

Komunikační strategie společnosti Unreal Visual

BcA. Ondřej Repatý

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **BcA. Ondřej Repatý**
Osobní číslo: **K18381**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Komunikační strategie společnosti Unreal Visual**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu diplomové práce.
2. Stanovte cíl diplomové práce, metody práce a výzkumné otázky.
3. Představte společnost Unreal Visual. Proveďte situační analýzu a analýzu konkurenčního prostředí.
4. Realizujte kvalitativní výzkumné šetření u zvolené cílové skupiny.
5. Na základě analyzovaných dat navrhnete prakticky aplikovatelnou komunikační strategii.
6. Definujte závěry, doporučení a možná rizika pro navrhovanou strategii.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- EAGLE, Lynne, 2015. *Marketing communications*. Abingdon, Oxon: Routledge, xiii, 427 s. ISBN 9780415507714.
HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 407 s. ISBN 8073670402.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. Marketing. ISBN 9788024734927.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **10. srpna 2020**



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka





Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

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 ¹⁾;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ 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 8. 6. 2020

BcA. Ondřej Repatý



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 bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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 požžovat 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

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 vnitřní 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). Odprá-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 vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem prakticky aplikovatelné komunikační strategie společnosti Unreal Visual působící v odvětví audiovizuálních produkcí. Teoretická část se věnuje vymezení pojmů: B2B marketing, strategický marketing, marketing služeb, marketingový výzkum a komunikační strategie. V praktické části představujeme společnost Unreal Visual, analyzujeme současný stav komunikace, interpretujeme výsledky provedené PEST analýzy, Porterovy analýzy konkurenčního prostředí a vyhodnocujeme výsledky provedeného kvalitativního výzkumu se zástupci cílové skupiny. Na základě zjištěných výsledků výzkumu navrhujeme obecný styl komunikace společně s detailními návrhy jednotlivých komunikačních aktivit vycházejících s předem definovaných cílů komunikace.

Klíčová slova: B2B marketing, marketingový výzkum, marketingová komunikace, komunikační strategie, audiovizuální produkce, komunikační teritorium

ABSTRACT

The thesis deals with a draft of a practically applicable communication strategy of Unreal Visual operating in the field of audio-visual productions. The theoretical part focuses on defining the following terms: B2B marketing, strategic marketing, service marketing, marketing research and communication strategies. In the practical part, we present Unreal Visual, analyse the current state of communication, interpret the results of both PEST analysis and Porter's analysis of the competitive environment, and evaluate the results of qualitative research with representatives of the target group. Based on the research results we propose a general style of communication as well as detailed proposals for individual communication activities based on predefined communication goals.

Keywords: B2B marketing, marketing research, marketing communication, communication strategy, audio-visual production, communication territory

Rád bych tímto poděkoval mému vedoucímu práce prof. Mgr. Petru Štarchoňovi, Ph.D. za pomoc, cenné rady a čas, který mi věnoval během tvorby této práce. Současně bych chtěl taky poděkovat jednotlivým zástupcům komunikačních agentur za jejich pomoc, ochotu a věnovaný čas při realizaci marketingového výzkumu. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mi po celou dobu studia a psaní této práce byli velkou oporou.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 B2B MARKETING	11
1.1 CHARAKTERISTIKA B2B TRHŮ	11
1.2 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ.....	12
1.2.1 <i>Etapy nákupu</i>	12
1.2.2 <i>Účastníci B2B nákupního procesu</i>	13
1.2.3 <i>Typy nákupních situací</i>	14
1.3 B2B MARKETING A INTERNET	15
2 STRATEGICKÝ MARKETING.....	16
2.1 POJEM STRATEGICKÝ MARKETING	16
2.2 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	16
2.3 MARKETING A STRATEGICKÝ MARKETING	17
2.4 POSTUP MARKETINGOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	18
2.4.1 <i>Definice poslání organizace</i>	18
2.4.2 <i>Analýza stávající tržní pozice organizace</i>	19
2.4.3 <i>Stanovení cílů organizace a cílů marketingu</i>	24
2.4.4 <i>Formulování marketingových strategií</i>	25
2.4.5 <i>Zavedení zvolené strategie</i>	26
2.4.6 <i>Sledování a kontrola</i>	27
3 MARKETING SLUŽEB.....	29
3.1 DEFINICE POJMU - SLUŽBA.....	29
3.2 VLASTNOSTI SLUŽBY	29
3.3 KATEGORIE SLUŽEB.....	30
3.4 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH.....	31
3.4.1 <i>Materiální prostředí</i>	31
3.4.2 <i>Lidé</i>	32
3.4.3 <i>Procesy</i>	33
3.5 KLASIFIKACE SLUŽEB	35
3.6 TYPY MARKETINGU V OBLASTI SLUŽEB.....	36
3.7 NEJLEPŠÍ POSTUPY PŘEDNÍCH SPOLEČNOSTÍ V OBLASTI SLUŽEB	37
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	39
4.1 OBLASTI VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	40
4.1.1 <i>Výzkum účastníků trhu</i>	40
4.1.2 <i>Výzkum velikosti trhu</i>	41

4.1.3	<i>Segmentační výzkum</i>	41
4.1.4	<i>Výzkum potřeb</i>	42
4.1.5	<i>Výzkum vnímání (percepce)</i>	42
4.1.6	<i>Výzkum vnímání značky</i>	43
4.1.7	<i>Výzkum jednotlivých marketingových nástrojů</i>	43
4.2	PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	43
4.2.1	<i>Definice problému a cílů výzkumu</i>	44
4.2.2	<i>Příprava plánu výzkumu</i>	45
4.2.3	<i>Sběr informací</i>	47
4.2.4	<i>Analýza informací</i>	48
4.2.5	<i>Prezentace výsledků</i>	48
4.2.6	<i>Rozhodnutí</i>	49
5	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	50
5.1	NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU	50
5.2	POSTUP TVORBY MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	52
5.2.1	<i>Situační analýza</i>	52
5.2.2	<i>Identifikace cílového publika</i>	53
5.2.3	<i>Stanovení cílů komunikace</i>	54
5.2.4	<i>Stanovení rozpočtu</i>	56
5.2.5	<i>Návrh komunikace</i>	58
5.2.6	<i>Vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie</i>	62
6	METODIKA PRÁCE	63
6.1	STANOVENÍ CÍLE PRÁCE.....	64
6.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	64
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	65
7	SPOLEČNOST UNREAL VISUAL	66
7.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	66
7.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE	67
7.2.1	<i>Webové stránky</i>	67
7.2.2	<i>Facebooková stránka</i>	67
7.2.3	<i>Instagramový profil</i>	68
8	SITUAČNÍ ANALÝZA	69
8.1	PEST ANALÝZA.....	69
8.1.1	<i>Politicko-právní faktory</i>	69
8.1.2	<i>Ekonomické faktory</i>	70
8.1.3	<i>Sociokulturní faktory</i>	71
8.1.4	<i>Technologické faktory</i>	72

