelze dělat kreativní marketing bez analytické části mozku. Digital Brain tedy vypráví příběh, že se snaží propojovat obě mozkové hemisféry, aby dosáhl těch nejlepších výsledků pro svoje klienty.

### 7.4.2 Slogan

Slogan byl zakladateli velmi dlouho diskutován. V prvním roce podle Zdražila (2016) agentura nepoužívala žádný slogan. V roce druhém, kdy bylo jasné, že portfolio služeb se bude

ubírat více brandingovým směrem, začala agentura používat deskriptor „Brand experience agency“, tedy agentura zaměřující se na řízení zákaznické zkušenosti se značkou.

#### 7.4.3 Mise

Podle Zdražila (2016) se agentura již několikrát zaměřovala na definování mise, ale pokaždé si jí nebyli tvůrci jistí: „*Jsme Digital Brain, brand experience agency. Spojujeme kreativní a technické mozky, které společně přemýšlí za klienta, jak zákazníka přimět říct si WOW pokaždé, když se s jeho značkou setká.*“

#### 7.4.4 Vize

Vizi značky shrnuje Valuščík (2016) jako: „*Každá nejlepší značka, na kterou si vzpomenete, vnikla s pomocí Digital Brain.*“ Důležité je zmínit, že tvůrci nechtějí, aby Digital Brain zůstal jen agenturou. Chtějí se posunout dál a realizovat vlastní projekty. Zatím ale nemají konkrétní vizi a možná i s ní by měla pomoci tato diplomová práce.

#### 7.4.5 Archetyp

Agentura se dle tvůrců stylizuje do role Psance. Archetypem i komunikací se snaží vymezit vůči velkým agenturám. Zakladatelé ale sami uznávají, že jejich komunikace i vymezení na trhu zatím správně nereflektuje archetypální vnímání značky, a uvažují o jeho změně.

#### 7.4.6 Hodnoty

Podle Valuščíka a Zdražila (2016) nyní hraje pro agenturu velkou roli jejich kultura. Je pro ně zásadní, protože pomocí kultury ukazují svůj pohled na podnikání a zároveň tím k sobě přitahují podobný typ lidí, který s nimi sdílí vizi, kterou mají.

- **WOW**

Cílem Digital Brain je, aby si lidé řekli, že agentura dělá práci, která je WOW. Je to pro ně určitý katalyzátor a zároveň rovnítka pro to, aby odváděli kvalitní práci, která je dostatečně vidět.

- **Odvaha**

Agentura se chce na trhu odlišit upřímností a odvahou měnit zaseté postupy, ať už v branding, nebo třeba při tvorbě webů. Chce, aby klienti věděli, že nemají strach říci jim svůj názor, pokud to pomůže vytvořit lepší projekt.

- **Svoboda**

Digital Brain se snaží navázat na tradici svobodných firem, kde lidé nemají fixně danou pracovní dobu, a agentura se může svobodně rozhodnout, na kterých projektech chce pracovat. Zároveň chápe každého svého zaměstnance jako individualitu a dává mu svobodu, jakým způsobem a odkud bude svoji práci vykonávat.

- **Rodina**

Podle zakladatelů je nyní firemní kultura nastavena tak, že pro většinu členů týmu není Digital Brain jen práce, ale jistá forma životního stylu. Lidé společně tráví spoustu času i mimopracovními aktivitami a každý zaměstnanec má možnost získat podíl ve firmě.

## **7.5 Shrnutí charakteristiky Digital Brain**

I když je agentura v dobré kondici, růstové křivce a má zvolenou strategii, kterou se snaží aplikovat, její majitelé pochybují o současném branding. Domnívají se, že stávající positioning a rozložení portfolia snižuje image značky a dlouhodobě by mohlo znamenat i devalvací značky Digital Brain jako takové.

## 8 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA KONKURENCE

Pro definování správné strategie značky agentury Digital Brain je nejdříve třeba zjistit kontext trhu. Proto byla jako výzkumná metoda zvolena komparativní analýza konkurence, díky níž bude možné nastavit strategii Digital Brain tak, aby se značka dostatečně lišila od trhu. Zároveň si analýza klade za cíl zjistit základní standardy trhu, tedy co jsou hygienické faktory a komunikuje je každý a co jsou faktory, které značky na trhu odlišují.

Pro porovnání bylo vybráno sedm konkurentů, kteří se dle svých webových stránek specializují z velké části na branding. Ten byl zvolen jako hlavní služba agentury Digital Brain, jelikož:

- a) tvoří více jak polovinu obrátu agentury,
- b) majitelé v něm vidí potenciál a dlouhodobě by měl být stále hlavním pilířem profi-lace agentury.

### 8.1 Systém a kritéria porovnávání

Aby bylo možné značky správně rozlišovat, budou některá kritéria hodnocena body 1–3.

- 1 bod znamená, že značka nemá nebo ani nekomunikuje dané kritérium či atribut.
- 2 body znamenají, že značka daný atribut má, ale nekomunikuje ho na svých webových stránkách.
- 3 body znamenají, že značka daný atribut/kritérium má a zároveň ho i viditelně komunikuje.

Všechny informace budou získávány explorativním průzkumem ze sekundárních dat na internetových stránkách jednotlivých agentur tak, jak by to pravděpodobně dělal potenciální klient, pokud by měl zájem o nějakou z jejich služeb. Finální komparativní analýza je součástí příloh této práce.

#### 8.1.1 Kritéria porovnávání

##### a) Portfolio služeb

Základním zjištěním pro to, zda je agentura relevantní konkurencí pro Digital Brain, bude portfolio nabízených služeb. Pokud autor v průběhu analýzy zjistí, že zkoumaná agentura nemá shodné portfolio, nebude brát na ostatní kritéria při vyhodnocení analýzy zřetel.

##### b) Atributy značky



Dle teoretické části jsou atributy značky nebo produktu důležitým prodejním argumentem. Autor práce proto bude analyzovat jednotlivé argumenty, které ve výsledku znamenají, proč by se klient měl o značku zajímat.

**c) Benefity značky**

Benefity značky jsou to, co značka přináší klientům. Jsou to konkrétní benefity, které získá klient, pokud začne s agenturou pracovat, a proto jsou důležitým prodejním argumentem.

**d) Hodnoty značky**

Hodnoty značky dle teoretické části práce do velké míry určují, jak značka vystupuje, jakou má image. Jsou určitým katalyzátorem všech sdělení a výrazně oddělují značku na trhu, a proto je důležité srovnat Digital Brain s konkurencí a najít unikátní hodnoty této značky.

**e) Archetyp**

Pokud to bude možné, bude autor práce na základě teoretických poznatků definovat i archetyp jednotlivých agentur, aby bylo jasné, zda se pro komunikaci hodí současný archetyp Psance.

**f) Cílová skupina**

Jedním z nejdůležitějších kritérií je cílová skupina agentury. Pokud bude zjištěno, že se agentury shodují portfoliem, ale jejich cílová skupina je jiná, může to znamenat, že na trhu je pořád potenciál a není třeba měnit již nastavenou komunikaci.

Aby byla analýza kompletní, dalo by se samozřejmě uvažovat o doplnění kritérií, jako je vize a mise značky. Tyto informace jsou velmi těžko dohledatelné a bylo by zapotřebí použít jiné formy kvalitativních metod, které bohužel přesahují rámec diplomové práce.

## **8.2 Porovnání jednotlivých konkurentů**

### **8.2.1 Idealisti**

Idealisti jsou agentura, která vznikla přibližně před deseti lety. Jejich hlavní postavou byl dlouhou dobu Tomáš Hrivňák, který poté založil vlastní agenturu. Idealisti se specializují hlavně na branding, a to ve všech podobách. **Do jejich portfolia patří:**

- Copywriting, naming, change management, insight management, tvorba obsahu, tvorba vizuální identity a hlavně také výzkum značek.

Jsou velmi vyhraněnou agenturou, nesnaží se dělit své portfolio na různé segmenty v marketingových komunikacích. Nespojují se například se službami v online marketingu ani netvoří weby.

Jako svoji hlavní přidanou hodnotu, tedy **atributy značky**, komunikují hlavně:

- Přesah a 20leté zkušenosti z práce na velkých klientech, jako je třeba Apple, Snickers nebo chipsy Bohemia.
- Zajímavé je, že naopak vůbec nekomunikují žádná ocenění nebo proklientský přístup, který se hojně objevuje u ostatních zkoumaných značek agentur.

Benefitem, který jejich značka slibuje klientům, je vyřešení problémů s marketingovými komunikacemi a nastavení prosperující značky.

Idealisté také **nekomunikují žádné hodnoty značky**, což je zarážející u firmy, jejíž hlavním posláním je budování prosperujících značek.

**Archetyp Idealistů je Naivní**, tedy archetyp, který dokáže vidět to dobré v každém a motivuje ostatní být lepšími lidmi. Tento archetyp je na daný segment velmi nezvyklý a dobře odlišuje agenturu od ostatních progresivních hráčů na trhu.

Mezi typické klienty ze současnosti patří třeba Česká pošta, Botanická zahrada Praha nebo Vodafone. (Idealisti, 2016)

### 8.2.2 Prague Bistro

Prague Bistro je převážně digitální agentura, která ale následuje trend zvětšování portfolia svých služeb. Podle analýzy jejich webových stránek se velmi rychle stávají agenturou, která **poskytuje plný servis**, tzn.:

- Branding, offline i online kampaně, tvorbu webových stránek a aplikací.
- Oproti ostatním analyzovaným značkám naopak neposkytuje výzkum ani výkonnostní online marketing nebo tvorbu obalového designu.

Zarážející ale je, že značka jako jeden z hlavních atributů komunikuje, že každou kampaň nebo sdělení staví na insightu (tedy hlubokém porozumění zákazníkům), ovšem nenabízí žádné služby, které by se výzkumu věnovaly.

Jako **hlavní atributy značka Prague Bistro** komunikuje přesah do většiny odvětví marketingové komunikace a zkušenosti s prací na velkých klientech. Oproti ostatním agenturám se snaží bourat předsudky a v komunikaci rozvíjí i atribut nadšení a zásadní odlišnosti od velkých agentur, kterou ale bezesporu dnes už je.

Ve srovnání s ostatními hráči na trhu naopak nekomunikuje žádná ocenění nebo třeba práci s archetypy u branding. Svoji odbornost nebo reference vlastně na webových stránkách ani

nijak nedokazuje, reference od klientů jako Škoda Auto, Rockaway nebo Heureka ukazuje pouze jako jeden silný vizuál.

Oproti konkurentům staví Prague Bistro na silných hodnotách, kterými jsou:

- Break norms, Dream big, Think fresh, Be efficiency, Tell a story.

Podle hodnot není tedy jasné, jakým archetypem by Prague Bistro mohlo být. Dle poznatků z teorie autor usuzuje, že používají nejspíš **archetyp Psance, tedy stejný, jaký se dnes snaží používat Digital Brain.** (Bistro Agency, 2016)

### 8.2.3 Hrivňák

Podle webových stránek agentury „Hrivňák dělá jméno“. Tuto agenturu založil pod svým jménem Tomáš Hrivňák, člověk, který je asi nejvíce v České republice spojován se značkami. Agentura se víc než jaká jiná z konkurence (snad ještě Idealisti) zaměřuje na tvorbu značky, copywriting a brandingové strategie. **Hrivňák je agenturou velmi vyhraněnou a tím má dobrou pozici na trhu.** Oproti ostatním agenturám velmi zužuje svoje portfolio a nevěnuje se například web designu, online ani offline kampaním nebo change managementu. Jako hlavní atribut značky jsou hned na hlavní straně webu **komunikovány 20leté zkušenosti** Tomáše Hrivňáka s tvorbou značek. Dalším důležitým atributem značky je práce s archetypy. Hrivňák jako jediný na trhu vyzdvihuje a propaguje archetypální ztvárnění značky a tím **se pozicuje do role největšího specialisty na tvorbu značek.**

Hrivňák potencionálním klientům slibuje benefity, jako je zvýšení zisků firmy nebo větší emocionální hodnota značky, na druhou stranu oproti konkurentům stále mluví o značce a neslibuje, že vyřeší komplexní problém s marketingem.

Bohužel z webu nejsou patrné žádné hodnoty značky, ale celková komunikace působí jako **archetyp Kluk od vedle**, což je zajímavým vymezením vůči ostatním konkurentům. (Hrivňák, 2016)

### 8.2.4 Lovebrand

Lovebrand je dalším ze specialistů na značku. Agentura vznikla před dvěma lety spojením tří specialistů na volné noze a již z názvu vyplývá, že jejím posláním je tvořit značku, kterou lidé budou milovat.

Lovebrand se úzce specializuje, a to jinak než třeba Hrivňák nebo Idealisti. Snaží se být odborníkem na značku. Nezaměřuje se však jen na velké klienty. V jejich portfolio je možné nalézt jak malé workshopy na tvorbu názvu, tak i komplexní přístup k tvorbě celé architektury značky. Zároveň nabízí také provedení online výzkumu nebo jen drobné konzultace.

**Jsou značkou úzce specializovanou a oproti konkurenci**, jako je třeba Digital Brain nebo Prague Bistro, nenabízí tvorbu webů nebo kampaní. Tím jsou dobře zapamatovatelní a rozeznatelní.

Podle referencí jsou jejich klienty malé firmy, které začínají, ale i dobře zainvestované startupy, jako je třeba Rohlík.cz

**Jako hlavní atributy značky**, tedy důvod, proč by s nimi měli klienti spolupracovat, uvádějí **dlouholeté zkušenosti a nadšení pro to, pomoci klientovi** za jakýchkoliv podmínek. Oproti Hrivňákovi naopak neuvádějí práci s archetypy nebo přesah do jiných částí marketingové komunikace.

Lovebrand má celkově ze všech konkurentů nejlépe odkomunikovány benefity značky. Klientům slibuje vyšší emocionální hodnotu značky, vyšší zisky i úspěch na trhu v porovnání s konkurencí.

Zajímavé je, že archetyp značky ani hodnoty nejsou z komunikace Lovebrand známy. (Lovebrand, 2016)

### 8.2.5 Kitchen Prague

Kitchen Prague je agenturou, která dle webových stránek poskytuje svým klientům plný servis. Portfolio prací má široký rozsah od tvorby strategií a značek až k přípravě kampaní. Ze všech analyzovaných agentur je Kitchen Prague alespoň z pohledu komunikačního **agentura s největším porfoliem služeb**, které komunikuje na svém webu. Od ostatních agentur se zároveň **liší velkou mírou exekuce všech svých prací**. Nejvíce se podobá agentuře Prague Bistro.

Jako hlavní atributy značky komunikuje Kitchen **velký přesah do všech stránek marketingové komunikace** a také ceny za oborové soutěže. I když to z webu není poznat, Kitchen není mladou agenturou, jako je tomu třeba u Digital Brain nebo Lovebrand. Jedním z důležitých atributů značky jsou tedy zkušenosti na velkých klientech – Praha, ČEZ, McDonald's nebo Mercedes-Benz.

Zajímavé a odlišující oproti zbytku trhu je, že agentura nekomunikuje žádné benefity značky. Prodejními argumenty jsou pro ni reference a ukazování procesu tvoření, což by pro klienty měl být dostatečný důkaz.

Hlavními hodnotami této agentury je nezávislost a hlad tvořit nové věci, čímž se velmi dobře profilují jako archetyp Tvůrce, a vynikají tak mezi ostatními agenturami. (Kitchen Prague, 2016)

### 8.2.6 Touch Branding

Touch Branding je jediná z analyzovaných agentur, která se dle svých webových stránek **zaměřuje na branding z pohledu designu**. Na první pohled je patrné, že Touch Branding jsou více designéři než specialisté na online marketing. **Vymezují se tak dobře vůči trhu, i když slovo branding může být z pohledu portfolia služeb zavádějící.**

Studio o dvou lidech se nezaměřuje ani na tvorbu webů, ani na výzkum, jak je tomu u většiny testovaných agentur.

Jako hlavní atributy značky uvádí Touch Branding **přesah do různých oblastí marketingu, přestože jejich portfolio služeb ani reference tomu neodpovídají**. Dále pak zkušenosti z práce na velkých klientech a ocenění v oboru.

Firma klientům v komunikaci slibuje vyšší zisky i přidání emocionální hodnoty do jejich značky. To, že se jedná hlavně o grafické studio, potvrzuje i fakt, že z komunikace je zřejmé, že se jedná o **archetyp Tvůrce s hodnotami, jako je jednoduchost, odlišit se, detaily atd.** Touch Branding pracuje s velkými klienty, jako je televize Nova, O2, ABS anebo i nová pražská karta pro veřejnou dopravu Lítačka. (Touchbranding, 2016)

### 8.2.7 Cocoon Group

Cocoon Group je poslední z analyzovaných agentur a zároveň **největší subjekt na trhu brandingových agentur**. Na webu o sobě tvrdí, že se **zaměřují na komplexní branding**, nicméně portfolio odpovídá hlavně obalovému designu a instore komunikaci. Přesto agentura komunikuje, že se zaměřuje i na digitální marketing, což **nepůsobí při pohledu na reference důvěryhodně**. Zajímavé je, že přestože se takto velká agentura zaměřuje na komplexní branding, není nikde komunikováno, zda poskytuje i služby výzkumného charakteru. Jako **hlavní atributy značky agentura uvádí široký přesah a práci s různými specialisty napříč světem**, ocenění v řadě oborových soutěží a zároveň mnohaleté zkušenosti s největšími klienty na trhu. Oproti ostatním větším agenturám zároveň komunikuje i zaměření se na partnerskou práci s klientem, kdy agentura není pouhý dodavatel, ale hlavně partner v procesu tvorby.

**Cocoon Group nekomunikuje žádné benefity značky, naopak se soustředí na komunikaci hodnot, jako jsou:** „*Všechno je možné. Kreativita. Cesta může být cíl.*“

Bohužel archetyp z doložené komunikace není jasný. Agentura se nevymezuje vůči trhu ani neukazuje proces tvorby, a proto autor usuzuje, že nemá archetypální charakter.

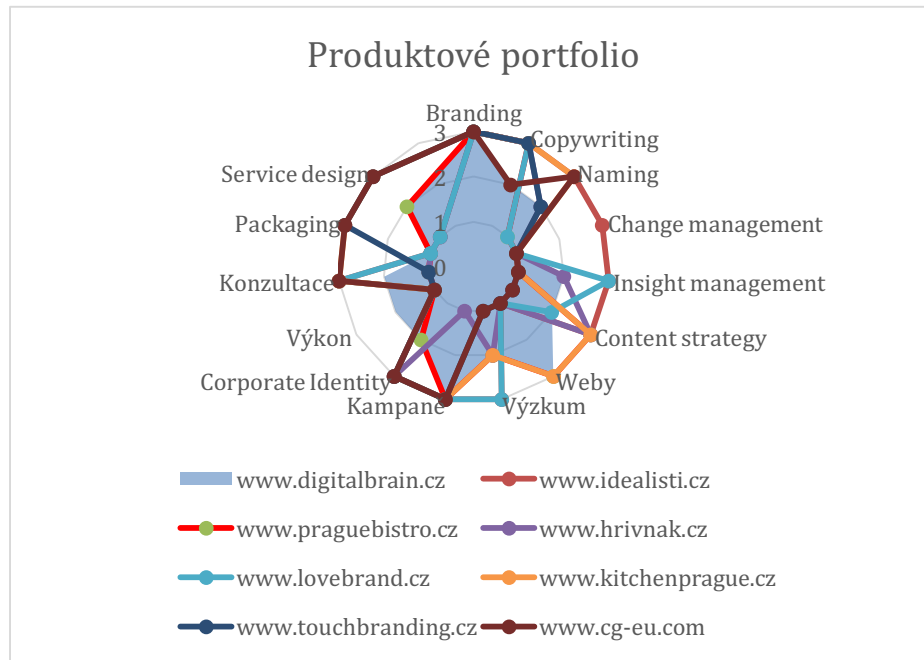
Agentura pracuje s největšími hráči na trhu, jako je Procter & Gamble, Staropramen nebo Becherovka. (Cocoon Group, 2016)

### **8.3 Zhodnocení komparativní analýzy konkurence**

Jako shrnutí této analýzy vznikla tabulka, kde je možné detailně porovnávat jednotlivá kritéria a konkurenční agentury mezi sebou. Tato tabulka je natolik obsáhlá, že autor práce shrnul nejdůležitější data a závěry do polarizačních grafů, které nejlépe reflektují výsledky analýzy. Nosná tabulka se syrovými daty je přílohou této diplomové práce.

### 8.3.1 Hlavní zjištění komparativní analýzy

#### 8.3.1.1 Portfolio a cílová skupina



Graf 1 – Porovnání produktového portfolia (vlastní zpracování, 2016)

- Při porovnávání konkurenčních agentur byl zjištěn trend, že z malých, úzce specializovaných agentur se postupem času stávají větší agentury s maximálním rozsahem služeb.
- Všechny agentury, které byly porovnávány, nabízejí službu branding. Je zajímavé, že každá z nich si pod brandingem představuje něco jiného, a to může v konečném důsledku mást zákazníka.
- Zásadním zjištěním je, že Digital Brain jako jedna z mála agentur poskytuje skoro všechny služby, co ostatní agentury. Přesto na webu komunikuje pouze malou část poskytovaných služeb. Pokud 60 % obratu tvoří branding a dlouhodobě se chce agentura věnovat této činnosti, bude velmi těžké konkurovat hráčům, jako jsou Idealisti, Lovebrand nebo Hrivňák. Ti jsou totiž explicitně vyhranění a rozhodně působí jako odborníci na branding, kdežto Digital Brain se o svých aktivitách zmiňuje jen velmi málo.
- S tím souvisí i velká škála služeb, kterou agentura poskytuje. Skoro všechny hodnoty služby jsou na úrovni 2, tedy – agentura služby poskytuje, ale nikde o nich není jediná zmínka. Tím pádem bude pro agenturu dlouhodobě velmi těžké zvyšovat cenu svojí

práce. **Nebude totiž vnímána jako odborník na žádnou z aktivit, pokud bude provozovat všechny služby.**

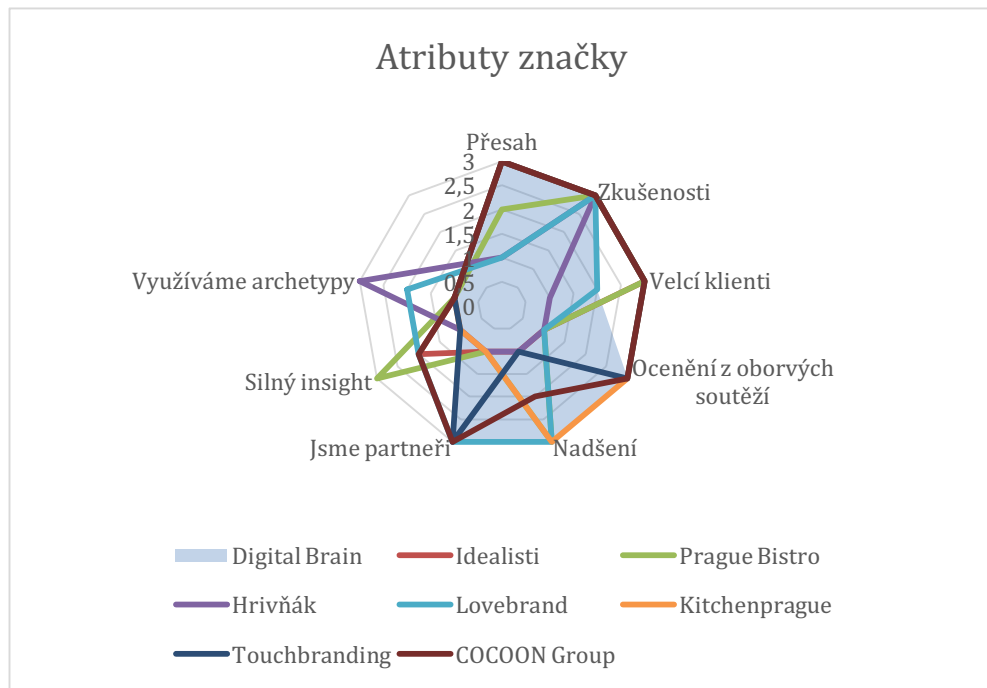
- Hlavním problémem Digital Brain se tak zdá fakt, že konkurencí může být kdokoli, tedy jak agentura, která se specializuje pouze na webové prezentace, tak i velká agentura. Je tedy velmi těžké s portfoliem, které Digital Brain má, být nejlepší na trhu.
- Dalším zajímavým aspektem je, že kromě Lovebrand se většina agentur zaměřuje pouze na velké klienty. Je tedy tudíž velký prostor dělat branding pro střední firmy, které jsou ve fázi, kdy firma funguje, ale aby rostly, potřebují oslovit širší škálu cílové skupiny.

### 8.3.1.2 *Atributy*

- Je zajímavé, že ne všechny značky komunikují svoje atributy, a není to tedy hygienický faktor na trhu.
- Co je hygienickým faktorem, tedy standardem na trhu v oblasti brandingu, jsou zkušenosti. Všechny agentury komunikují minimálně 10 let zkušeností a hlavně práci s velkými klienty.
- Za zmínku stojí, že málokdo komunikuje přesah do různých odvětví marketingových komunikací a značky se snaží spíše specializovat.
- Řada agentur pracuje v komunikaci s oborovými oceněními, které dokládá na konkrétních pracích pro klienty, a tím zvyšuje svoji kredibilitu.
- Digital Brain kromě používání archetypů (které přesto používá) komunikuje skoro všechna porovnávaná kritéria, a snaží se tak ukázat svoji přidanou hodnotu oproti větším a zkušenějším agenturám.



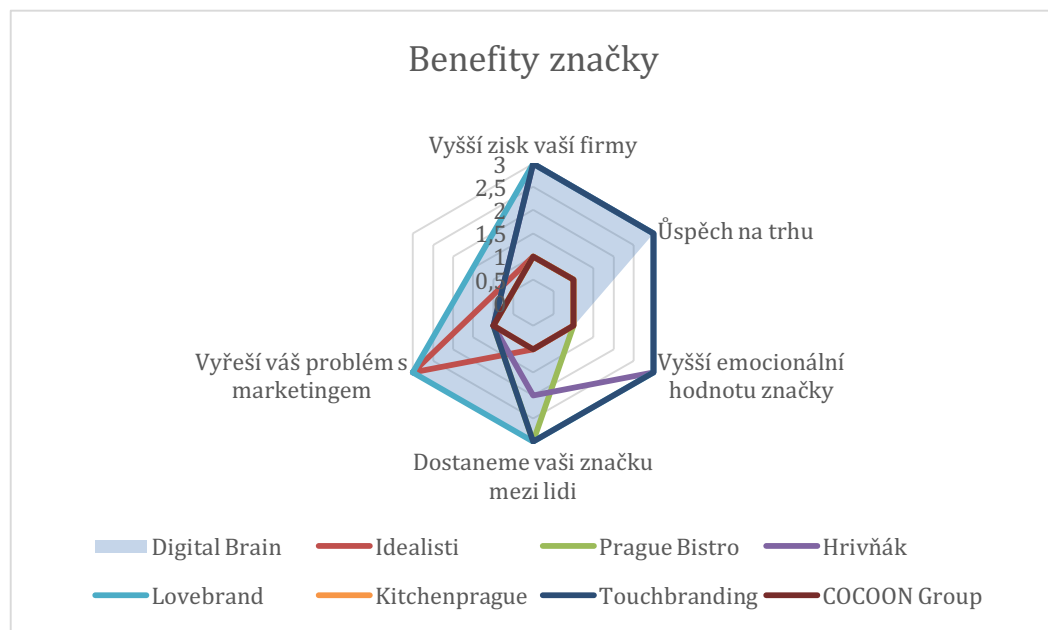
- Skoro žádná značka kromě Digital Brain nekomunikuje nadšení pro práci a to, že klient je součástí týmu, což může být zajímavá konkurenční výhoda pro Digital Brain, pokud se u hloubkových rozhovorů projeví, že je to pro klienty důležité.



Graf 2 – Porovnání atributů značky konkurenčních agentur  
(vlastní zpracování, 2016)

### 8.3.1.3 *Benefity*

- Málokterá z porovnávaných agentur komunikuje benefity v takové míře, jako to dělá Digital Brain, což může být konkurenční výhoda.
- **Je zajímavé sledovat trend, že benefity značky komunikují hlavně malé, specializované agentury, jako je Hrivňák, Lovebrand a Touch Branding. Ty velké spoléhají na komunikaci atributů a ukazují svoji přidanou hodnotu na referencích. Lze z toho tedy odvodit, že pokud má značka již tradici, je pro ni vhodné komunikovat spíše atributy než benefity.**
- **Podle autora práce je velmi na zvážení, zda benefity, které byly v práci porovnávány, jsou ty správné, které má značka Digital Brain komunikovat. Proto bude dobré provést hloubkové rozhovory, aby autor zjistil, jaké benefity jsou pro klienty důležité při rozhodovacím procesu.**



Graf 3 – Porovnání benefitů značky konkurentů

(vlastní zpracování, 2016)

#### 8.3.1.4 Archetyp a hodnoty

Z analýzy vyplývá, že ne všechny zkoumané agentury fungují v archetypálním modelu značek. U těch, které archetypy používají nebo je lze alespoň rozpoznat z jejich komunikace, převládá archetyp Psance a Tvůrce. Zajímavou alternativou je Naivní u Idealistů nebo Kluk od vedle u Hrivňáka.

Z analýzy vyplývá, že zvolený archetyp Digital Brain, tedy archetyp Psance, je příliš generický v daném segmentu brandingových agentur a bylo by dobré ho změnit, aby se agentura odlišila od konkurence.

## 9 VYHODNOCENÍ HLOUBKOVÝCH ROZHovorŮ

Na základě komparativní analýzy konkurentů definoval autor sérii otázek pro hloubkové rozhovory s klienty Digital Brain. Cílem jednotlivých rozhovorů bude zjistit vnímání značky a nabídnutého servisu a také zmapovat proces rozhodování.