8.2	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ – PORTEROVA ANALÝZA	73
8.2.1	<i>Konkurence v odvětví – rivalita mezi firmami</i>	73
8.2.2	<i>Riziko možného vstupu nových konkurentů do odvětví</i>	77
8.2.3	<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	78
8.2.4	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	79
8.2.5	<i>Hrozba substitutů</i>	80
8.2.6	<i>Dílčí závěr analýzy</i>	81
9	VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	83
9.1	VÝBĚR ZKOUMANÉHO VZORKU	83
9.2	KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	83
9.3	DÍLČÍ ZÁVĚR ANALÝZY	89
10	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	91
III. PROJEKTOVÁ ČÁST		93
11	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	94
11.1	IDENTIFIKACE CÍLOVÉHO PUBLIKA	94
11.2	CÍL KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	95
11.3	NÁVRH KOMUNIKACE	95
11.3.1	<i>Styl komunikace</i>	95
11.3.2	<i>Klíčové změny</i>	97
11.3.3	<i>Návrh komunikačních aktivit</i>	99
11.4	ČASOVÝ PLÁN KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	105
11.5	STANOVENÍ ROZPOČTU	106
11.6	VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	106
11.7	MOŽNÁ RIZIKA A DOPORUČENÍ	107
11.8	SHRUTÍ	109
ZÁVĚR		111
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		112
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		114
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		116
SEZNAM OBRÁZKŮ		117
SEZNAM TABULEK		118
SEZNAM PŘÍLOH		119

ÚVOD

Pojem „video“ sám o sobě definuje širokou škálu možných variací a interpretací. Od čistě uměleckého ztvárnění, přes reklamní, filmové až po video natočené na mobilní telefon. V dnešní době se z videa stal standard pro komunikaci nejen na profesionální úrovni, ale i na úrovni osobní. Je sdělovacím prostředkem, který lidé používají, když chtějí svým přátelům ukázat, kde zrovna jsou. Když se chtějí podělit o své zážitky nebo si naopak odpočinout od reálného světa u oblíbeného filmu nebo seriálu. Konzumace informací formou videa je pro člověka snazší a s vývojem technologií se stává jeho každodenní součástí. Video se tak stalo jedním ze stěžejních bodů návrhu komunikačních strategií značek a společností, které jeho prostřednictvím předávají cenné informace o svých produktech, záměrech a vizích.

A právě tato skutečnost dala vzniknout audiovizuálním produkcím, které se zaměřují čistě na tvorbu reklamních videí. Mezi tyto společnosti patří i společnost Unreal Visual. Návrh vhodné a prakticky aplikovatelné komunikační strategie pro tuto audiovizuální produkci je hlavním cílem diplomové práce.

Teoretická část diplomové práce se, na základě rešerše odborné literatury, zabývá vymezením pojmů: B2B marketing, strategický marketing, marketing služeb, marketingový výzkum a komunikační strategie.

Praktická část práce nejprve představuje společnost Unreal Visual a provádí analýzu současného stavu komunikace. Poté se věnuje výzkumu, který je rozdělen do dvou úrovní. Nejprve se věnujeme analýze vnějšího makroprostředí (PEST analýza). Tedy uvádíme možné vlivy ze strany politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů. Poté přistupujeme k Porterově analýze pěti konkurenčních sil, kdy postupně analyzujeme možné hrozby ze strany konkurenční rivality, vstupu nových konkurentů do odvětví, dodavatelů, odběratelů a substitutů. V druhé fázi výzkumu vyhodnocujeme kvalitativní výzkum, který byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů vedených se zástupci cílové skupiny, tedy zástupci komunikačních agentur. Výsledky z praktické části jsou stěžejním východiskem pro projektovou část.

Projektová část obsahuje návrh obecného stylu komunikace společně s definicí komunikačního teritoria a návrhem jednotlivých komunikačních aktivit. V projektové části taky uvádíme nutné změny v re-designu loga, webu a sjednocení firemní identity. V závěru projektové části pak uvádíme časový plán kampaně, stanovujeme rozpočet, kontrolní mechanismy a věnujeme se možným rizikům a doporučením navržené komunikační strategie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 B2B MARKETING

Veškerý marketing končí u zákazníka, avšak většina marketingu a tržeb se odehrává mezi firmami. Důvodem, proč jsou B2B trhy, tedy trhy zaměřující se na obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, větší než spotřebitelské, spočívá především v počtu fází, kterými musí produkt projít, než se dostane ke konečnému spotřebiteli. Dokonce i nejjednodušší produkty, jakými například mohou být časopisy, musí projít několika fázemi výroby. S výjimkou konečného nákupu patří všechny transakce, které proběhnou mezi výrobcí, do B2B.

Marketing B2B se nezabývá jen komerčním podnikáním. Kupující i prodávající jsou často vlády nebo organizace veřejného sektoru. Všechny mají ovšem shodné prvky. Složité procesy zahrnující velký počet lidí s různými motivy. V nákupním procesu existují profesionální nákupčí a vyjednávači, ale svou roli zde hraje i mnoho dalších aktérů. Kromě toho jsou B2B trhy často mezinárodní a zahrnují i zahraniční vlády. (Kotler, 2007, s. 65)

1.1 Charakteristika B2B trhů

B2B marketing, občas označovaný jako „business marketing“ nebo „industrial marketing“ je zaměřený na jednotlivce nebo společnosti poskytující produkty nebo služby dalším organizacím.

B2B marketing se liší od marketingu zaměřeného na spotřebitele (B2C) v mnoha různých směrech. Těmito směry mohou být například délka splatnosti faktur, počet zúčastněných stran, složitost procesu nabídky a nákupu apod. Například nákup nového mobilního telefonu spotřebitelem pro něj může být otázkou, od úvodní myšlenky, několika dní. Často mu stačí pouhá pozitivní reference od známého nebo hezky zpracovaná reklama. Zákazníci v B2B sektoru ovšem očekávají trochu více. Ve většině případů se totiž nákup netýká pouze jednotlivce, ale potřeby získat více zařízení, která musí splňovat kritéria nastavena společností. Těmi mohou být nejen cena, ale i hardwarová a softwarová vybavenost, nadstandardní služby a servis v případě nefunkčnosti nebo poškození. Zákazníci v B2B sektoru tedy očekávají mnohem více detailních informací o výrobku, které jim pomohou se rozhodnout. Pro spotřebitelský trh je rozhodovací proces jednodušší, více spontánní než informativní. (Hall, 2017, s. 2)

Vztahy na B2B trzích jsou komplexnější než na B2C trzích. Na tvorbě nákupního rozhodnutí a na vzájemné interakci mezi podnikem, zákazníky a jeho dodavatelem se podílí podstatně více vzájemně spolupracujících lidí. Přestože se vztahy na B2B trzích vytvářejí, stejně jako na B2C trzích, na individuální bázi, pokud někdo z podniku dodavatele nebo zákazníka odejde, nedochází k přerušení vztahu díky existenci těchto propojených vztahů a partnerství řady zaměstnanců v podnicích dodavatele a zákazníka. Silné partnerské vazby zvyšují vzájemnou důvěru a oddanost ve vztahu a mají vliv na ochotu partnerů spolu ještě více spolupracovat, sdílet citlivé informace, spoluvytvářet dlouhodobé marketingové strategie operování na trhu včetně cenové politiky, která vede k ziskům obchodních partnerů. (Lošťáková, 2017, s. 34)

B2B trhy jsou také více geograficky koncentrované. Poptávka společností je navíc odvozenou poptávkou – v konečném důsledku se odvíjí od poptávky po spotřebním zboží.