Výstupem by mělo být zjištění, jak klienti vnímají agenturu. Zároveň se autor bude zaměřovat na jednotlivé potřeby, touhy a obavy ve spojitosti s výběráním marketingové agentury, aby mohla být na základě techniky Value Proposition Canvas postavena značka, která bude na tyto motivátory odpovídat.

### 9.1 Základní definování výzkumu

- **Předmětem výzkumu** je tedy vnímání značky agentury Digital Brain.
- **Objektem výzkumu** je 7 klientů, kteří reflektují zmiňovanou cílovou skupinu agentury a mají s Digital Brain již zkušenost, ať už z jednání nebo dlouhodobé spolupráce.
- **Kritéria výběru.** Vybraní klienti s Digital Brain spolupracují alespoň jeden rok a byly jim nabídnuty různé služby napříč portfoliem.
- **Základními výzkumnými otázkami jsou:**
  - Jak je vnímána značka agentury Digital Brain cílovou skupinou jejích zákazníků?
  - Charakterizuje zvolená brandingová strategie dostatečně nabízené portfolio služeb?

#### 9.1.1 Pracovní výzkumné otázky

Pracovní výzkumné otázky autor shrnul do několika celků, které mu pomohou naplnit cíl a zároveň umožní logicky vést rozhovor od obecných potřeb klienta po detailní asociace se značkou.

##### 1. Proces rozhodování

- a. Co bylo impulzem k tomu, že jste začal/a přemýšlet o spolupráci s marketingovou agenturou?
- b. Jaká pro vás byla nejdůležitější kritéria pro volbu agentury?
- c. Co vás nakonec přesvědčilo ke spolupráci s Digital Brain?

##### 2. Vnímání značky agentury

- a. Co podle vás Digital Brain dělá? Za jaký typ agentury nás považujete?
- b. Co se vám vybaví, když se řekne Digital Brain?

- c. Z čeho jste měl/a při spolupráci obavy?
- d. Představte si, že je Digital Brain člověk. Co by to bylo za člověka?

### 3. Hodnocení služeb a spolupráce s agenturou

- a. Vidíte reálný přínos ve spolupráci s námi? V čem konkrétně?
- b. Co vás při spolupráci příjemně překvapilo?
- c. Co pro vás bylo při spolupráci zklamáním?
- d. Jaká je vaše celková zkušenost s Digital Brain? Jak jste se cítil/a?

**Rozhovory probíhaly na přelomu roku 2015 a 2016 ve firmách jednotlivých dotazovaných.** Jako záznam bylo použito detailní zmapování potřeb, obav a tužeb, jelikož dotazovaní si nepřáli být nahráváni. Detail záznamu je k nahlédnutí v přílohách této diplomové práce.

## 9.2 Analýza individuálních hloubkových rozhovorů

### 9.2.1 Proces rozhodování

- ***Co bylo impulzem k tomu, že jste začal/a přemýšlet o spolupráci s marketingovou agenturou?***

Pro většinu dotazovaných bylo prvním impulsem, že potřebují pomoc agentury, potřeba vytvořit nový web.

Velká část z nich hledá agenturu, protože potřebuje nové nápady. Asi nejlépe to shrnul Rozhoň (2016): „*Jsmo už zabředli v procesu a potřebovali jsme pohled z venku.*“

Velmi malá část hledala agenturu přímo na branding, pokud ano, jednalo se většinou o firmy s větším týmem, kde je klient edukovaný a má v týmu více odborníků.

Nejčastěji se shodli na tom, že řešili něco, s čím si nedokázali poradit, a možná že ani hned nehledali agenturu, která to za ně vyřeší, ale spíše svěží pohled na problematiku.

- ***Jaká pro vás byla nejdůležitější kritéria pro volbu agentury?***

„*Reference u nás byly vždy klíčové pro hledání agentur.*“ (Pejša, 2016) To bylo nejdůležitější kritérium pro většinu dotazovaných. Zároveň se shodli, že se nejprve ptali svých osvědčených známých na doporučení agentur, teprve pak hledali na internetu nebo v jiných zdrojích.

Hlavně pro menší klienty byla důležitá cena. „*Nelíbí se mi agentury, které chtějí za juniory 800 Kč na hodinu.*“ (Čala, 2016)

Všichni dotazovaní se shodli, že nejdůležitějším faktorem pro ně bylo, zda si na první schůzce s agenturou sednou. „*Potřebuji, abychom byli s agenturou na jedné vlně. S vámi jsem to cítila hned na začátku a to bylo naprosto osvěžující.*“ (Hutlová, 2016)  
Dalším důležitým kritériem bylo pochopení klienta. Dotazovaní se často nezávisle na sobě shodovali, že očekávají, že agentura empaticky nasaje daný problém a sama jim ukáže, kde potřebují pomoci. To podle nich většině malých i velkých agentur dnes chybí a velmi by to ocenili.

- ***Co vás nakonec přesvědčilo ke spolupráci s Digital Brain?***

U této otázky se shodovali skoro všichni. Překvapivě nepadaly moc rozdílné odpovědi.

- „*Digital Brain nás přesvědčilo svými skvělými referencemi.*“ (Rozhoň, 2016)
- „*Bylo pro nás důležité, že jste se nás jako klienta snažili pochopit – odmítli jste do toho jít bez počátečních analýz.*“ (Hutlová, 2016)
- „*Líbilo se mi jejich nadšení a pocit, že to spolu dokážeme. Od první schůzky jsem jim věřila, že to spolu zvládneme.*“ (Kavánková, 2016)
- „*Přemýšleli jinak. Bylo vidět, že jim na výsledku záleží.*“ (Čala, 2016)

Většina dotazovaných se shodla, že pro Digital Brain se rozhodli proto, že na ně udělal skvělý dojem na první schůzce. Podle respondentů agentura přemýšlela nad zadáním jinak než ostatní a dávala jim pocit, že to společně zvládnou.

Zajímavé je, že nikdo z dotazovaných se pro agenturu nerozhodl kvůli ceně, což by se dalo u začínající agentury čekat. Naopak třeba Rozhoň (2016) vnímal cenu Digital Brain před spoluprací jako vysokou a docenil ji až v průběhu spolupráce.

Stejně tak nikdo agentuře v prvopočátku nevyčítal možnou nezkušenost, kterou zakryl skvělý dojem na první schůzce.

Přibližně polovina respondentů dodala, že se pro Digital Brain rozhodli i proto, že je to právě mladá agentura, u které doufali, že nebude trpět nemocemi velkých agentur, jako je třeba malá flexibilita.

### 9.2.2 Vnímání značky agentury

- ***Co podle vás Digital Brain dělá? Za jaký typ agentury nás považujete?***

Většina dotazovaných Digital Brain vnímala podle činnosti/projektu, na kterém s nimi pracuje. Skoro nikdo neznal agenturu v celém kontextu služeb, jež nabízí. Kavánková (2016): „Nevěděla jsem, že kluci dělají i kampaně. Když jsem toto zjistila, přišlo mi to trochu zvláštní a působilo to nedůvěryhodně. Málokdy člověk, který je v něčem hodně dobrý, jako třeba kluci v branding, umí dělat tak skvěle i ostatní specializované činnosti.“

**Je tedy vidět, že většina dotazovaných nezná celé portfolio společnosti.** Znají jen určitý výsek služeb, které zrovna potřebují a byly jim doporučeny někým důvěryhodným. Když jim Digital Brain nabídne v průběhu spolupráce ostatní služby, **působí to na ně nedůvěryhodně**, jednak proto, že je v agentuře málo lidí a nikdo nerozumí tomu, jak to mohou stíhat, a za druhé proto, že by uvítali specializaci na danou problematiku.

**Mnozí z nich zároveň vnímají agenturu jako digitální.** Je to podle nich dáno názvem a tím, že když se s členy týmu baví, je vidět, že tým rozumí digitální problematice. „Pro mě to jsou prostě kluci, co dělají weby.“ (Klik, 2016)

Je tak vidět, že i když se zakladatelé snaží více posunovat do branding, klienti to často vůbec neví, a pokud jim ho nabídnou, může to působit nedůvěryhodně.

- **Co se vám vybaví, když se řekne Digital Brain?**
  - „Parta mladejch zapálenejch lidí.“ (Rozhoň, 2016)
  - „Kluci, co mají drive a nenechají mě v tom.“ (Šebo, 2016)
  - „Digital Brain je firma s holčkama a s klukama, co nad tím přemýšlejí.“ (Pejša, 2016)
  - „Lukáš a Roman.“ (Hutlová, 2016)
  - „Arogance a pocit, že se musím snažit, abych s nimi mohl pracovat, to se mi ještě s žádnou agenturou nestalo.“ (Čala, 2016)

Celkově se s agenturou pojí asociace jako tah na branku, kluci, lidé, kteří přemýšlejí jinak, nebo odvahy a nápaditost. Nikdo z dotazovaných při této otázce neměl vyloženě negativní asociace, což je zajímavé. Je to možná i tím, že ve vzorku tazatelů nejsou klienti, kteří z jakéhokoliv důvodu přestali s Digital Brain spolupracovat. I přesto, že Čala i Klik (2016) mluvili třeba o aroganci, hodnotili ji v konečném důsledku pozitivně, spíše jako sympatickou drzost a určitý jiný přístup.

Často se většině dotazovaných vybavil taky partner nebo tým, se kterým to prostě nakonec zvládnou. Vnímali Digital Brain jako někoho, kdo má odvahu a nevzdává se.

- **Z čeho jste měl/a při spolupráci obavy?**

- *Bál jsem se, že to bude ztracený čas a nikam se to neposune.* (Rozhoň, 2016)
- *Kluci občas působili, že neví jak dál, a já jsem měla obavy, že nemají dost zkušeností, aby nás zvládli procesem provést.* (Hutlová, 2016)
- *Používali na můj vkus složité nástroje.* (Šebo, 2016)
- *Zda na konci brandingu bude opravdu reálný přínos a investované peníze nás někam posunou.* (Čala, 2016)
- *Bál jsem se, že to nebude praktický.* (Pejša, 2016)

Většina dotazovaných se shodla, že největší obavu při práci s Digital Brain mají v otázkách exekuce. Líbí se jim společná práce i vize, kterou agentura přinese, ale občas nevěří její proveditelnosti. Není to obava jen malých firem, ale klientů napříč celým spektrem.

Často byly také zmiňovány zkušenosti z problematických částí projektu, kdy tazatelé vnímali, že lidé z agentury občas řeší problém poprvé ve své kariéře.

Nejzásadnější obavou bylo, zda peníze, které klienti do spolupráce investovali, budou správně navráceny. Tyto obavy měli nejčastěji vlastníci firem, kteří chtěli vidět hodně konkrétní a praktická řešení, a přístup Digital Brain jim připadal občas málo konkrétní a více strategický.

Zajímavou skutečností je, že řada tazatelů velmi silně vnímá značku Digital Brain skrze její zakladatele a málokdy si s ní spojuje celý tým, ale především Lukáše a Romana, kteří jsou pravděpodobně s klienty nejvíce na schůzkách. Úkolem praktické části by mělo být zhodnocení, zda je toto vnímání správné a zda neomezuje firmu v jejím dalším růstu.

- **Představte si, že je Digital Brain člověk. Kdo by to byl? Popište ho.**

Dotazovaní se shodovali, že kdyby byl Digital Brain člověkem, byl by člověkem velmi mladým, progresivním a dynamickým. To samozřejmě dává smysl, pokud agenturu vnímají skrze její mladý tým. Dotazovaní se dále shodují, že by to byl člověk, který je velmi odvážný a nikdy se nevzdává, člověk se kterým mají jistotu, že to společně zvládnou.

Dále ho vnímají jako člověka, který je možná trochu drzý, dívá se na svět z výšky a nemá dostatečný smysl pro detail, přesto ale dělá věci po svém a velmi jinak než všichni ostatní lidé.

Digital Brain je podle nich člověkem, který ve svém životě hodně dokáže, ale musí začít být praktičtější a dívat se na věci realističtěji.

**Je zajímavé, že dotazovaní takto implicitně popsali archetyp Hrdiny a zařadili Digital Brain jinam, než chce nyní archetypálně být.**

### 9.2.3 Hodnocení služeb a spolupráce s agenturou

- **Vidíte reálný přínos ve spolupráci s Digital Brain? V čem konkrétně?**
  - „Jsem hodně přesvědčený o tom, jak jsme postavili ten brand ve smyslu být sám sebou, ale už nejsem tolik přesvědčený o tom, že se nám povede tvořit ten obsah a budeme ho schopni dělat v rozumných nákladech a lidské energii, aby přinesl potřebný dopad.“ (Rozhoň, 2016)
  - „Co nás naučil Digital Brain, je nový pohled na značku, na to, jak to udělat pořádně. Celkově nás dostal víc do hloubky, o čem je třeba u té značky přemýšlet, co je třeba vzít v úvahu. Hodně nás toho naučil o značce.“ (Hutlová, 2016)
  - „Za ty peníze, co to stojí, mám pocit, že Digital Brain neodpovídá hodnotou. Ale je to možná tím, že nevidím tolik do celého procesu tvorby.“ (Pejša, 2016)

Dotazovaní celkově vidí přínos ve spolupráci s Digital Brain. Jsou ale trochu rozpačití, jak už vyplývá z analýzy předchozích pomocných otázek. Vidí hodnotu v kreativní strategii celého řešení, ale bojí se reality exekuce, ať už se jedná o tvorbu značky, kampaně nebo webových stránek. Z toho jasně vyplývá, že Digital Brain se musí zaměřit více na exekuci strategií, nebo od této služby upustit a věnovat se pouze tvoření idejí.

Dotazovaní se rovněž shodli, že velká hodnota práce Digital Brain je v namotivování jejich týmu a rozhýbání nedynamických struktur ve firmě.

Agentuře se podle hloubkových rozhovorů rovněž daří přinášet hodnotu v inovacích a přinášení nového pohledu na různé aktivity marketingových komunikací ve firmách jejich klientů, ať už se jedná o branding, nebo stavbu produktů.

- **Co vás při spolupráci příjemně překvapilo a proč?**



- „U vás bylo vidět, že vám o tu věc hodně jde. Taková nefalšovaná touha klientovi pomoci a udělat pro to maximum.“ (Rozhoň, 2016)
- „I když je vám míň jak 25, dokážete odřídit a koučovat vrcholový manažery, to jsem ještě nikdy neviděla.“ (Hutlová, 2016)
- „S Digital Brain cítím, že v tom jsme společně, oni mě v tom nenechají a já jim věřím.“ (Kavánková, 2016)
- „Jediná agentura, která to chce udělat fakt správně a nejzodpovědněji.“ (Šebo, 2016)
- „Nikdy, jsem nečekal, že by se s naší značkou dalo takhle inovativně a do hloubky pracovat.“ (Čála, 2016)
- „Je fajn, že neděláte značku sami, ale děláte na tom jako jeden tým s klientem.“ (Kavánková, 2016)

Dotazovaní po spolupráci s Digital Brain nejvíce oceňují to, že na týmu agentury poznají, že jim jde opravdu o to, pomoci klientovi. Je to něco, kvůli čemu agentuře dokáží odpustit nedostatky, které má.