Mezi další charakteristiky B2B trhu patří například přímý nákup. Organizace často nenakupují od prostředníků, ale přímo od výrobců, zejména pokud jde o technicky složité a nákladné výrobky. Firmy také často nakupují na recipročním základě a vybírají si dodavatele, kteří na oplátku zase nakupují od nich. Příkladem mohou být papírny, které nakupují chemikálie od chemičky, která od nich zase nakupuje papír.

V neposlední řadě se trendem současné doby stává nákup na leasing. Společnosti čím dál častěji nekupují přímo, ale pronajímají. Ať už se jedná o výrobní stroje, dopravní prostředky nebo výpočetní techniku. Nájemce může tímto způsobem získat řadu výhod. Například více disponibilního kapitálu, získání nejnovějších výrobků, stálý servis apod. Pronajímatel naopak získává větší čistý příjem a možnost prodávat zákazníkům, kteří by si jinak přímý nákup nemohli dovolit. (Kotler, 2007, s. 366)

1.2 Nákupní chování

Pro vytvoření úspěšné marketingové strategie je důležité rozumět tomu, co vede zákazníky v rozhodnutí o koupi. Jak se pohybují naši zákazníci od jedné fáze nákupu k druhé? Co je mezi nimi ovlivňuje? A kdo všechno se na rozhodnutí o nákupu podílí?

1.2.1 Etapy nákupu

V první etapě si podnik uvědomuje určitou potenciální potřebu. Ta může pocházet od jednotlivce nebo z provedeného výzkumu nebo jiných vnějších podnětů, kterými může být

například doporučení obchodních partnerů apod. Obvykle je tato potřeba řešena nákupem produktu, služby nebo celým portfoliem produktů.

V druhé etapě je potřeba identifikována, dalším krokem je získání prostředků k jejímu naplnění. Ve větších společnostech se jedná například o jednotlivce nebo oddělení, které přesvědčuje zúčastněné strany, aby uvolnili část prostředků na nákupu tohoto produktu nebo služby.

V třetí etapě probíhá zjišťování podrobnějších informací a hledání dodavatele, který by dokázal přijít s řešením poptávky. Většina kupujících v současné době začíná nejprve s online vyhledáváním, na které pak navazuje účastí na seminářích, veletrzích nebo dalším online vyhledáváním. Často lze také využít kontakty a doporučení od obchodních partnerů nebo známých.

Ve čtvrté etapě jsou dodavatelé vyhodnocováni a porovnáváni. Kupující obvykle zvažuje různé alternativy na základě různě zvolených kritérií. Každá společnost bude mít kritéria nastavena jinak, v závislosti na jejich finančních možnostech, potřebách a situaci.

V páté etapě dochází k volbě vhodného dodavatele a uskutečnění objednávky. Může se jednat o jednoduchou transakci nebo dlouhodobý kontrakt. V závislosti na povaze produktu nebo služby.

V šesté etapě společnost hodnotí zkušenost s nákupem a hodnocení kvality výrobku nebo dodávané služby a buďto v případě potřeby nakoupí u stejného dodavatele znovu nebo se přesune k jinému dodavateli. (Hall, 2017, s. 37)

1.2.2 Účastníci B2B nákupního procesu

Ta část organizace, která provádí nákupní rozhodnutí, se nazývá nákupní centrum a je definována jako všechny osoby a jednotky, jež se účastní rozhodovacího procesu organizace. Nákupní centrum zahrnuje všechny členy organizace, kteří hrají v procesu nákupního rozhodování některou z následujících pěti rolí. (Kotler, 2007, s. 371)

Uživatelé. Jsou lidé, kteří budou daný výrobek nebo službu využívat. V mnoha případech jsou to právě oni, kdo iniciují návrh ke koupi a pomáhají na definici specifikací produktu nebo služby.

Ovlivňovatelé. Lidé, kteří mají na nákupní rozhodnutí nějaký vliv. Často pomáhají definovat specifikace a zajišťují informace pro hodnocení alternativ. Příkladem mohou být například techničtí pracovníci.

Nákupčí. Lidé s pravomocí výběru dodavatele. Mohou pomáhat už při vytváření specifik výrobku nebo služby, ale nejdůležitější roli hrají při výběru dodavatelů a jednání s nimi.

Rozhodovatelé. Lidé, kteří mají formální či neformální pravomoc vybírat nebo schvalovat konečné dodavatele. Při rutinních nákupech jsou rozhodovateli nebo přinejmenším schvalovateli.

Vrátní. Lidé, kteří kontrolují tok informací k ostatním. Například nákupní agenti mohou často prodejci zabránit v setkání s uživatelem nebo rozhodovatelem. Příkladem mohou být například techničtí pracovníci nebo dokonce osobní asistentky. (Kotler, 2007, s. 370)

Velikost a složení nákupního centra organizace se liší v závislosti na produktech a nákupních situacích. U některých rutinních nákupů může všechny výše uvedené role zastat jediná osoba, která sama provádí nákupní rozhodnutí. U složitějších nákupních procesů se může skládat z 20-30 lidí pocházejících z různých oddělení a úrovní řízení organizace. (Kotler, 2007, s. 371)

1.2.3 Typy nákupních situací

Firmu k nákupu může vést velké množství různých důvodů, které ovlivňuje řada interních i externích faktorů. Mezi hlavní typy situací, kdy se firma rozhoduje pro nákup patří:

Opakovaný nákup. Společnost nakupuje stejný produkt nebo jeho modifikaci. Modifikací se v tomto případě myslí například produkt s doplňkovými službami, vylepšenými technickými vlastnostmi, případně s nadstandardní službou.

Nový nákup. Může přijít ve formě okamžitého nákupu – výrobky se nakupují jednorázově. Pokud je produkt snadno srozumitelný, může k takovému nákupu dojít online. Alternativou může být nákup řady produktů, kdy kupující může očekávat telefonický kontakt nebo osobní setkání, aby lépe produktu porozuměl. (Hall, 2017, s. 41)

1.3 B2B marketing a internet

Obrovský pokrok v oblasti informačních technologií změnil v současné době podobu B2B marketingu. Internetové burzy, direct mail, sociální sítě. Online marketing se stal jednou z možností, jak zvýšit nebo rozšířit některé z jichž účinných tradičních marketingových kanálů, jakými jsou například eventy nebo PR.

Hodnota online marketingu spočívá především v zastižení účastníků rozhodovacího procesu na místě, kde tráví svůj volný čas. LinkedIn, Facebook, Twitter se staly platformami, kde lidé pouze nesdílejí své osobní zážitky, ale přichází denně do kontaktu s množstvím produktů, nabídkou služeb, získávání referencí od přátel a dalších možných stimulů, které jim následně mohou pomoci při nákupním rozhodování v rámci jejich společnosti. (Ginty, Vaccarello a Leake, 2012, s. 3)

Není pochyb, že sociální sítě navždy změnili to, jak komunikujeme se svým okolím. Mohou nám však poskytnout mnohem více než běžný marketingový kanál. Dávají příležitost přemýšlet nad našimi zákazníky odlišně, a především přemýšlet o tom, jak s nimi jednáme na strategické úrovni.