Klienty zároveň velmi pozitivně překvapuje dynamika a progres týmu, který podle nich přichází s neustálými inovacemi, jako je třeba proces tvorby společně s klientem. Líbí se jim, že tak mladý tým dokáže řídit a radit zkušeným manažerům a oceňují svěží přístup, který do marketingu Digital Brain přináší.

• **Co pro vás bylo při spolupráci zklamáním a proč?**

- „Potom jsem na druhou stranu nechápal, proč s náma není třeba Lukáš, který to řešil už od začátku, a měl jsem pocit, že se zpřetrhala kontinuita.“ (Rozhoň, 2016)
- „Ze začátku to bylo velmi pozitivní. Nyní jsem rozpačitá, a to hlavně kvůli neodržení termínů.“ (Šebo, 2016)

Nejzásadnějším problémem, který dotazovaní s Digital Brain mají, je řízení očekávání. To se projevuje hned v několika vrstvách spolupráce, od prodávání zakázky až po načasování projektu. Možná i proto je zákaznická zkušenost na konci lehce nadprůměrná místo vynikající. Podle většiny dotazovaných má Digital Brain velké problémy s termíny. Na začátku hodnotí spolupráci stoprocentně a v průběhu projektu nadšení klesá s počtem porušených termínů.

Zároveň jsou občasná zklamání způsobena rychlými změnami projektového týmu. Zásadní informací může být, že dotazovaní vnímají člověka, který jim prodá zakázku, jako někoho, kdo s nimi bude celý projekt připravovat, a pokud s nimi už na dalších schůzkách není nebo jsou špatně nastavena očekávání, kdo bude na projektu pracovat, ztrácí v agenturu důvěru a získávají špatný pocit z celé spolupráce.

- ***Jaká je vaše celková zkušenost s Digital Brain? Jak jste se cítil/a?***

Celková zákaznická zkušenost klientů s Digital Brain by se dala shrnout do slov: **kreativita, mládí, odvaha, nadšení, dynamika a zklamání.**

Agentura je podle tazatelů progresivní a klienti ji mají velmi rádi z mnoha důvodů, jako je třeba to, že si spolu sednou a jsou naladěni na stejnou vlnu, nebo také to, že jim dává pocit, že společně dokáží cokoliv.

Klienti mají skvělý pocit ze společného tvoření, cítí, že se ve svém přemýšlení a chápání toho, co jde pro jejich značku udělat, posouvají velmi daleko a bez Digital Brain by to nikdy nedokázali.

Ve fázi realizace a zhmotnění myšlenek ale ztrácí partnera, na kterého se předtím mohli spolehnout, a mají obavu, že strategie, kterou spolu vymysleli, je problematicky realizovatelná, a tudíž mohou přijít o investici, kterou do spolupráce dali.

Celkové vnímání je tak rozpačité. Je pravdou, že u dotazovaných klientů z posledních měsíců je vnímání mnohem pozitivnější než u těch v začátečních měsících. Přesto bude ale nutné v projektové části tento fakt velmi zásadně zohlednit a připravit strategii, která na tyto obavy klientů bude odpovídat.

#### **9.2.4 Shrnutí analýzy hloubkových rozhovorů a zodpovězení výzkumných otázek**

Hloubkové rozhovory odpověděly na obě výzkumné otázky diplomové práce.

##### **1. Jak je vnímána značka agentury Digital Brain cílovou skupinou jejích zákazníků?**

- Agentura je vnímána pozitivně. Je spojována s mladistvou energií, elánem, dynamikou a jiným, poctivým přístupem. Celkové vnímání spolupráce je ale u většiny klientů rozpačité, a to především ve fázi exekuce, a je to určitě něco, s čím je třeba při tvorbě strategie značky intenzivně pracovat.

**2. Charakterizuje zvolená brandingová strategie dostatečně nabízené portfolio služeb?**

- Problémem je, že většina klientů přesně neví, co Digital Brain umí a dělá. Dostávají na agenturu dobrá doporučení, ale vždy v úzkém segmentu služeb. Klienti nevědí, že Digital Brain nabízí řadu dalších specializovaných aktivit, a pokud jsou jim nabízeny, působí to na ně nedůvěryhodně.

## 10 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A HLAVNÍ VÝCHODISKA VÝZKUMU

Praktická část diplomové práce odpověděla na obě definované výzkumné otázky a zároveň poskytla užitečná zjištění o současné strategii značky Digital Brain a portfoliu služeb a trhu, na kterém se nyní agentura pohybuje.

### 10.1 Hlavní východiska praktické části

#### 10.1.1 Trh a portfolio služeb

1. **Digital Brain jako jedna z mála agentur poskytuje skoro všechny služby, co ostatní agentury. Přesto na webu komunikuje pouze malou část poskytovaných služeb. Pokud 60 % obrátu tvoří branding a dlouhodobě se chce agentura věnovat této činnosti, bude velmi těžké konkurovat hráčům, jako jsou Idealisti, Lovebrand nebo Hrivňák.** Ti jsou totiž explicitně vyhranění a rozhodně působí jako odborníci na branding, kdežto Digital Brain se o svých aktivitách zmiňuje jen velmi málo.
2. S tím souvisí i velká škála služeb, kterou agentura poskytuje. Tím pádem bude pro agenturu dlouhodobě velmi těžké zvyšovat cenu svojí práce. **Nebude totiž vnímána jako odborník na žádnou z aktivit, pokud bude provozovat všechny služby.**
3. Dalším zajímavým aspektem je, že většina agentur se zaměřuje pouze na velké klienty. Je tady tedy velký prostor dělat branding pro střední firmy.
4. Všechny porovnávané agentury komunikují jako hlavní atribut značky zkušenosti. Přesto je zajímavé, že z hloubkových rozhovorů vyplývá, že **pokud má klient dobrý pocit z první schůzky, není třeba zkušenosti explicitně komunikovat.**

#### 10.1.2 Vnímání značky a hodnocení služeb

1. Cílová skupina Digital Brain hledá agenturu na konkrétní věc, ale málokdy na branding. Branding u Digital Brain poptávají až potom, kdy s nimi mají zkušenost s tvorbou ostatních služeb. Před tím netuší, že by digitální agentura mohla dělat branding.
2. Nejdůležitějšími faktory při rozhodování jsou dobrá reference – tedy doporučení od někoho, komu věří, nebo skvěle zpracovaná studie ze stejného oboru na webových stránkách. Zároveň je pro cílovou skupinu Digital Brain velmi důležitý první dojem

na schůzce. Tam cílová skupina hledá porozumění, jiný přístup, přemýšlení za klienta a partnera, o kterého se může opřít.

3. Zajímavé je, že nikdo z dotazovaných nezmiňoval při výběru agentury zkušenost nebo věk. Důležitější pro ně byly faktory jako kreativita, dynamika a progres týmu.
4. Digital Brain není vnímán jako brandingová agentura. Každý klient ji vnímá podle toho, na čem spolu pracují. Pokud agentura nabídne další služby, působí to na klienty občas nedůvěryhodně, protože nevěří, že tak mladí lidé mohou dobře dělat tolik specializovaných služeb v tak malém týmu.
5. Celkové asociace spojované s agenturou jsou pozitivní. Cílové skupině se vybaví tah na branku, kluci, lidé, kteří přemýšlejí jinak, nebo odvaha a nápaditost.
6. Občas je firma spojována i s negativními asociacemi, které jsou ale paradoxně brány pozitivně, jako je třeba arogance a lehká drzost. Klienti ale přiznávají, že se jim jiný přístup líbí a ostatní agentury spíše kývají, než aby jim oponovaly. To na Digital Brain oceňují.
7. Největší obavy spojené s Digital Brain mají jejich klienti ve fázi exekuce a dodržení termínů. Často nevěří, že to, co agentura navrhne, je jednoduše a realisticky uskutečnitelné. Zároveň se bojí špatného nastavování očekávání a s ním i nedodržování slíbených termínů.
8. Klienti nevnímají agenturu jako Psance, ale spíše jako Hrdinu. Představují si ji jako mladého člověka, který jde přes všechny překážky, aby doručil tu nejlepší práci. Vidí člověka, kterému důvěřují, že to společně zvládnou, i když je cesta bude bolet a nebude to možná jednoduché.
9. Celková zkušenost s Digital Brain je pro klienty rozpačitá. Alespoň pro ty, kteří s nimi pracují od začátku. Velmi kladně je hodnocen počáteční přístup a tvorba strategie, nejvíce zklamání přichází ve fázi exekuce a plnění dohodnutých termínů.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 11 METODICKÝ PŘÍSTUP K NÁVRHU STRATEGIE ZNAČKY MARKETINGOVÉ AGENTURY

Praktická část práce přinesla odpovědi na výzkumné otázky, jež prokázaly, že současné nastavení značky Digital Brain je hned z několika důvodů nevhodné, a agentura má velký potenciál, pokud se jí podaří právě pomocí značky a vhodně zvoleného portfolia nastavit správná očekávání u stávajících i nových potencionálních klientů.

Výstupem projektové části této diplomové práce by mělo být vytvoření vhodného strategického plánu značky Digital Brain. Autorovi k tomu budou sloužit jak postupy a vědomosti z teoretické části této práce, tak hlavní zjištění z části praktické.

### 11.1 Metodický přístup k definici strategie

Autor práce se na základě poznatků z teoretické části domnívá, že značku nelze definovat pouze pomocí komunikačních prvků, ale že definice strategie značky je komplexní záležitost, která vychází od správného pojmenování cílové skupiny po finální zákaznickou zkušenost se značkou.

Proto autor vybere různé prvky z různých přístupů k tvorbě značky a sestaví tak unikátní postup, který mu pro komplexní definici architektury připadá optimální.

1. Z výstupů praktické části této práce budou definovány nejčastější potřeby, obavy a tužby dotazovaných zástupců cílových skupin. Pro každou z nich bude nalezeno řešení a výsledným výstupem jako součást strategie **bude Value Proposition Canvas, která se nebude zabývat jen samotnou komunikací, ale definuje i prostor pro zlepšení z hlediska portfolia nebo celkového přístupu ke službě.**
2. Aby nebyla tvorba strategie značky nahodilá nebo tzv. od stolu, bude autor jako součást strategie definovat tzv. insighty – tedy zásadní vhledy do chování a vnímání cílové skupiny. Ty budou vycházet z výzkumu, který autor provedl, a měly by označit správně problém, na který by nově definovaná značka měla umět reagovat, nebo ho vyřešit.
3. Součástí strategie bude **definování nejkřivějších silných a slabých stránek společnosti Digital Brain.** Kromě doporučení pro majitele firmy bude definice těchto elementů sloužit pro další části strategie. Silné stránky se promítnou do značky více, ty slabé bude snahou autora eliminovat.
4. Na základě těchto tří indikací rozhodne autor, jak správně transformovat značku, zda vytvořit nový název nebo jak správně rozdělit portfolio. Pro značku budou definovány i cílové skupiny a okruh její činnosti.

5. Posledním krokem bude samotné definování architektury značky. Jako strategie značky vznikne vize, poslání, definování hodnot, které značku určují, její přesvědčení, unikátnost a hlavně zvolení správného archetypu.



## 12 STRATEGICKÝ PLÁN A DEFINICE ARCHITEKTURY ZNAČKY DIGITAL BRAIN

### 12.1 Value Proposition Canvas rámeček

Aby značka nebyla jen prázdným obalem, je třeba ji stavět na reálné hodnotě pro zákazníka, proto autor začíná strategii konkrétním pojmenováním potřeb, tužeb a obav zákazníka pomocí rámce Value Proposition Canvas, vycházející z hloubkových rozhovorů s cílovou skupinou. Na každý z těchto motivátorů autor najde odpověď pomocí komunikace, nebo úpravou služeb. Číslo za jednotlivou motivaci symbolizuje, kolik z dotazovaných tuto motivaci mělo.

- **Potřeby**
  - Pomoc s přípravou následujícího
    - Web (4)
    - Redesign (5)
    - Pomoc s uchopením značek (6)
    - Kampaň (3)
  - Potřeba vydělat navrženým řešením co nejvíce peněz (3)
  - Získat pohled z venku (6)

- **Navrhované portfolio služeb**

Většina současných zákazníků Digital Brain má potřebu využít všech stávajících služeb, které agentura nabízí. Z pohledu značky je to ale problém, protože i podle provedeného výzkumu název Digital, tedy digitální, neevokuje u zákazníků spojení značky s brandingem.

Je samozřejmě otázkou, jaké příjmy jednotlivé služby do agentury přinášejí, tato práce je ale omezena rozsahem, a proto se finanční stránkou věci nezabývá.

Je ale jasné, že současný stav není vyhovující a je nutné s portfoliem pracovat jiným způsobem. Autor proto navrhuje dvě možné varianty:

- a) **Agentura může omezit portfolio služeb a zůstat pouze digitální agenturou.** Tím, že bude specialistou pouze na digitální segment, nebude název zavádějící. Může tak zvýšit svoji hodinovou sazbu a budovat značku specialisty. I v tomto případě je vhodné do portfolio zahrnout vstupní analýzu, kterou nyní agentura explicitně nenabízí, jelikož většina dotazovaných uvedla, že si agenturu najímají, protože chtějí znát pohled z venku.

b) **Agentura může zachovat svoje portfolio, ale rozhodně ne pod jednou značkou.** Tedy určitě ne pod značkou Digital Brain. Nejrealističtějším řešením může být zachování značky Digital Brain s tím, že by si nechala portfolio, které se specializuje na digitální marketing. Druhým krokem by bylo vyčlenění nové značky, která může a nemusí nést název Brain. Druhá značka by měla reflektovat portfolio, které se vztahuje k budování značek, tvorbě služeb a výzkumu.

Tímto krokem agentura může jen získat. Logicky rozdělí svoje portfolio, což jí pomůže v komunikaci, a zákazníci k ní získají větší důvěru. Zároveň si může za svoje služby více říkat, protože obě agentury budou vystupovat jako odborník na danou problematiku.

- **Tužby**

- Agentura je kreativní a přichází s originálními řešeními. (6)
- Dobrá reference ze segmentu, kde daný zákazník podniká. (7)
- Potřeba aby byla agentura na jedné vlně, stejný pocit přemýšlení. (6)
- Pochopení a empatie. (4)
- Dynamický tým, který určuje, co klient potřebuje a co má v marketingu realizovat. (4)
- Entuziasmus a namotivování týmu klienta. (5)
- Mít pocit, že agentura a klient jsou jeden tým. (6)
- Mít pocit, že agentura má zájem o klienta. (3)
- Chytré nastavení spolupráce v oblasti komunikace a řízení projektu. (2)

- **Tvorba tužeb neboli Gain Creators**

- **Pro Digital Brain je zásadní, aby nyní nasbírali co nejvíce referencí ze všech možných segmentů trhu.** Hlavní zákaznickova potřeba je totiž vidět dobrou referenci ze svého oboru podnikání. Z pohledu tvorby strategie značky to znamená ukazovat svoje portfolio na reálných příkladech. Tím agentura může získat další zákazníky z daného segmentu a zároveň tím vyvrátit obavu z nezkušenosti. To by měl být jeden z hlavních bodů komunikační strategie na další dva roky.
- **Výhodou současného Digital Brain je, že aktuální strategie odpovídá na velkou část tužeb klientů.** Mladický originální přístup agentury dává klientům pocit, že jsou často na stejné vlně a že agentura přemýšlí za klienta.