Většina firem při použití běžných marketingových kanálů začíná tak, že nejprve představí produkt nebo službu, se kterou přichází na trh. Následuje popis toho, jak je produkt nebo služba skvělá a poté tráví spoustu času tím, že přesvědčují potenciální zákazníky o tom, proč si mají zrovna jejich produkt koupit.

Éra sociálních sítí ovšem vyžaduje trochu jiný přístup. Zákazníci očekávají, že s nimi budeme vyjednávat jejich podmínky, ne naše. Zákazníci mají v dnešní době přístup k obrovskému množství výrobků a služeb podobného, ne-li stejného, charakteru. Cílem tedy v dnešní době není říci našim zákazníkům co děláme, ale cílem je komunikovat to, co je pro naše zákazníky důležité, co hodnotí a na čem jim opravdu záleží. (Taylor, 2018, s. 19)

Společnosti často zapomínají, že skutečným účelem sociálních sítí je spojit se s našimi zákazníky smysluplným způsobem za účelem budování vztahů. Budování vztahů prostřednictvím interakcí a rozhovorů, díky kterým získáváme od našich zákazníků zpětnou vazbu nebo pozitivní reference. (Taylor, 2018, s. 158)

2 STRATEGICKÝ MARKETING

2.1 Pojem strategický marketing

Názory na strategický marketing se různí. Pojem strategický marketing není jednoznačně obsahově vymezen. Kotler strategický marketing definuje jako proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firmy může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. (Kotler, 2007, s. 66)

Strategické marketingové řízení je v důsledku neustále probíhajících změn nepřetržitý proces. Mění se prostředí (globalizace, prudký rozmach informačních technologií, logistika, aj.), mění se zákazník (je vzdělanější, má kvalitnější zdroje informací, je náročnější, mnohem méně loajálnější vůči značce), mění se firmy (jejich technologie, materiální vybavení, organizační struktura, komunikace). Každá organizace musí uvažovat nad svou budoucností. Musí hledat možnosti a cesty budoucího rozvoje v podmínkách dynamicky se rozvíjejícího a měnícího prostředí – přinejmenším toho, ve kterém působí. V konkurenční úsilí vítězí ten, kdo nejlépe dokáže předvídat budoucí vývoj a včas na něj reagovat. (Vašítková, 2014, s. 30)

Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a z provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet změny, které uspokojí jednotlivce a firmy. (Jakubíková, 2009, s. 62)

Plánování se musí stát součástí celé organizace a jeho význam pro budoucí úspěchy musí být obecně respektován všemi zaměstnanci, kteří se podílejí na řízení firmy. Celkový úspěch zavedení efektivního plánovacího systému závisí na zapojení všech složek, které tento proces ovlivňují. (Vašítková, 2014, s. 31)

2.2 Plánování a strategické marketingové plánování

Plánování je proces spojený s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích a s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů do-

saženo. O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí. (Horáková, 2001, s. 12)

Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování. (Jakubíková, 2009, s. 62)

Strategické plány nelze bezvýhradně založit na zásadě ortodoxnosti. Pokud například ve strategickém plánu nezohledníme aktivity související s chováním a jednáním konkurence, lze předpokládat, že plán bude dokumentem s celou řadou pokryteckých a nic neznamajících a otřepaných frází. Philip Larkin přirovnává takový plán k modernímu románu, který charakterizuje jako: začátek, zmatek a konec. (Horáková, 2001, s. 12)

2.3 Marketing a strategický marketing

Marketing je spojen s trhem a jeho rozvojem. Jako soubor metod, přístupů a činností umožňující efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení.

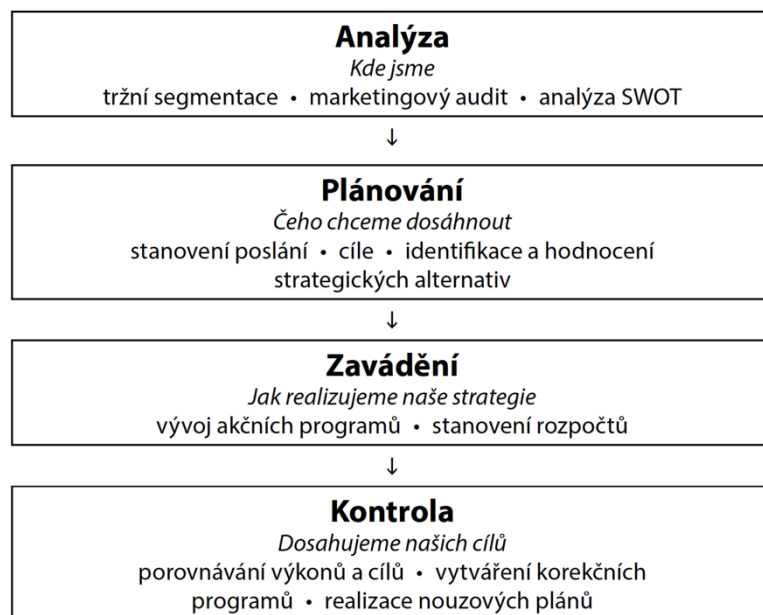
Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména s vypracováním analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, příležitostí a ohrožení podniku, konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje), s participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení, se stanovením marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení cílů, s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů, s komplexním řízením marketingového procesu.

Strategický marketing je často spojován s hledáním konkurenční výhody (nejlépe velmi výrazným odlišením). Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu formulování marketingových strategií. Je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém působí,

seznámení se s tržními podmínkami a především konkurencí. Na základě těchto znalostí provádí zhodnocení vlastních možností, síly a dovedností. Strategický marketing tedy pomáhá orientovat „každého“ v organizaci směrem k trhu. (Horáková, 2001, s.14)

2.4 Postup marketingového strategického plánování

Prvky strategického marketingového plánovacího procesu lze charakterizovat jako analýzu, plánování, zavádění a kontrolu:



Obrázek 1 – Strategické plánování (Vašítková, 2008, s.38)

Rozeznáváme šest hlavních etap marketingového strategického plánování.

2.4.1 Definice poslání organizace

Vytvořením poslání sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence a cesty, kterými tohoto účelu hodlá dosahovat. Je vyjádřením hodnot organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci.