- **Podle autora práce je velmi dobrou současnou strategií firmy, že se profilují jako agentura, která je v týmu klienta a nese zodpovědnost za práci stejně tak, jako klientův tým.** Je to něco, co je na trhu velmi unikátní a nikdo to nekomunikuje. Pro tvorbu strategie značky doporučuje autor spojit agenturu komunikačně více s tímto unikátním způsobem realizace jejích služeb. Je tak možné vytvořit slovo/frázi, která bude typická pro značku Digital Brain z hlediska způsobu realizace jejích služeb a výrazně je odliší na trhu. Je to zároveň velmi dobrá strategie i proto, že tuto touhu sdílí většina dotazovaných klientů a je pro ně velkým přínosem v rozhodovacím procesu.
- **Digital Brain by měl při tvorbě značky více přemýšlet, jak naplnit touhu: „mít pocit, že má agentura zájem o klienta“.** Z rozhovorů jasně vyplynulo, že v několika případech agentura dávala klientovi najevo, že aby s ním spolupracovali, bude se muset snažit. Možná, že to souvisí i s obavami, že lidé v agentuře mohou občas působit arogantně. Při tvorbě strategie značky a služeb Digital Brain by měla být tato touha a obava zároveň zohledněna.
  - Digital Brain by měl zavést pravidelné hodnocení zákaznické spokojenosti, aby se takovýmto případům předcházelo.
  - Agentura by měla nastavit jasná očekávání na straně klienta, jaká spolupráce pro ni zajímavá je a jaká je pro ni neprofitabilní. Tato informace by měla zaznít už na webových stránkách, aby snižovala očekávání, že agentura bude spolupracovat s každým i na malých zakázkách.
- **Obavy**
  - Nedodržení termínů. (3)
  - „Áčkový“ tým se klientovi nebude věnovat. (3)
  - Navržené řešení nebude praktické a realistické. (4)
  - Cena bude vysoká. (3)
  - Málo zkušeností. (2)
  - S růstem přijde Digital Brain o kvalitu. (2)
  - Digital Brain nedělá exekuci. (1)
  - Hodnota služby neodpovídá penězům. (2)
- **Eliminace obav**

Obavy klientů Digital Brain jsou opodstatněné. Značka si v rychlé fázi růstu v roce 2015 pošramotila pověst jako agentura, která nedrží termíny a navrhuje řešení, jež vypadají na první pohled velmi dobře, ale jejich realizace je nerealistická. Proto je třeba velmi bedlivě pracovat se všemi obavami jak při tvorbě komunikace, tak při tvorbě služeb, které agentura nabízí.

- Je třeba nastavit lépe procesy a snižovat očekávání u všech služeb, které Digital Brain nabízí, z hlediska termínů dodání. Zároveň je třeba začít komunikovat realitu, a to, že 90 % všech prací je na čas. V tomto ohledu musí nutně agentura aktivně řídit svoji reputaci.
- Digital Brain by měl začít zároveň ukazovat realizovaná řešení svých strategií nebo kampaní, aby vyvrátil obavu, že to, co navrhuje, je příliš idealistické. Do komunikace je třeba zasadit více čísel, reálných případových studií a konkrétních výsledků, která jejich řešení doručila. Tím se vyvrátí i obava o tom, že agenturní cena neodpovídá hodnotě investice.
- Obavu z vysoké ceny měla velká většina dotazovaných. Podle autora je správné, že Digital Brain nepůsobí jako levná agentura. Cenu je ale třeba lépe vyargumentovat, nebo cílit na movitější klientelu, pro kterou finance nehrají až tak velkou roli.
  - Autor navrhuje více komunikovat seniorní členy týmu Digital Brain, aby bylo jasné, že agenturní hodinová cena je opodstatněná.
  - Komunikovat více celý proces práce u jednotlivých služeb. Ukázat drobné detaily, které jsou třeba, aby byl výsledek perfektní. To vše ospravedlní cenu.
  - Získat dobrá doporučení od stávajících klientů a podpořit tak hodnotu služby.
  - Nastavit správná očekávání, pozicovat značku Digital Brain jako odborníka, který není levný a jehož cena je opodstatněná. Komunikace tak nemůže být laciná a je třeba najít prvky ve vizuální identitě i ve formě prezentace samotných členů týmu, kteří toto pozicování značky podtrhnou.
- Aby se klient nemusel obávat, že na jeho projektu nebudou pracovat zkušení lidé z týmu, ale pouze juniorní tým, je třeba se podívat na jiné segmenty trhu, které poskytují služby, a inspirovat se. Autor navrhuje ke každému projektu kromě

stávajícího týmu přidat garanta projektu, seniorního člověka, který bude supervizovat tým a ponese faktickou zodpovědnost, a klient tím dostane záruky, že se mu věnují i ti nejzkušenější lidé z agentury.

## 12.2 Hlavní insighty – vhled do cílové skupiny

Z teoretické části vyplývá, že pro značku je velmi důležité, aby důvod její existence stál na reálných základech. Tedy aby skutečně řešila něco, co trápí cílovou skupinu, a přinášela jí hodnotu. To je dle autora nejlepší možný způsob, jak budovat značku – dlouhodobě přinášet větší hodnotu pro zákazníka než konkurence.

V případě současné značky Digital Brain jsou pro připomenutí definovány tři základní cílové skupiny:

- a) Majitel firmy do 1 miliardy obrátu.
- b) Brand manažer v korporaci.
- c) Investor.

Na základě hloubkových rozhovorů mají všechny tyto tři cílové skupiny něco společného:

1. Chtějí tým, který pro úspěšnou realizaci správné myšlenky udělá maximum.
2. Mají plné zuby šuplíkových řešení a způsobu práce velkých agentur.
3. Chtějí pohled z venku do svého businessu a na inovativní řešení potřebují dodat odvalu.
4. Jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, ale musí cítit, že v tom nejsou sami a agentura je součástí jejich týmu.
5. Dají na první dojem a je pro ně důležité pracovat s lidmi, kteří jsou na stejné vlně.

Tyto vhledy do cílové skupiny by společně s výstupy z hloubkových rozhovorů a poznatky z rámce Value Proposition Canvas měly být hlavními základy strategie značky agentury Digital Brain. Na základě nich by měla vzniknout transformace neboli rebranding značky, kterému se autor bude věnovat na dalších řádcích.

## 12.3 Současné silné a slabé stránky agentury Digital Brain

Nyní je třeba prioritizovat a finálně určit silné a slabé stránky současné značky agentury Digital Brain. Hodnocení autora vychází z předchozích analýz a rámců a mělo by určovat prioritu při realizaci této strategie.

### 12.3.1 Silné

- a. **Široká škála nabídky, možnost dělat téměř jakýkoliv druh marketingových komunikací bez nutnosti zajišťovat externě.**
    - i. Jak už bylo naznačeno, tato silná stránka může být zároveň nevýhodou, a proto je třeba s ní pracovat. V ideálním případě rozčleněním portfolia na několik značek.
    - ii. Výhodou této silné stránky je, že agentura může mít pro klienta komplexní přístup, a po jedné akvizici tak zajišťovat servis pro všechny oblasti marketingových komunikací.
    - iii. Z pohledu autora je třeba tuto silnou stránku posílit, což bere jako hlavní prioritu.
  - b. **První generace vystudovaných market'áků.**
    - i. Co zatím v práci zmíněno nebylo, je, že Digital Brain je agenturou, kterou prakticky tvoří první vystudovaní specialisté na marketingové komunikace. Oproti generaci z let 90. rozumí marketingu i teoreticky a tím pádem nejsou předurčeni dělat pouze reklamu, ale i strategie. Mají tzv. holistický přístup. Je to konkurenční výhoda, která by měla být součástí značky agentury, nebo minimálně komunikována jako benefit značky.
  - c. **Chybí nešvary velkých agentur.**
    - i. Tím, že agenturní tým nemá zkušenosti z velkých reklamních agentur, postrádá dle klientů špatné zlozvyky. Klienti k němu pak mají větší důvěru a tato skutečnost by měla být více komunikována.
    - ii. S tím souvisí, že agentura je klienty vnímána jako tým, který udělá pro dobrý výsledek maximum a přemýšlí za klienta. Tohle by měl být jeden ze stavebních atributů značky.
  - d. **Mladost a odvaha rychle inovovat.**
    - i. Průměrný věk v agentuře Digital Brain byl až donedávna 25 let. Není překvapením, že klienti přesně takto vnímají archetyp agentury. Tedy jako mladého hrdinu, který se nebojí čelit výzvám a rychle inovuje. Tato silná stránka by se měla projektovat do celé strategie.
  - e. **Spolutvoření v týmu klienta.**
    - i. Silnou stránkou Digital Brain je, že klient vnímá, že je s agenturou jeden tým. To je naprosto unikátní atribut, který by měl být více komunikován a sloužit jako základní kámen celé značky.
  - f. **Vlastní nové postupy každý kvartál.**
    - i. Dotazovaní klienti si Digital Brain cení také za odlišný způsob přemýšlení, než mají jiné agentury. Je to do velké míry dáno tím, že Digital Brain mění svoje postupy na základě ponaučení z každého projektu, a to kvartálně. Je to velmi dobře odlišující atribut značky, který je třeba komunikovat veřejně.
- **Slabé**
    - **Špatně nastavená očekávání.**

- Nejslabší stránkou Digital Brain je špatné nastavení očekávání, a to hned v několika rovinách.
  - Struktura portfolia je špatně nastavena, protože značka Digital Brain vzbuzuje pocit agentury zaměřující se na digitální technologie.
  - Agentura neumí pracovat s nastavením očekávání ohledně termínů a klienti jsou pak zklamaní, protože Braini nedoručují včas.
  - Agentura nastavuje velká očekávání při prodeji svých služeb, jelikož řada dotazovaných klientů je spokojená se strategií, ale už ne tolik s její realizací. Je třeba se zamyslet, zda některé služby z portfolia úplně nevynechat a jiné naopak neposílit.
- **Matoucí název.**
  - Jak už bylo řečeno, název je zavádějící a vzbuzuje špatná očekávání. Pak přichází zklamání, nebo překvapení.
- **Nedostatečné portfolio výsledků v segmentu business to business.**
  - Firma opakovaně podle majitelů přichází o klienty business to business, protože dostatečně nepublikuje reference z této oblasti.
- **Široké portfolio služeb**
  - Portfolio je třeba zredukovat, nebo rozšířit pod více značek.

## 12.4 Transformace a rozdělení portfolia agentury

Tato kapitola je pro diplomovou práci zásadní. Díky výzkumu i dalším komparativním analýzám se autor domnívá, že nejslabší místo současné strategie značky Digital Brain je značka samotná ve spojení s nabízeným portfoliem.

Řešení této situace nebude samo o sobě jednoduché. Byla by totiž velká škoda značku Digital Brain změnit, přejmenovat, nebo ji vůbec nepoužívat a vytvořit značku úplně novou.

Hodnoty, které značka nyní totiž nese, jsou klientům sympatické a velmi dobře se s nimi ztotožňují. Pouze název a portfolio jsou zavádějící, protože značka se za dva roky, co je na trhu, vyvinula a nyní nabízí širší spektrum služeb.

Zároveň je třeba dívat se i na dlouhodobé plány majitelů. Dlouhodobě nechtějí, aby Digital Brain zůstal jen agenturou. Jejich plány jsou veskrze velmi ambiciózní a rádi by se pustili do více odvětví podnikání. To jsou všechno proměnné, které tato strategie musí reflektovat.

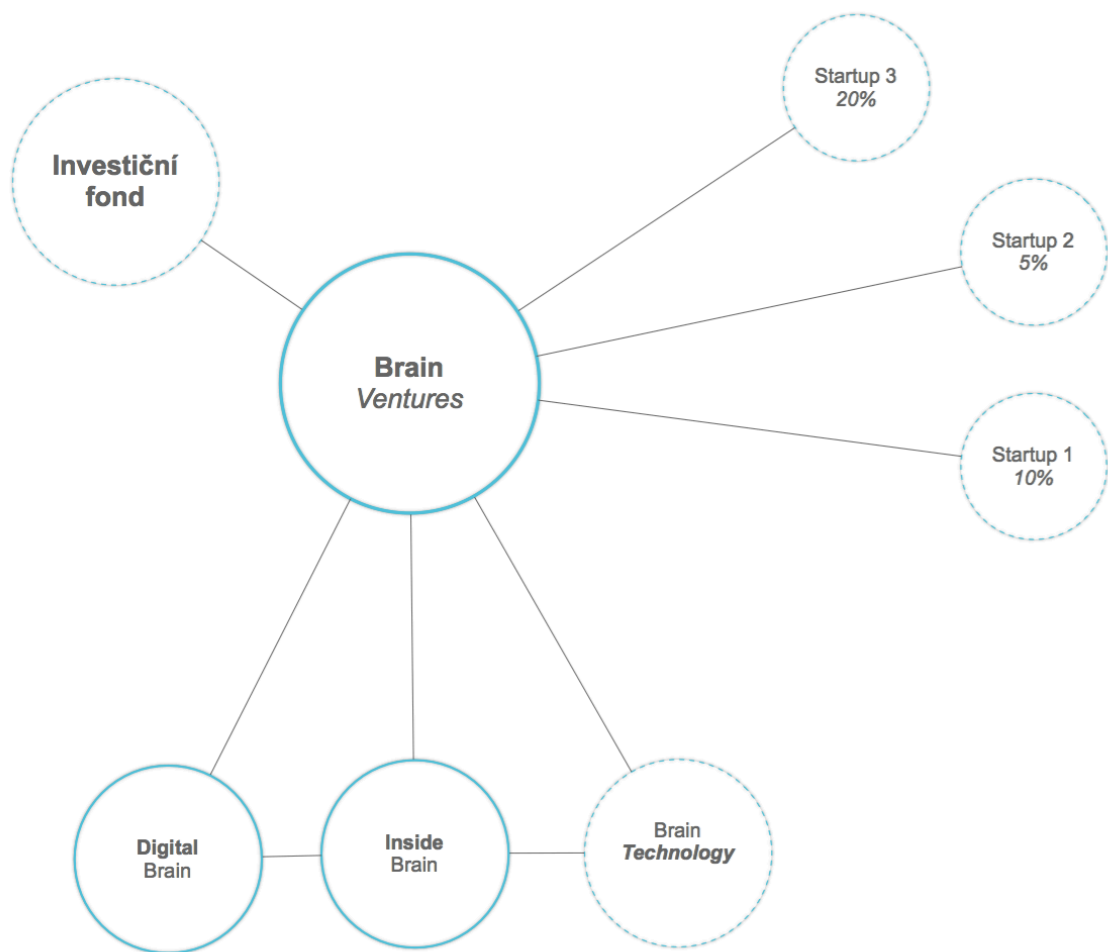
**Ideálním řešením pro majitele je tak začít pracovat pouze se značkou Brain jako základní entitou. Název sám o sobě symbolizuje chytrost a přemýšlení, což je velmi dobrá asociace pro rozvíjení jakéhokoliv podnikání.**

Značka Brain by tedy měla být základním stavebním kamenem. Autor navrhuje inspirovat se Richardem Brandsonem, který založil společnost Virgin. Ta tvoří tzv. Branded Houses – tedy v překladu značkové domy.