Vytvoření poslání organizace je ovlivněno následujícími faktory:

- zařazení organizace do soukromého nebo veřejného sektoru
- historií organizace a její stávající image
- faktory přicházejícími z prostředí organizace
- hlavními příležitostmi a hrozbami

- dostupnými zdroji lidí i kapitálu (Vašítková, 2014, s. 45)

Společnost dodávající vybavení pro osvětlení televizních studií by mohla své poslání definovat jako: „Cílit na velká televizní studia a stát se jejich preferovaným dodavatelem, pokud jde o osvětlovací technologie vyžadující ta nejnáročnější a nejspolehlivější aranžmá.“ Je důležité si povšimnout, že toto definované poslání se nezmiňuje o získání zákazníků z řad menších studií, o nabídce nejnižších cen ani o pokusech prodávat jiné výrobky než osvětlení. (Kotler, 2013, s. 80)

Stanovení cílů organizace slouží k účelnému směřování organizace. Cíle musí být v souladu při rozhodování jednotlivých funkcí organizace. Slouží k motivaci manažerů a zaměstnanců a k účinné kontrole výkonu organizace. Cíle by měly být měřitelné, musí obsahovat časová období, ve kterém mají být dosaženy, musí být reálné a jednotlivé cíle stanovené pro různé funkce organizace by měly být mezi sebou v souladu. Po stanovení cílů je úkolem marketingového managementu vypracování plánů vedoucích k dosažení těchto cílů. Plány se sestavují ve třech úrovních: strategické, taktické (operativní) a plány pro nouzové situace. (Vašítková, 2014, s. 45)

2.4.2 Analýza stávající tržní pozice organizace

V základu má odpovědět na otázku: „Kde jsme nyní?“ Zkoumá stávající tržní podíl organizace, velikost i vlastností trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. V této souvislosti taky určuje, kterým tržním segmentům organizace bude sloužit, tj. provádí tržní segmentaci. Vyhodnocujeme vnitřní sílu, ale i slabost organizace. Analyzují se nejen vnitřní provozní problémy, ale i vnější faktory prostředí, která organizaci obklopují (ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické a legislativní prostředí). Analýze jsou podrobeni

nejen zákazníci, ale i dodavatelé firmy a relevantní konkurence na daném trhu. Souhrnem uvedených analýz vnitřních a vnějších faktorů je SWOT analýza. (Vašítková, 2014, s.32)

<p>Silné stránky (S)</p> <p>S1 – dobrá cenová strategie S2 – spolehlivost S3 – znalosti z oboru IT S4 – zkušenosti zaměstnanci S5 – rychlost S6 – kvalitní servis S7 – nižší cena oproti konkurenci</p>	<p>Slabé stránky (W)</p> <p>W1 – nová firma W2 – nedostatek vlastního počátečního kapitálu W3 – nevybudovaná image firmy</p>
<p>Příležitosti (O)</p> <p>O1 – růst potřeby komunikace O2 – rušení pevných telefonních linek O3 – pokles cen hardwaru O4 – rozvíjející se informační společnost</p>	<p>Rizika (T)</p> <p>T1 – vysoká konkurence T2 – rušení signálu T3 – špatná platební morálka zákazníků T4 – internet čtvrté generace</p>

Obrázek 2 – SWOT analýza (Vašítková, 2014, s.43)

Analýza vnitřního prostředí firmy (S-W)

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy a nezdary. Proto většina šetření, prováděná v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace. (Horáková, 2001, s. 37)

Analýza vnitřního prostředí firmy sestává z analýzy vnějšího (externího) mikroprostředí, které tvoří například zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingoví prostředníci nebo veřejnost. A vnitřního prostředí firmy představující výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které v dané organizaci poskytující služby existují a určují mantinely, ve kterých se může organizace pohybovat. (Vašítková, 2014, s.41)

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Pravým opakem jsou slabé stránky, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu. (Horáková, 2001, s. 37)

Silnou stránkou (předností) jsou například:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje,
- nízké výrobní náklady,
- dobrá finanční situace,
- pružná organizační struktura,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- kvalitní marketingový management,
- příznivé dopravní spojení,
- vysoká úroveň marketingové komunikace,
- řádně vyškolený prodejní personál,
- dobře zajištěný a fungující servis apod.

Slabou stránkou může být například:

- příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj,
- konzervativní přístup k inovačnímu procesu,
- nekvalitní výrobky,
- zastaralý strojní park,
- omezené výrobní kapacity,
- vysoká zadluženost,
- absence motivace v odměňování,
- nízký prodejní obrat,
- špatná pověst podniku apod.

Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. Podstatné pro marketingový plánovací proces je maximální exploatace silných stránek, na kterých bude podnik zakládat svou marketingovou strategii a které znamenají konkurenční výhodu, a eliminace extrémně slabých stránek, které ohrožují tržní postavení. (Horáková, 2001, s.38)

Analýza vnějšího prostředí firmy (O-T)

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlíží na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí, na faktorech odvětví, do

kterého podnik spadá. Tyto faktory formují základnu podnikových příležitostí anebo aktivity ohrožují, a proto je nezbytné svědomitě sledovat vnější prostředí. (Horáková, 2001, s. 39)

Vnější marketingové prostředí firmy neboli makroprostředí se skládá z prvků ekonomických, demografických, sociálních, kulturních, technických a technologických, legislativních podmínek a z vlivu globálního prostředí. Cílem analýzy prvků vnějšího prostředí je nalézt atraktivní příležitosti a vyhnout se problémům, které hrozí. Jedno z nejzávažnějších ohrožení ve službách představuje konkurence, která může mít podobu rivality mezi obdobnými subjekty. (Vašítková, 2014, s. 38)

Marketingovou příležitostí je potřeba a zájem kupujícího, jež má společnost dobré předpoklady se ziskem uspokojit. Jedním ze způsobů je nabídka něčeho, čeho se na trh nedostává. Tato situace vyžaduje jen málo marketingového talentu, neboť potřeba je více než zřejmá. Dalším způsobem je nabídka stávajícího výrobku nebo služby, avšak novým nebo lepším způsobem. Toho docílíme metodou detekce problému, kdy se ptáme spotřebitelů na jejich návrhy, metodou ideálů, kdy po nich chceme, aby si představili ideální verzi výrobku nebo služby, a metodou spotřebního řetězce, kdy je žádáme, aby načrtli všechny jednotlivé kroky, které provádí při získávání, používání a vyhazování výrobku. Tato poslední metoda často vede ke zcela novým výrobkům a službám. (Kotler, 2013, s. 80)



Obrázek 3 – Matice příležitostí (Vašítková, 2014, s.39)

Marketingové ohrožení představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinace s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i

hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit. (Horáková, 2001, s.40)



Obrázek 4. - Matice rizik (Vašítková, 2014, s. 40)

Marketingovou příležitostí mohou být například:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- zrušení ochranných opatření pro určité výrobky,
- snadný vstup na nové trhy,
- moderní trendy v technologiích země,
- nové využitelné možnosti na mezinárodních trzích,
- růst využitelných možností na mezinárodních trzích apod.

Marketingovým ohrožením mohou být například:

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,
- silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,
- slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku,
- neschopnost konkurovat na trzích,
- nepříznivé legislativní normy apod.

Výsledky řádně a důkladně provedené marketingové analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které podstatnou mírou ovlivňují možnosti uspokojovat potřeby zákazníků. Lze ji považovat za nástroj, který podniku pomáhá určit jeho místo v prostředí, charakterizovat možnosti a identifikovat reálně předpoklady pro vývoj budoucích aktivit, znamenající realizaci strategických cílů. Vytipováním potenciálních problémů dává možnost

předejít potížím, odhadnout je dříve, než mohou ovlivnit podnikové dění. Umožní managementu determinovat strategické úkoly, které mají být dosaženy. (Horáková, 2001, s.41)

2.4.3 Stanovení cílů organizace a cílů marketingu

Odpovídá na otázku související se směřováním k tomu, čeho chce organizace dosáhnout. Každá organizace si musí vytvořit svůj vlastní „plán cílů“, aby její činnosti byly nasměřovány správně. Nejdříve je potřeba vymezit poslání organizace. To znamená zdůvodnit její existenci a význam z hlediska cílů a záměrů firmy při uspokojování potřeb spotřebitelů. Na všeobecné cíle pak organizace navazuje stanovením marketingových cílů. (Vašítková, 2014, s. 32)

Marketingové cíle jsou velmi úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku (všechny dílčí podnikové zájmy a záměry). Podnikové cíle jsou primární, jsou východiskem pro určení cílů marketingových, které jsou cíli odvozenými a pomáhají primární cíle zajišťovat. Musí být reálné vzhledem k podnikové situaci (například zvýšit tržní podíl může být v určité podnikové situaci velmi obtížné nebo dokonce nedosažitelné). Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Neobsahují však návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit. Nejsou zde instrukce pro jejich faktické provedení. (Horáková, 2001, s. 51)

Cíle musí být konkrétní, pokud jde o jejich kvantifikaci a načasování. Definování cílů představuje pro podnik dodržování určitých podmínek a respektování řady pravidel:

Musí být hierarchicky seřazeny od nedůležitějších k nejméně důležitým. Klíčovým cílem organizace pro dané období může být zvýšení návratnosti investic. Manažeři mohou zisk zvýšit buď zvýšením příjmů, nebo omezením nákladů. Tržby mohou zase zvýšit jen zvýšením tržního podílu nebo cen.

Cíle by měly být kvantifikovatelné, kdykoliv je to možné. Cíl „zvýšit návratnost investic (ROI)“ by měl být raději formulován jako „zvýšit ROI na 15 % v průběhu příštích dvou let“.

Cíle by měly být realistické. Cíle by měly vzejít z analýzy příležitostí a silných stránek organizace, nikoli být výplodem bujné fantazie.

Cíle musí být konzistentní. Není možné současně maximalizovat tržby i zisk.

Mezi další důležité rovnováhy patří krátkodobý zisk versus dlouhodobý růst, hlubší penetrace stávajících trhů versus rozvoj nových trhů, cíle zisku versus neziskové cíle a vysoký růst versus nízké riziko. Každé rozhodnutí vyžaduje odlišnou marketingovou strategii. (Kotler, 2013, s. 82)

2.4.4 Formulování marketingových strategií

Odpovídá na otázku: „Jakým způsobem se dostaneme k danému cíli?“ Stejných cílů je možno dosáhnout různými cestami – různými akčními plány. Proto organizace hodnotí možné budoucí scénáře vývoje, a to jak uvnitř organizace, tak uvnitř svého prostředí. (Vašítková, 2014, s.32)

Marketingové strategie určují základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost. Jestliže hovoříme o marketingových strategiích, je třeba připomenout, že respektují celkovou podnikovou strategii. (Horáková, 2001, s. 54)

Michael Porter navrhl tři obecné strategie, jež poskytují dobrý výchozí bod pro strategické přemýšlení:

Celkový náskok v nákladech. Firmy se snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohly stanovit své ceny pod úroveň konkurence a získat tržní podíl. V takovém případě jim stačí menší marketingové dovednosti. Problémem však je, že obvykle se najde jiná firma schopná dosáhnout ještě nižších nákladů, která ohrozí společnost spolupracující se jen na výhodu v oblasti nákladů.

Diferenciace. Společnost se soustředí na dosažení lepšího výkonu v oblasti, která je pro většinu zákazníků důležitá. Firma usilující o vedoucí postavení v kvalitě musí například vyrábět své výrobky z těch nejlepších komponent, odborně je sestavovat, pečlivě je kontrolovat na výstupu a jejich kvalitu odpovídajícím způsobem komunikovat.

Zaměření. Společnost se soustředí na jeden nebo více úzce vymezených cílových segmentů, snaží se je dokonale poznat a poté u nich usiluje buď o získání náskoku v nákladech, nebo o diferenciaci. (Kotler, 2013, s. 83)

Marketingové strategie musí být nejprve formulovány. Musí vycházet z podnikové politiky, respektovat ji a ctít podnikové cíle. Neexistuje standardní strategické řešení, které

vede k dosažení cílů a hodí se pro každý případ. Umět zvolit správnou strategii znamená umět vybrat vhodné stavební kameny pro individuální případ a „smontovat“ z nich to právě řešení. Marketingové strategie determinují úspěšnost či neúspěšnost celého podniku. Je nezbytné stále zdokonalovat současné přístupy a kroky, nebránit se novým, doposud nevyužívaným postupům a zavádět i další efektivnější činnosti pro dosahování podnikových cílů. Existující riziko se snižuje díky analytickým možnostem i vysokým manažerským schopnostem (kvalifikované odhady prováděné manažery apod.). (Horáková, 2001, s. 59)

Každý podnik (ať se jedná o průmyslový gigant, nebo o velmi malou společnost), jestliže chce obstát v konkurenčním prostředí, musí zvolit a formulovat marketingovou strategii a následně ji aplikovat. Manažer má možnost volby – formulovat strategii znamená volit mezi možnými alternativami. Strategie uplatňované v rámci marketingového strategického procesu nejsou voleny jednou provždy – nejsou neměnné. Při výběru musí podnik pečlivě sledovat vývoj na trhu a registrovat měnící se podmínky, zejména kupní chování zákazníků, počínání konkurence a rozhodování v otázkách výběru strategie tomuto přizpůsobovat. (Horáková, 2001, s. 79)

2.4.5 Zavádění zvolené strategie

„Jak se má organizace chovat při realizaci své strategie?“ Po výběru strategické cesty k dosažení cílů musí následovat operační (taktický) plán, který podrobně definuje plány využití jednotlivých prvků marketingového mixu, například taktiku ustanovení ceny nebo vývoj nového produktu a na něj navazující komunikační nástroje, případnou distribuci či práci s lidmi, řízením materiálního prostředí a procesů poskytování služby. (Vašítková, 2014, s.32)

Implementace strategického plánu ve firmách je stejně důležitá jako samotný strategický plán. Je docela běžné, že firmy, které investovaly nemálo zdrojů do přípravy strategické analýzy a strategického plánu, nejsou schopny tyto hodnoty využít. Hlavními příčinami selhání implementace jsou:

Oddělené plánování a implementace strategie. Zejména u větších firem se běžně stává, že existuje oddělené, které má na starosti přípravu strategické analýzy a strategického plánu. Implementace strategického plánu se pak ovšem rozmělní mezi jednotlivá oddělení, která často působí jako samostatná síla. Neexistuje jedna jednotka, která by byla zodpovědná za rozvoj celé firmy. U zahraničních korporací bývá někdy diskontinuita mezi mateřskou firmou, která určuje strategii a zahraničními pobočkami, které ji mají plnit.

Strategie nezohledňuje vnitřní možnosti firem. Správná strategie zohledňuje jak vnější vlivy (chování konkurentů, zákazníků, dodavatelů apod.), tak vnitřní poměry a možnosti firmy. Např. přejít z produktově řízené firmy na zákaznický řízenou firmu nelze udělat bez zásadních změn v kultuře, znalostech a způsobu řízení firmy.

Nejasný proces strategického řízení. Strategické řízení včetně implementace strategického plánu je proces, který jde napříč firmou, horizontálně i vertikálně. Často se stává, že tento proces není dostatečně definován a/nebo není dostatečně komunikován v celé firmě. Někdy se také stává, že je tento proces příliš složitý.