Autor práce proto navrhuje vytvořit skupinu značek. Značka Brain tak ponese základní hodnoty, vizi i misi majitelů. Bude se prolínat celým jejich podnikáním a jakýkoliv další nová firma, která vznikne, ponese část názvu Brain.

Tento model značek má hned několik výhod.

- Investice času i ostatních zdrojů, které majitelé věnovali do Digital Brain, nepřijde vniveč.
- Jakýkoliv nový podnik bude vycházet z hodnoty, a tedy i cenové politiky, značky Brain. Bude tedy mnohem jednodušší stavět na předchozím úspěchu.
- Zásadní je, že díky tomu bude velmi jednoduché štěpit logicky portfolio tak, aby bylo jasné, že jedna entita ze skupiny Brain se nevěnuje všem aktivitám na světě, ale je odborníkem na danou činnost.



Obr. 6 – Navržené schéma značek Brain (vlastní zpracování)



Je důležité poznamenat, že tímto krokem na sebe všichni členové skupiny přenášejí jak pozitivní, tak i negativní asociace se značkou, a že bude více než kdy jindy třeba začít měřit zákaznickou zkušenost a nastavovat správná očekávání.

#### 12.4.1 Brain Ventures

Při strategii na 5 let dopředu navrhuje autor vytvořit hlavní značku Brain Ventures. Název je tvořen anglickými slovy mozek a riskantní podnik nebo odvážná akce. Tato značka by měla být matkou všech ostatních značek ve skupině.

Autor navazuje na plán majitelů současného Digital Brain v průběhu dalších let vstupovat se stejnými hodnotami do ostatních firem a nebýt pouze agenturou.

Brain Ventures by měl být novým typem investiční skupiny. Jeho unikátní hodnotou by měl být systém agentur, který ve skupině funguje.

Cílovou skupinou pro Brain Ventures by neměli být stávající klienti Digital Brain, ale startupy neboli začínající podniky s globálními ambicemi. Těm by měl Brain Ventures poskytnout nejen finanční podporu, ale zároveň, a to je velmi přidaná hodnota oproti jiným skupinám, i pomoc ze strany agentur, které Brain Ventures vlastní. Startupy, které by vstoupily do skupiny, by tak získaly finanční prostředky a zároveň marketingovou podporu od skupiny, čímž by se výrazně snižovaly náklady a začínající firmy by měly unikátní podmínky pro růst.

Dle Zdražila a Valuštika (2016) se současnému Digital Brain již nyní hlásí startupy i investoři, kteří přemýšlejí nad propojením. Brain Ventures by byl tak chytrou cestou, jak všech těchto synergií využít.

Pro správné nastavení a realistický pohled na celou problematiku by bylo samozřejmě správné vypracovat podrobný podnikatelský plán. Tato práce je vzhledem ke svému rozsahu omezena na vytvoření strategie pro značku Brain, a proto autor v závěru doporučí majitelům, aby se jím zabývali. Obchod a růst skupiny by nicméně měl fungovat na podobném modelu jako u ostatních investičních skupin. Vstupem do skupiny by Brain Ventures získal procentní podíl v daném startupu a zároveň by tak za náklady získaly zakázky i agentury ve skupině, což by byla ideální situace pro všechny strany.

#### 12.4.2 Digital Brain

Značka Digital Brain by měla zůstat digitální agenturou, tak jak tomu bylo v počátcích jejího vzniku. Její architektura by měla zůstat stejná, jaká bude vytvořena pro značku Brain, jediné, co by se mělo změnit, je poslání.

Cílovou skupinou by i nadále měli zůstat podnikatelé do 1 miliardy obrátu, brand manažeři i investoři. Finančně by totiž tato značka měla být nezávislá na aktivitách skupiny Brain Ventures. Novou cílovou skupinou by pro Digital Brain měli ale být právě majitelé startupů ze skupiny Brain Ventures. Bude tedy velmi důležité, aby si zachovala konkurenceschopnost a nebyla jen servisní agenturou pro aktivity skupiny.

Aby měla cílová skupina správně nastavená očekávání, navrhuje autor omezit současné portfolio Digital Brain a pracovat jen na digitálních projektech:

- **Explorativní testování**
  - Z praktické části vyplynulo, že pro klienty je velmi důležitý pohled z venku, a proto autor navrhuje začít prodávat více analýzy a audity současného stavu.
- **Strategie digitálního marketingu**
  - Digital Brain je v současném stavu silnější ve strategii než v exekuční části, a proto by bylo správné přidat do portfolia nastavení strategie digitálních komunikací.
- **User Experience – Zákaznická zkušenost**
  - Tvorba drátěných modelů webových stránek by měla zůstat pod hlavičkou Digital Brain, protože jde o digitální tvorbu.
- **User Interface – Tvorba webového designu**
  - Stejně tak vizuální podoba webových stránek.
- **Online kampaně**
  - Digital Brain by dle všech získaných poznatků neměl přijít o tvorbu kampaní v digitálním prostředí, jelikož pro zákazníka nebude zvláštní, že digitální agentura dělá jak webové stránky, tak online kampaně. A naopak to je dobrý zdroj příjmu. Dle hloubkových rozhovorů totiž klienti nejraději pracují jen s jednou agenturou.

**Je možné, že pokud se agentuře bude dařit a poroste, bude se její portfolio dále měnit a více zužovat, tak aby mohla být stále větším specialistou. Autor nevyklučuje, že se v dalších letech z Digital Brain odštěpí další značky, které se zaměří na úzce specializovanou činnost.**

### 12.4.3 Inside Brain

Zásadním momentem pro tuto strategii je vznik nové agentury pod hlavičkou Brain Ventures. **Jak je znázorněno na obrázku č. 6, autor navrhuje, aby vznikla nová agentura Inside Brain, která se bude zaměřovat na druhou část portfolia, jež způsobuje Digital Brain současné problémy a nedorozumění.**

Značka Inside Brain je spojení dvou anglických názvů, „uvnitř mozku“. Název by tak měl reflektovat portfolio a zároveň pozicovat agenturu do role, že netvoří věci od stolu, ale její návrhy vychází z reálných vhladů do cílové skupiny.

Značka by stejně jako Digital Brain měla přejímat esenci značky Brain (ta bude definována v následující kapitole) a měla by se lišit maximálně svým posláním.

Její cílová skupina by měla být stejná jako u Digital Brain, a stejně tak by měla být nezávislá na práci pro startupy skupiny. Tento vzor by měl platit pro všechny agentury vzniklé i v budoucnu ve skupině Brain Ventures.

Inside Brain by se tedy měla lišit především portfoliem, které by mělo nastavovat správná očekávání u klientů.

- **Kvalitativní výzkum** a získávání insightů, tedy vhladů do cílové skupiny.
- **Stavba značek**, tedy tvorba brandingových strategií.
- **Tvorba vizuálních identit.**
- **Tvorba služeb a produktů** na základě výzkumů a předchozí strategie značky.
- **Change management**, tedy řízení změny ve firmě, zvláště v oblasti rebrandingu.

Zkrátka služby, které již nyní poskytuje Digital Brain, ale nehodí se je komunikovat pod názvem digitální agentury.

**Toto nové rozvrhnutí značek pro stávající agenturu Digital Brain nemusí nutně znamenat změnu týmu nebo najímání dalších členů. Digital Brain už nyní má prostředky i lidské zdroje k tomu, aby tuto změnu mohl uskutečnit. V případě Inside Brain jde tedy o změnu hlavně komunikační, která se musí projevit na všech důležitých komunikačních kanálech. V případě Brain Ventures jde o vizi, která by měla být při inovativním řízení firmy naplněna do tří let.**

## 12.5 Architektura značky Brain

Aby mohla značka přinášet hodnotu, být zajímavá pro zákazníka a motivovat svoje zaměstnance, musí být naplněna obsahem. Teoretická část přinesla řadu pohledů, jak správně definovat architekturu značky a zachytit tak její unikátnost. Autor práce vybral z jeho pohledu ty nejpraktičtější a nejdůležitější z nich, aby definoval značku Brain.

Jak už bylo zmíněno, Brain by měl být matkou všech značek, které bude investiční skupina sdružovat. Podobně jako u skupiny Virgin se všechny definované atributy ze značky Brain budou přenášet i na ostatní subznačky skupiny, a proto je důležité pro úspěch této strategie správně naplnit značku Brain.

### Vize

Současná vize – „*Každá nejlepší značka, na kterou si vzpomenete, vnikla s pomocí Digital Brain.*“ by měla být změna. Nevypráví totiž příběh skupiny/platformy, která pomáhá lidem realizovat jejich skvělé projekty. Je to příběh agentury.

Vize je pro značku cíl, za kterým směřuje, je konečný stav, který nemusí být dosažitelný, ale je dostatečně motivující jej dosáhnout. Stejně jako Elon Musk dělá všechny aktivity proto, aby jednoho dne lidstvo doletělo na Mars, vizí značky Brain by měl být: „***Udržitelný svět neomezených možností.***“

Tato vize nevychází jen z toho, co je pro klienty současného Digital Brain lákavé, ale vychází zároveň z konzultací s majiteli značky. Důležité je spojení neomezených možností, ukazuje tak postoj značky Brain, že všechno je možné a každý může dokázat cokoli. To je základní stavební kámen pozicování firmy.

### Poslání

Současné poslání značky: „*Jsmo Digital Brain, brand experience agentura. Spojujeme kreativní a technické mozky, které společně přemýšlí za klienta, jak zákazníka přimět říct si WOW pokaždé, když se s jeho značkou setká.*“ je bohužel v kontextu nové strategie také nevyhovující a je třeba ho změnit. Nové poslání musí více reflektovat současné vnímání Digital Brain jako mladého odvážného člověka. Musí více odpovídat na vhledy do cílových skupiny, kdy z hloubkových rozhovorů vyplývá, že cílová skupina potřebuje tým, který jí dodá odvahu. A v neposlední řadě musí reflektovat, že Brain není jen agenturou. Novým posláním Brain Ventures by mělo být: „***Dodáváme lidem odvahu, know-how a prostředky***“

*k tomu, aby jejich smysluplné projekty našly ten nejlepší možný způsob, jak uspět.*“ Tato věta by měla odpovídat na otázky, co Brain Ventures dělá a proč by to někoho mělo zajímat.

### **Hodnoty**

Současné hodnoty WOW, Odvaha, Svoboda a Rodina byly podle autora práce zvoleny nerozvázně. WOW samo o sobě způsobuje problémy s nastavením očekávání, kdy cílová skupina čeká více, než Digital Brain zvládne. Ostatní hodnoty je možné transformovat, upravit názvy, aby ladily s celkovým příběhem, který nová značka vypráví.

Poslání a vize by se měly projevovat skrze nové hodnoty skupiny Brain Ventures. Ty by ji měly odlišovat na trhu a zároveň dávat cílové skupině ty hodnoty, které potřebuje, aby měla chuť se skupinou spolupracovat.

- *Unlimited (tedy neomezený)*
  - Tato hodnota by měla být nejvýraznější ze všech. Lidé si těžko zapamatují pět různých hodnot, a proto by v jakékoliv komunikaci mělo být Unlimited co nejvíce zřejmé.
  - Unlimited by mělo symbolizovat, že značka Brain a její lidi se nikdy nevzdávají. Vždycky hledají způsob, jak problém vyřešit.
  - Brain Ventures by měl věřit, že když lidé chtějí, mohou dokázat cokoli.
- *Odvaha*
  - Odvaha je hodnota, kterou současní klienti velmi oceňují. Souvisí i s mladým týmem agentury a je třeba, aby si ji skupina udržela.
  - Odvaha měnit věci, odvaha zkoušet neznámé, nesouhlasit, riskovat a nést zodpovědnost.
- *Respect for individuals (respektování individualit)*
  - Dříve nazvaná svoboda. Brain Ventures by měl zůstat moderní firmou, kde se firma přizpůsobuje potřebám svého týmu a lidé v ní rádi pracují, protože mají možnost si přizpůsobit svoji práci svému nastavení. Jedině tak si může značka udržet ty nejlepší jedince.
- *Drive (tah na branku)*
  - Autor vychází z výzkumu, kde většina dotazovaných zmiňovala, že Digital Brain odlišuje od ostatních agentur dobrý tah na branku.

- Ten by se měl projevovat v tom, jak majitelé vyvíjí firmu i služby jako software a každý kvartál shrnou všechny chyby, které udělali, a snaží se další verzi vylepšit.
- Zároveň by měl být drive symbolem energie, entuziasmu a naděje, že je všechno možné. To je totiž to, co klienti v hloubkových rozhovorech nejvíce oceňovali.
- *Sharing (sdílení)*
  - Důležitou hodnotou, která by měla nahradit stávající Rodinu, je Sharing.
  - Brain Ventures by měl věřit, že sdílení informací, zdrojů a nadšení vede dlouhodobě k tvorbě světa, který má neomezené možnosti a je prospěšný pro všechny.
  - Už dnes to značka dokazuje každých 14 dní na své večeři, kam může jít každý zdarma, nebo na mikrokonferenci Last Friday, kterou tým pořádá každý měsíc a kde pomocí inspirativních řečníků vzdělává sám sebe, ale i širokou veřejnost.
- *Sexy*
  - V neposlední řadě by značka neměla být WOW, ale spíše sexy. Jde pořád o marketingové komunikace a značka by měla mít šmrnc a zaujmout neotřelým vystupováním na všech komunikačních kanálech.

### Archetyp

Je už nadmíru jasné, že značka Brain Ventures by neměla vyprávět příběh Psance. Jejím novým příběhem by měl být **příběh Hrdiny**. Mladého, sebevědomého bojovníka, který věří, že i když cesta bude trnitá a dlouhá, každý může zvládnout cokoli, když bojuje.

Je to i odpověď na touhy klientů, kteří hledají odvážný tým lidí, který jim pomůže realizovat jejich projekty a udělá maxim proto, aby je nezklamal.

V tomto duchu musí být vytvořeny i všechny prvky značky od vizuálního stylu po copywriting, který bude značku reprezentovat na komunikačních kanálech.

### Onlyness (Unikátnost)

Tento atribut značky sice nereflektuje znalosti z teoretické části práce, ale vychází z autorových zkušeností z práce s jinými značkami. Autor vidí velký potenciál na trhu přivlastnit si určité spojení/slovo, se kterým by se Brain Ventures měl asociovat. Dle výzkumu i všech analýz by to mohlo být slovo **Co-Creating (spolutvoření)**. Tento postup společné tvorby na

trhu totiž nikdo nekomunikuje a velmi dobře sedí do propojování agentur a startupů ve skupině Brain Ventures. Zároveň značku dobře vymezuje na trhu a odpovídá i na touhy a potřeby cílové skupiny. **Značka Brain Ventures by tedy do všech svých aktivit měla zahrnout Co-Creating.**

### 13 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části této diplomové práce byla navržena strategie značky, která zásadně mění dosavadní fungování Digital Brain, a to jak komunikačně, tak při práci s portfoliem.