Špatné řízení změn. Strategický plán je o rozvoji, tedy změnách, které firmu čekají. Pokud není nastaveno transparentní řízení všech typů změn ve firmě, pak nefunguje ani implementace strategického plánu. Nežádá se stává, že i firmy, které své výnosy realizují pomocí projektů, nejsou schopny řídit své interní změny stejně efektivně.

Pro správnou implementaci a eliminaci příčin možného selhání je potřeba dodržet základní rámec strategického vs. operativního řízení, tzn. konkrétní rozvojové aktivity (změny, projekty) ze strategického plánu by měly být přeneseny do ročního operativního plánu a být v souladu s finančními cíli (výnosy, investiční a provozní náklady, rozpad a jednotlivá oddělení, bonusy atd.). Tyto konkrétní rozvojové aktivity je nejlépe řídit jako projekty. Z procesního hlediska je důležité si nastavit transparentní procesy a zodpovědnosti a tyto dostatečně komunikovat. Z hlediska časového je potřeba sladit operativní a strategické řízení. Kvůli poměrně velké dynamice ve většině odvětví, stejně jako rychlém rozvoji technologií, se doporučuje aktualizovat strategický plán dvakrát ročně. (Šebela, ©2014)

Organizace, zejména ty velké, bývají obětí své strnulosti. Je totiž obtížné změnit jednu část bez přizpůsobení těch ostatních. I přesto se mohou organizace změnit, pokud mají silné vedení a to, pokud možno ještě předtím, než je zasáhne krize. Klíčem ke zdraví organizace je ochota studovat měnící se prostředí a přijímat nové cíle a způsoby jednání. (Kotler, 2013, s. 86)

2.4.6 Sledování a kontrola

Odpovídá na otázku, zda organizace dosáhla plánovaných cílů. Neoddělitelnou součástí strategického plánování je sledování realizace plánu, interpretace příčin různých odchylek od plánů a úpravy plánů tak, aby stanovených cílů bylo skutečně dosaženo. (Vašítková, 2014, s.32)

Kontrolní etapa strategického marketingového procesu kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá nejen to, jak byly v rámci realizace dodrženy předpoklad stanovené marketingovým plánem, ale umožňuje provádět i nezbytná kontinuální regulování pro udržení integrity a nepřetržitosti procesu a zjišťuje, které aktivity jsou funkční a které ne.

V rámci kontrolní fáze strategického marketingového procesu je tedy klíčovou skutečností kontrola současně používaných strategií (zda skutečně představují nejlepší možnosti pro dosažení zvolených cílů). Zaměřuje se na monitorování a porovnávání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost se standardy plánu, na sledování směru pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování doprovodných problémů zásadního významu i na provádění nezbytných změn a úprav.

Pro zjištění úspěšnosti strategie je v kontrolním procesu třeba sledovat dva základní okruhy otázek:

Prověřovat kontinuálně a systematicky základní strategické premisy a šetřit, zda:

- je zvolený směr postupu správný a výchozí strategické hypotézy platné,
- soustředění směřuje ke klíčovým problémům,
- jsou uskutečňované činnosti opravdu těmi, které mají být provedeny.

Zaměřit se na faktickou strategickou výkonnost a šetřit:

- jaké jsou výkony, dosažené pomocí současně užívaných strategií,
- zda jsou skutečně výkony porovnatelné s plánem,
- zda jsou současné strategie vhodné a jejich další použití lze odsouhlasit,
- nebo potřebují upravit a přizpůsobit okolnostem,
- nebo se neosvědčují a je třeba změna.

Kontrolní proces závisí na dostupnosti potřebných informací, na jejich kvantitě i kvalitě. Rovněž čas je veličinou procesu. Jeho role spočívá v rozvržení a termínování sledovaných aktivit a také limituje schopnost manažerů měřit jejich účinnost. Součástí komplexní strategické kontroly je i posouzení míry a intenzity působení marketingového prostředí, ve kterém se podnik nachází. Podnikové ovlivňování faktorů prostředí je málo pravděpodobné, a tak účelem kontrolního posouzení je především determinovat, které příležitosti jsou akceptovatelné a kterých hrozen se vyvarovat. Vyplyvající hraniční podmínky budou uvažovány při výběru nástrojů mixu a jejich kombinací pro strategické úvahy. (Horáková, 2001, s. 142)

3 MARKETING SLUŽEB

3.1 Definice pojmu – služba

Změny v definici a chápání služby jako takové můžeme pozorovat už od 18 století. Fyzikokraté, kteří jsou všeobecně pokládáni za zakladatele systematického studia ekonomie, se domnívali, že jedinou formou bohatství je půda, a proto je zemědělství jedinou produktivní činností. Tento názor posléze kritizoval Adam Smith, který byl přesvědčen, že výroba produktu je rovnocenná zemědělství při vytváření zisku.

V současné době nejlépe vysvětlují podstatu služeb američtí autoři Philip Kotler et al. (Vašítková, 2014, s. 15)

„Služba je jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmotatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek.“ (Kotler, 2013, s. 394)

3.2 Vlastnosti služby

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb. Službu si nemůžeme před koupí prohlédnout a jen ve velmi málo případech si ji můžeme předem vyzkoušet. Prvky, které nejčastěji představují kvalitu služby, jako jsou: důvěryhodnost, osobní přístup, jistota apod., lze ověřit až při samotném nákupu a spotřebě služby. Díky nehmotnosti služeb má zákazník ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb. Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůraznění významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky. V základu se tedy marketéři snaží o co největší zhmotnění nabízené služby. (Vašítková, 2014, s. 16)

Neoddělitelnost od poskytovatele služeb. Poskytovatel a zákazník se musí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník však nemusí být přítomen po celou dobu služby. Například u právních služeb, lze u některých úkonů zákazníka zastoupit, a tedy zákazník fyzicky na místě při výkonu služby nemusí být přítomen. Naopak přítomnost zákazníka na místě vždy, se nejčastěji vyžaduje u zdravotních a osobních služeb. Právě neoddělitelnost služby je příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. Často i malá změna průběhu

poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. (Vašítková, 2014, s.17) Limitace vycházející z neoddělitelnosti lze obejít několika strategiemi. Poskytovatel služby může pracovat s většími skupinami zákazníků. Poskytovatel služby může také pracovat rychleji. Organizace poskytující služby může také například vyškolit více poskytovatelů a získat jim důvěru u klientů. (Kotler, 2013, s. 397)

Heterogenita neboli variabilita, či proměnlivost služeb, souvisí především se standardem kvality služby. Chování všech zúčastněných nelze vždy předvídat. V případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. Nelze provádět vstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jak tomu bývá u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě (každý učitel může nabídnout jinou kvalitu své výuky). Management organizace poskytující služby musí na tuto vlastnost služby reagovat stanovením norem kvality chování zaměstnanců a jejich výchovou a motivací, spolu s výběrem a plánováním procesů poskytování služeb. (Vašítková, 2014, s. 18) Aby některé společnosti ujistily zákazníky o svých kvalitách, nabízí jim záruky spokojenosti, které mohou snížit jejich pocit rizika. Pro zvýšení kontroly kvality, lze kromě investice do optimálních procesů a výběru a školení zaměstnanců investovat taky do standardizace procesu poskytování služby organizací nebo monitoringu spokojenosti zákazníků. (Kotler, 2013, s. 398)