Autor zmapoval potřeby, obavy a tužby cílové skupiny, navrhl drobné i velké změny, které by měly jít zákazníkovi naproti.

Zároveň místo agentury Digital Brain navrhl pracovat pouze se značkou Brain a vytvořit soustavu značek, tzv. branded houses, které by vévodila investiční skupina Brain Ventures v čele s dvěma agenturami: Digital Brain a Inside Brain.

Posláním této skupiny je pomáhat realizovat smysluplné myšlenky a investovat do nich kromě prostředků i know how svých týmů třeba z výše zmíněných agentur.

Dále byla definována unikátní architektura značky Brain, jejíž obsah by měly přejímat všechny ostatní značky ve skupině, což zásadně zlevní budování značky a umožní skupině alespoň vertikálně růst do dalších odvětví.

Pokud tato strategie bude realizována, je zásadní vytvořit dobrý podnikatelský plán a dále pracovat s přetvořením této strategie do reálné kreativity jednotlivých komunikačních nástrojů, vizuální identity a dalších důležitých prvků značky.

Je důležité zmínit, že závěry vycházejí z reálných vhladů do cílové skupiny a komparativní analýzy ostatních konkurentů na trhu, a proto i kdyby byla strategie realizována jen z části, je určitě třeba rozdělit portfolio agentury Digital Brain do více agentur, nebo ho zásadně omezit. V obou těchto případech by to mělo agentuře přinést větší zisk.



## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala vytvoření vhodného strategického plánu a definici architektury značky marketingové agentury Digital Brain. Autor v průběhu psaní došel k názoru, že vhodně zvolenou strategií nemusí změnit jen fungování agentury, ale může naplnit celou vizi majitelů.

Práce tak sice splnila svůj cíl, ale zároveň nedefinovala jen jednu značku, nýbrž celý systém značek, který funguje jako ekosystém, jenž může dlouhodobě naplnit vizi svých majitelů.

Pro autora jako majitele značky Digital Brain bylo velmi přínosné dostat zpětnou vazbu od svých klientů a zároveň se ujistit v tom, jak důležité je budovat značku s cílovou skupinou dohromady a pomocí svých pocitů v kanceláři.

Nejdůležitějším zjištěním této práce je pro autora fakt, že značky nejdou tvořit jen sadou komunikačních nástrojů. Pro tvorbu značky je třeba znát potřeby, obavy a touhy cílové skupiny, jedině tak je možné získat dostatek vzhledů a vytvořit značku, která zákazníkovi předá reálnou hodnotu. Především i díky čím dál tím více saturovanému trhu je pro značky důležité přinášet konzistentní dobrou zákaznickou zkušenost. Tu ovlivňuje komunikace, ale i služba/produkt a zkrátka celý marketing.

Pro Digital Brain jako takový tato diplomová práce přináší dobrou zpětnou vazbu, jak zlepšit svoje služby, a hlavně velkou příležitost stát se mnohem víc než jen agenturou. Je to příležitost budovat svoje dobré jméno a naplňovat svoji vizi pomocí více značek, které nesou stejný základ a navzájem si pomáhají a spolupracují, a to je skvělá vize i velký cíl na další roky nejen pro autora této práce, ale pro celý jeho tým.

Dalším postupem by měla být precizní příprava dobrého podnikatelského plánu a poté kreativní realizace této strategie. Je jasné, že navrhované řešení má i svá rizika a při nesprávné implementaci a neukotvení strategie na reálných finančních podkladech může způsobit škodu. Nebyl by to ale Digital Brain ani Brain Ventures, kdyby majitelé nesebrali svoji odvahu a nepokusili se udělat maximum pro to, aby tato investiční skupina mohla co nejdříve vzniknout.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Bibliografické zdroje*

AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

HATCH, Mary; SCHULTZ, Majken. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 2003, 37.7/8: 1041-1064.

KAPFERER, Jean-Noël. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008, 560 s. ISBN 07-494-5085-1

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-802-4713-595.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4735-276.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3 (Váz.).

KLEIN, Naomi. No logo: no space, no choice, no jobs. 1st ed. New York: Picador, 2002, 502 s. ISBN 03-124-2143-5.

MARK, Margaret a Carol PEARSON. Hrdina nebo psanec. 1. vyd. Překlad Jiří Fadrný. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0027-8.

NEUMEIER, Marty. The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design : a whiteboard overview. Rev. ed. Berkeley, CA: New Riders, 2006, 194 s. ISBN 03-213-4810-9.

OLINS, Wally. O značkách. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 9788073632618 (DOKOŘÁN).

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

#### *Internetové zdroje*

ANON, Branding. In: Adaptic [online]. Praha: Adaptic s.r.o., 2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/branding/>

ANON, The Functions of a Brand [online]. 6.9.2005 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: <http://www.brandxpress.net/2005/09/the-functions-of-a-brand/>

ANON, Segmentace trhu. In: Managementmania [online]. Praha: Managementmania, 2015 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

Bistro Agency [online]. Praha: Bistro Agency, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://www.bistroagency.cz/>

Cocoon Group [online]. Praha: Cocoon Group, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.cg-eu.com/>

CHUNG, Ching-yu. BRAND ESSENCE. In: Strategic thinker [online]. Čína: Strategic thinker, 2014 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <https://strategicthinker.wordpress.com/brand-awareness-differentiation-framework/>

CÍR, Jaroslav. Značky a archetypy. In: Perfect Crowd [online]. Praha, 2008 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.perfectcrowd.cz/2008/02/znaky-a-archety.html>

HRIVŇÁK, 2016, Hrivnak. Hrivnak.cz [online]. 2016. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z <http://www.hrivnak.cz>

Idealisti [online]. Praha: Idealisti, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.idea-listi.eu/>

JINDRA, Martin. 2. Značka a její význam. In: Online verze diplomové práce "Budování a řízení značky v prostředí sociálních médií" [online]. 08, 2011 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: [http://www.makevision.net/texty/DP/definice-a-ztvarneni-znacky.html#\\_ftn2](http://www.makevision.net/texty/DP/definice-a-ztvarneni-znacky.html#_ftn2)

Kitchen Prague [online]. Praha: Kitchen Prague, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.kitchenprague.com/en>

MANKTELOW, James. Segmentation, Targeting and Positioning Model. In: MindTools [online]. DC: Mind Tools Ltd, 2016 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/stp-model.htm>

MENCL, Marek. Value Proposition Canvas. In: Ztráta času [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.ztrata-casu.cz/clanky/value-proposition-canvas>

Lovebrand [online]. Praha: Lovebrand, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.lovebrand.cz/>

PHILDOSSETT. Essential elements of brand essence. In: Brandfocus [online]. Velká Británie: Brandfocus, 2012 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.brandfocus.co/2012/03/7-essential-elements-of-brand-essence/>

SEDLMAYER-SZELCSÁNYI, Alexandr. Co je značka a jak pomůže v prodeji (např. barev a laků). In: Marketingové noviny [online]. Praha: Marketingové noviny.cz, 2013 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1379/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1379/)

Touchbranding [online]. Praha: Touchbranding, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.touchbranding.com/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TZN. to znamená

VPC Value Proposition Canvas

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 – Faktory korporátního brandingů Hatch & Schultz (2013, s. 1047) .....	24
Obr. 2 – Proces integrovaného budování značky (de Chernatony, 2009, s. 89).....	27
Obr. 3 – Archetypy značek v matici lidských motivací (Cír, 2008).....	33
Obr. 4 – Značka z pohledu totálního výrobku .....	34
Obr. 5 – Model Value Proposition Canvas (Mencl, 2014) .....	37
Obr. 6 – Navržené schéma značek Brain (vlastní zpracování) .....	77

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 – Porovnání produktového portfolia (vlastní zpracování, 2016).....	52
Graf 2 – Porovnání atributů značky konkurenčních agentur (vlastní zpracování, 2016).....	54
Graf 3 – Porovnání benefitů značky konkurentů .....	55



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Komparativní analýza konkurence

Příloha PII: Martin R. – Potřeby, Touhy a Obavy

Příloha P III: Hanka H. – Potřeby, Touhy a Obavy

Příloha PIV: Alexandra K. – Potřeby, Touhy a Obavy

Příloha PV: Hanka K. – Potřeby, Touhy a Obavy

Příloha P VI: Petra Š. – Potřeby, Touhy a Obavy

Příloha P VII: Jan Č. – Potřeby, Touhy a Obavy

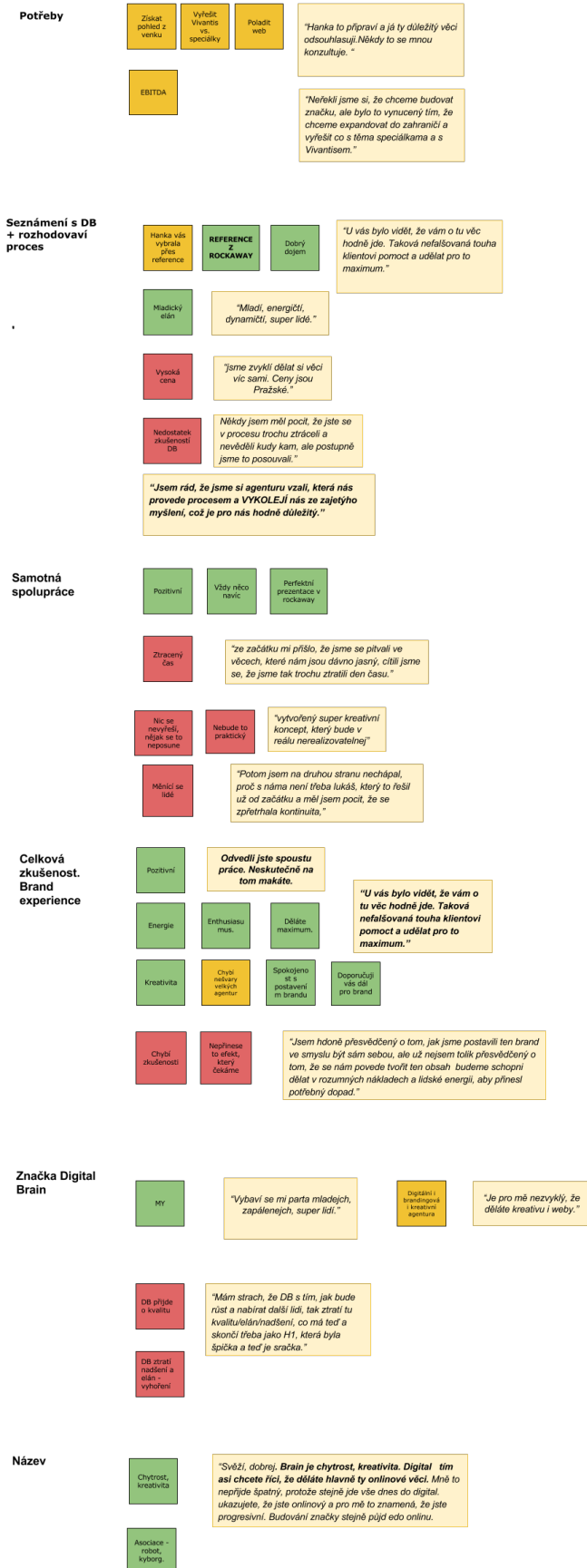
Příloha P VIII: Martin P. – Potřeby, Touhy a Obavy

# PŘÍLOHA P I: KOMPARATIVNÍ ANALÝZA KONKURENCE

	www.digitalbrain.cz	www.kidistat.cz	www.praquebistro.cz	www.hbomik.cz	www.kochbrand.cz	www.kibhanapras.cz	www.kochbranding.cz	www.cocoon.com	
<b>PRODUKTOVÉ PORTFOLIO</b>									
Branding	3	3	3	3	3	3	3	3	
Copywriting	2	3	3	3	3	3	3	2	
Marketing management	3	3	3	3	3	3	3	3	
Content strategy	2	3	3	3	3	3	3	3	
Way of life	3	3	3	3	3	3	3	3	
Corporate Identity	3	3	3	3	3	3	3	3	
Corporate Identity	2	3	3	3	3	3	3	3	
Konzultace	2	3	3	3	3	3	3	3	
Service design	2	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Sum</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	
<b>Analýzy značky (co komunikuje)</b>									
Preah	3	3	2	3	3	3	3	3	
Zkušenosti	3	3	3	3	3	3	3	3	
Nové řešení	3	3	3	3	3	3	3	3	
Opavění z oborových služeb	3	3	3	3	3	3	3	3	
Jasná partneri	3	3	3	3	3	3	3	3	
Silný insight	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Využíváme architektury</b>									
<b>MARKETING (Co značka přináší)</b>									
Uvědomění značky	3	3	3	3	3	3	3	3	
Uvědomění značky	3	3	3	3	3	3	3	3	
Výšší emocionální hodnotu značky	3	3	3	3	3	3	3	3	
Dostupné vší značku mezi lidmi	3	3	3	3	3	3	3	3	
Výšší úsilí pro značku a marketingem	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>HODNOTY ZNAČKY</b>									
Digital Brain	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Archetyp</b>	Oběť, Uprímnost, Vzdelání není jasně	Některou částí hodnoty Některí výrobci a někteří sdílí ve vs. Velké i malé firmy (Česká Pošta, Vodafone, Xoplat, ale i třeba botanická zahrada nebo agentura najisto	Break Norms, Dream Big, Think Fresh, Be efficienty, Tell a story, creator nebo hrdina - není jasně	Některou částí Kuk a Vade	Některou částí není jasně	Malé a střední firmy, které tvoří značky nenozumí a začínají.	Některou částí není jasně	Některou částí není jasně	všech je možná, seznávit není jasně
<b>TYPICKÝ KLIENT</b>	Velké i malé firmy (Cz.cz, Africa...)		Velké značky - Google, Samsung, Vodafone	není reference		Velší klienti - McDonald, Mercedes, Cinema, ABS (je...)		Velší klienti - Balabona volba, Proct a Gambler, Becherova...	

# PŘÍLOHA P II: MARTIN R. – POTŘEBY, TOUHY A OBAVY

## Martin R.- ředitel Vivantis



# PŘÍLOHA P III: HANKA H. – POTŘEBY, TOUHY A OBAVY

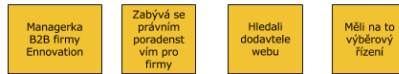
## Hanka H. - brand managerka Vivantis

<p><b>Potřeby</b></p>	<p>Redesign webu</p>	<p>"Ze začátku byl Digital Brain čistě vnímán jako agentura, která řeší design webu a čekala jsem, že spolu budeme řešit design webu a nešfoukat se ve značce."</p>	
<p><b>Seznámení s DB + rozhodovací proces</b></p>	<p>REFERENČE Z ROCKAWAY</p> <p>Dobry dojem</p> <p>Pochopení/empatie</p> <p>Chybí vám nástroje velkých agentur</p> <p>Vysoká cena</p>	<p>"hodně udělala reference Petra, kterému hodně věřím"</p> <p>"Reference u nás byly vždy klíčové pro hledání agentur."</p> <p>"A taky naše obchodní schůzka, kde na mě udělala dojem nadšení a dynamičnost. <b>Od první schůzky mi přišlo, že budeme naladěni na stejnou vlnu.</b>"</p> <p>Bylo pro nás důležité, že jste se nás jako klienta snažili pochopit - odmítli jste do toho jít bez počátečních analýz.</p> <p>"Jako jsou šuplíkové řešení, naprosto průměrná cena za juniory,..."</p>	<p>3 kl. kritéria: Empatie, Cena, Reference</p>
<p><b>Samotná spolupráce</b></p>	<p>Stejně lidi</p> <p>Reálný přínos</p> <p>Energie, dynamičnost, nadšení</p> <p>Empatie</p> <p>Tah na branku</p> <p>Deadliny</p> <p>Složitá nástroje</p>	<p>"Chtěla bych spolupracovat s těmi lidmi, kterým už věřím."</p> <p>"Dotahujeme značku tam, kde jsme ani netušili, že ji můžeme mít."</p> <p>"Tam jsme ztopili zbytečně moc hodin."</p>	
<p><b>Celková zkušenost. Brand experience</b></p>	<p>Pozitivní</p> <p>Posunuli jste to dál</p> <p>Doporučili vás dál</p> <p>Vezmete nám věci do kterých jsme dali srdce</p>	<p>"Co nás naučil digital brain je nový pohled na značku, na to, jak to udělat pořádně. Celkově nás dostal víc do hloubky, o čem je třeba u té značky přemýšlet, co je třeba vzít v úvahu. Hodně nás toho naučil o značce."</p> <p>Získali jsme medu v rámci e-commerce</p> <p>CO NA VÁS OCEŇUJÍ A ZDŮRAŽŇUJÍ, KDYŽ SE O VÁS S NĚKÝM BAVÍM JE TO, ŽE I KDYŽ JE U VÁS VĚKOVÝ PRŮMĚR TAK 25, TAK DOKÁŽETE KOUČOVAT VRCHOLOVÍ MANAGERY, COŽ NENÍ ÚPLNĚ JEDNODUCHÝ.</p>	
<p><b>Značka Digital Brain</b></p>	<p>Důvěra v DB</p> <p>Nadšení, dynamický chybí lid.</p>	<p>Chladnokrevná osobnost kvůli mězku.</p> <p>Ze začátku byl Digital Brain čistě vnímán jako agentura, která řeší design webu a čekala jsem, že spolu budeme řešit design webu a nešfoukat se ve značce. Teď po té zkušenosti nás vnímá jako agenturu, která řeší strategii značky.</p>	
<p><b>Název</b></p>	<p>Plete se</p> <p>Zavádějící</p> <p>Negativní asociace</p>	<p>Název evokuje někoho chladného, méně emočně zaměřeného v negativním slova smyslu, čekala bych za tím uměloú a chladnokrevnou osobnost.</p> <p>Porád se mi plete název. Nevím jestli to je Digital brain nebo design brain.</p>	

# PŘÍLOHA P IV: ALEXANDRA K. – POTŘEBY, TOUHY A OBAVY

## Alexandra K. - klient, který nespolupracoval s DB

### Potřeby

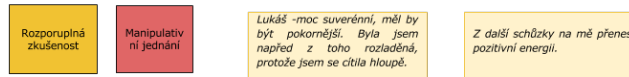
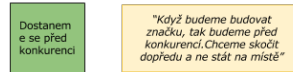
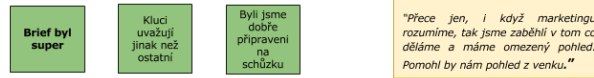


"Děláme nový portfolio web, vznikají další služby a my stojíme před rozhodnutím, zda je brandovat pod ennovation nebo zvlášť. Jak to uchopit."

Pomoc s uchopením značek

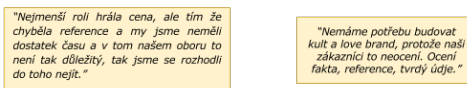
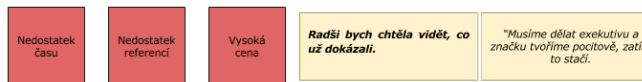
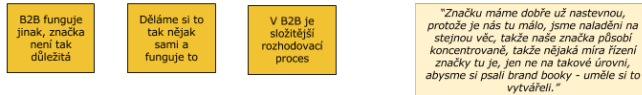
"Ok, tak na vývoj webu asi nejsou nejlepší, ale bylo by fajn zamyslet se nad tím brandem.."

### Seznámení s DB + rozhodovací proces

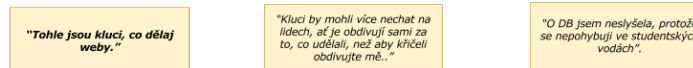


"Připadala jsem si v některých věcech manipulovaná."

### Proč jsme se nedohodli



### Značka DB



# PŘÍLOHA P V: HANKA K. – POTŘEBY, TOUHY A OBAVY

## Hanka K. - IMPACT HUB. Projektová manažera

### Potřeby

Dělat jednotlivé projekty HUBU - udělat jim značku

Hanka hledala na základě referencí

"V HUBU jsme už zabředli do procesu a potřebovali jsme pohled z venku."

"V HUBU jsem rozhodla sítě a zeptala se koho by doporučil. Na základě toho jsem dostala tip od Katky na DBa pak tip ještě na jednu agenturu. Po mě to ještě schvalují majitelé a pražský ředitel HUBU."

### Seznámení s DB + rozhodovací proces

Super reference

Super Brand guide Moje misání

Únosná cena

Skvělý dojem

"Jste na podobní vlně jako HUB - inovativní, svobodný, kreativní...Podobný spirit".

Zvítězila intuice

### Samotná spolupráce

Brand wrk super

Kreativita, Inovace

Spousta nápadů, rychle vám to myslí

Jsmo v tom společně

"JE FAJN, ŽE NEDELÁTE ZNAČKU ZA KLIENTA, ALE ŘÍKÁME, ŽE TO BUDEME DĚLAT S VAMA".

Zjistíme všechno, co už jsme věděli

### Celková zkušenost

Pozitivní dojem

Čtíme plínos

Spolehlivost

Slušnost

Není to tak hezké jako MI

Small attention to detail

Drive= nápadů, inovace.

"Ze začátku jsme byli trochu zklamaní, že to není tak hezké jako Moje Misání, ale pak jsme si uvědomili, že jsme vlastně řekli něco jiného. Chtěli jsme sjednotit 4 značky"

### Značka DB

Mladý lidi, co mají drive

Inovace, kreativita

### Název

Děláme digitál

"Spojuje se mi to s Digital Bandits, kteří dělají IT."

Inovativní název

Nezádi k brandu

"Nečekala bych, že jste brandingová agentura."

# PŘÍLOHA P VI: PETRA Š. – POTŘEBY, TOUHY A OBAVY

## Petra Š.- managerka Xerox

### Potřeby

Klasická marketingová kampaň v onlinu

Napřed jsme vás chtěli jako konzultanty

### Seznámení s DB + rozhodovací proces

Někdo, kdo není profíkáky

Nikoho dalšího jsme nezvažovali

"Nadchl mě entuziasmus a přístup, který byl jiný."

Energie, entuziasmus

Brand workshop Lokálně byl přínosem

Dobry dojem ze setkání - zábava

"Nefesila jsem žádná pro a proti, protože jsme potřebovali jednat rychle a z vás jsme měli super pocit."

"Prostě jsme se rozhodli a moc jsme to neřešili. Přišlo nám, že jsme si sedli, pro mě bylo důležité, že z vašich kluků šla energie a bylo vidět zapálení."

Mladost

Odvaha

"Ještě nejste zatíženi negativními zkušenostmi, nejste vyhořelí, jde vám o to opravdu pomoci."

### Kritéria

Cena

Spolehlivost

Zkušenosti

Kreativita

Jméno

### Samotná spolupráce

Chvilku trvalo než jsme se sádlili

Korporátní svět je jiný než agenturní

Korporace podléhají spoustu zákazům, příkazům

"Působí to na mě tak, že to chcete udělat správně, co nejspolehlivěji."

Snaha udělat maximum

Velká zodpovědnost

Nové nápady

Očekávala jsem, že mi přinesete nové nápady, drive, vymyslíte funkční řešení. Poradíte mi.

Nebude to fungovat

Nedorozumění, naráženi světů.

"2 rozdílný světy korporací a agentur, měli jsme hodně nedorozumění"

Deadliny katastrofa

Rozporuplná zkušenost

"Ze začátku byla moje zkušenost hodně pozitivní, teď jsem rozpačitá a je to rozporuplné kvůli těm deadlinům."

Super je inovativnost, kreativita

Přidáme něco navíc

Energie

Chceme to udělat správně

"MĚLA JSEM POŘAD POCIT, ŽE NÁM NOSÍTE NÁPADY, JAK TO UDĚLAT LÉPE. NEBYLO TO TAK, ŽE VY JSTE NÁM ZAPLATILI BUDGET A TOHLE JE NAD BUDGET.."

Deadliny katastrofa

Nedorozumění

Nespolehlivost

KDYŽ VÍM, ŽE TO NEDODRŽÍM, TAK TO DÁM VĚDĚT. ZODPOVÍDÁM JINÝM LIDEM. NEJHORŠÍ CO SE MI MŮŽE STÁT JE, ŽE MI NĚKDO ŘEKNE, ŽE TO BUDE NASAZENÉ A není to, pak mi volá šéf jaktože to není, když to mělo být a já to musím řešit.

Házím hrách na zeď

"Deadliny jsou důvodem proč se budu zamýšlet nad tím, zda spolu vůbec budeme spolupracovat dál"

"Jsem teď zklamaná. Neměla jsem pocit, že jsem důležitá, působí to tak, že ostatní klienti jsou důležitější."

### Značka DB

"Vybarví se mi Lukáš s Martinem. Modrá a bílá barva. a taky deadliny."

"DB člověk by byl - otevřený, vtipný, nápaditý. ale zároveň pokorný, pracovitý, spolehlivý a inovativní."

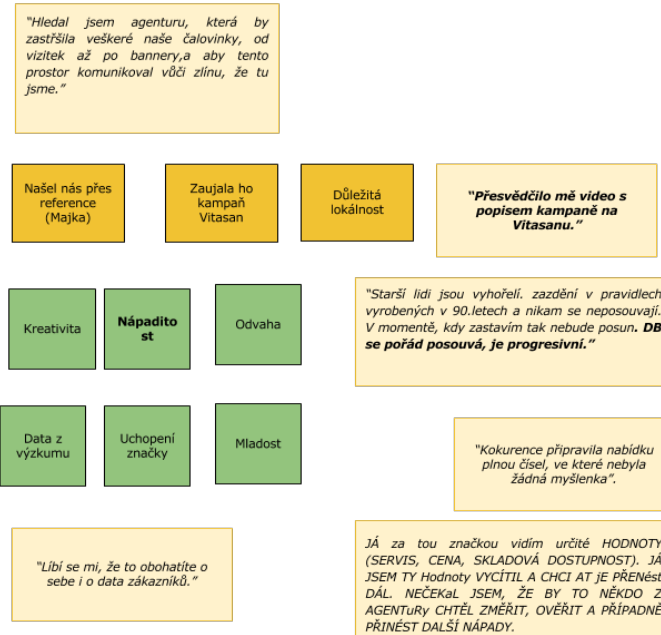
# PŘÍLOHA P VII: JAN Č. – POTŘEBY, TOUHY A OBAVY

## Jan Č. - majitel Luxusní elektroniky

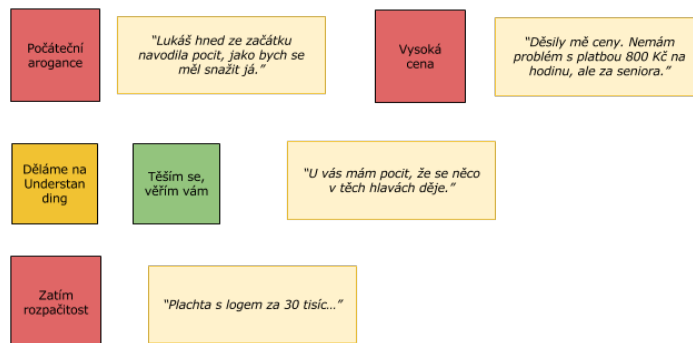
### Potřeby



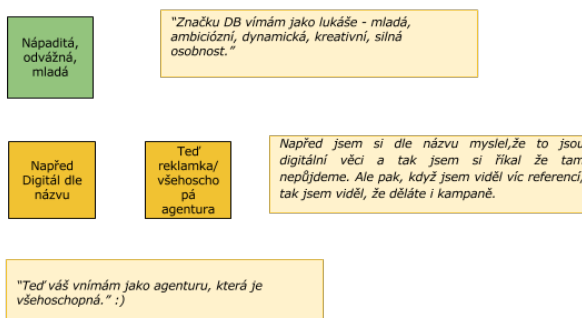
### Seznámení s DB + rozhodovací proces



### Samotná spolupráce



### Značka DB





# PŘÍLOHA P VIII: MARTIN P. – POTŘEBY, TOUHY A OBAVY

## Martin Pejša, ředitel Creative Dock

### Vztah DB a Creative Dock

V minulosti jsme řešili branding třeba Rádce

V nedávné době Pinky Pink

Známe se přes Lukáše

"Na to, jak dlouho jsme na trhu, tak jsme spolu tolik nespoupracovali. Bylo to tím, že jsme se pořád tak nějak spojovali a rozpojovali tím, jak Lukáš cestoval."

Potřebujeme nízký náklady

Chytrý nastavení spolupráce

Cítit hodnotu za peníze, které tam je

Pro mě jste drahý

Chybí businessový přemýšlení

Přijde mi, že nemáte zájem o CD.

"Creative Dock je postavený na tom žádný kec, hrozně praktický a exekuce."

### Jak probíhá výběr agentur pro brand agentury?

Najímáme freelancery

Hledáme je přes doporučení

### Kritéria

Přes doporučení/r eference

Pocit chemie

"Způsob přemýšlení shodný s mým. Vidím reálné doručení věcí a ne kec."

Přinesení hodnoty

Praktičnost / zemitost

Reálně mu jde o to něco pousnout, má skutečný zájem. Není to agenturní.

"Pro mě je důležité pracovat s lidma u kterých cítím, že mají úspěšný ruce."

### Vnímání DB

Brand a koncept agentura

Spokojeno st celková

DB nad tím přemýšlí

DB je dobrá firma s klukama a holkama, co nad tím přemýšlí.

Není to praktický

Drahý

nezájem DB

"Nikdo z DB se nesnažil pochopit náš proces."

Hodnota neodpovídá penězům

Nedělá exekuci

"Nemám pocit, že někdo opravdu jde k reálným lidem a zamýšlí se nad tím, jak produkt používat, co vlastně chcou."

"Většina agentur včetně Db dělá věci továrensky od stolu a nejde k reálným lidem. Snaží se dělat hezký věci, které ale třeba nejsou funkční."

"Nevidím lidi, kteří přijdou a řeknou - tohle jsou ty zdroje, tohle je výzkum, takhle to zapadá dohromady a proto děláme tohle. Když to tam není, tak cítím, že to je otržený od reality."

"Za ty peníze co to stojí mám pocit, že DB neodpovídá hodnotou. A je to možná tím, že nevidím ten proces za tím."