Zničitelnost služby. Služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Z toho taky vyplývá, že poskytované služby nelze reklamovat, pouze v některých případech můžeme špatně vykonanou službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní nebo přijít se slevou nebo vrácením částky uhrazené za poskytovanou službu. Důsledky vykonané služby však nelze zvrátit. (Vašítková, 2014, s.19)

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Zákazník si při pořizování služby pouze kupuje právo na její poskytnutí. Management musí reagovat zdůrazněním výhod nevlastnění služby. Například při poskytování hotelového ubytování nemusí host investovat do vlastního bydlení, ale namísto toho získává službu, tedy postel pro pohodlný spánek. (Vašítková, 2014, s. 20)

3.3 Kategorie služeb

Služby mohou být více či méně důležitou součástí celkové nabídky. Rozlišujeme pět kategorií nabídek:

Ryze hmotné zboží. Mýdlo, zubní pasta nebo sůl bez doprovodných služeb

Hmotné zboží s doprovodnými službami. Hmotný výrobek jako auto, počítač nebo mobilní telefon, doplněný jednou nebo více službami. Čím je výrobek technicky vyspělejší tím větší bývá potřeba kvalitních podpůrných služeb.

Hybrid. Nabídky typu jídla v restauracích, kde výrobek i samotná služba hrají stejně důležitou roli.

Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami. Cesta letadlem, vlakem s dodatečnými službami nebo podpůrným zbožím v podobě občerstvení nebo nápojů.

Ryzí služba. Primárně nehmatatelná služba jako hlídání dětí, psychoterapie nebo masáž. (Kotler, 2013, s. 394)

3.4 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Tyto nástroje slouží k jedinému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.

Marketingový mix v základu obsahuje čtyři hlavní prvky: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Pro účinné vytváření marketingových plánů v oblasti služeb ovšem základní 4P nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb, které zapříčinily rozšíření marketingového mixu o další tři P: Materiální prostředí, lidé a procesy. Materiální prostředí pomáhá zhmotnění služby, lidí usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější. (Janečková, 2001, s. 29)

3.4.1 Materiální prostředí

Materiální prostředí je svým způsobem důkazem vlastností služby. Může mít mnoho forem – vlastní kanceláře, ve kterých je služba poskytována, brožury vysvětlující podrobně druh poskytované služby apod. Důkazem o kvalitě služby může být například i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro sítě organizací poskytující jednotné služby, například společnosti poskytující rychlé občerstvení, letecké společnosti nebo hotely. (Vašítková, 2014, s. 22)

K tomu, jak uspořádat vnější projev produktu služby v materiálním prostředí, neexistují přesná předem stanovená pravidla. Většinou je to záležitost módy, vkusu, ale i tvůrčí invence architekta a designéra, která by měla naplňovat očekávání zákazníků. Styl, v němž je zařízen interiér pracoviště či kanceláře, atmosféra, která tu vládne, to vše navozuje náladu a také ovlivňuje chování zákazníka.

Navozená atmosféra	Zákaznická odezva
elegance	úroveň, styl
profesionality	důvěra, pocit bezpečí
vstřícnosti	pocit radosti
pochmurnosti	smutek, pocit omezování
srdečnosti	pohodlí, pocit vítaného hosta
luxusu	výjimečnost, kvalita, vysoké ceny

Tabulka 1 – Vliv navozené atmosféry na pocity zákazníka (Vašítková, 2008, s.168)

Specifikace aspektů prostředí, které vyvolávají žádoucí zákaznickou odezvu, rozpoznání, co se líbí či nelíbí na uspořádání služeb zákazníkům, bývá často předmětem marketingových výzkumů. Pro efektivní řízení materiálního prostředí musí být zřejmé, které z podnětů prostředí zákazník pokládá za důležité, co v něm dotváří představu o charakteru a kvalitě služby. (Vašítková, 2014, s. 168)

V případě poskytování služeb přímo u zákazníka je důležité věnovat pozornost jednotnému stylu oblékání, dodržování firemních barev na oděvech pracovníků provádějící danou službu apod. Rovněž nesmíme zapomínat na umístění loga či jména firmy na veškeré dopravní prostředky, které daná společnost provozuje. Zde je prostor pro vytváření jednotného corporate design firmy. Příkladem jsou výrazné žlutooranžové barvy na dopravních prostředcích společnosti Student Agency. (Vašítková, 2014, s. 177)

3.4.2 Lidé

Lidé při poskytování služeb hrají významnou roli. Ve větší či menší míře dochází mezi zákazníky a poskytovateli služby ke kontaktu, který má přímý vliv na kvalitu poskytované služby. Organizace se musí zaměřit na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by organizace měla stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků. Obě hlediska jsou důležitá k vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. (Vašítková, 2014, s.22)

Podíl lidí na nabídce služeb má tři základní formy: první významnou skupinu tvoří zaměstnanci, druhou zákazníci a třetí veřejnost nebo také rodiny, přátelé a známí zákazníků, kteří jsou součástí referenčního trhu. Tito účastníci referenčního trhu se podílí tzv. ústní reklamou na vytváření image produktu-sloužby i celé organizace, která službu poskytuje. (Vašítková, 2014, s. 152)

Zaměstnance, lze rozdělit do několika skupin podle toho, v jakém kontaktu jsou se zákazníkem a jakým způsobem se podílejí na produkci služeb.

- Kontaktní pracovníci – bývají v častém styku se zákazníky. Typický je pro ně dostatek mentálních a fyzických schopností, schopnost řešit konflikty mezi lidmi, ale i konflikty mezi organizacemi.
- Koncepční pracovníci – do kontaktu se zákazníky přicházejí zřídka. Zařazujeme mezi ně pracovníky marketingového výzkumu, vývoje nových výrobků aj.
- Obsluhující pracovníci – do kontaktu se zákazníky přicházejí často, musí proto umět citlivě reagovat na požadavky zákazníky a mít dobré komunikační schopnosti.
- Podpůrní pracovníci – nemají pravidelná kontakt se zákazníky, jejich podíl na běžných marketingových činnostech je minimální. (Vašítková, 2014, s. 153)

Zákazníci, zahrnují širokou škálu osob s různými společnými unikátními potřebami, chováním, očekáváním a způsoby hodnocení. Pod pojmem zákazník rozumíme souhrn všech fyzických i právnických osob, které mohou „konzumovat“ produkty a služby nabízené konkrétní firmou. (Cetlová, 2007, s.37) Mnohé služby vyžadují aktivní zapojení zákazníka, a ten se tedy stává spolu-producentem služby. Proto mnohé organizace vytvářejí pravidla spotřeby takových služeb. Účastníci, kteří je nedodržují, mohou pak být v zájmu kvality služby z její spotřeby vyloučení. (Vašítková, 2014, s. 154)

3.4.3 Procesy

Procesy se podrobně zaměřují na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musí hodiny čekat na vyřízení žádosti o přídavky na děti jistě nejsou spokojeni s poskytovanou službou. Proto je nutno provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. (Janečková, 2001, s.31)

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. Systém poskytování služeb vnímá zákazník často jako neoddělitelnou součást samotného produktu. Význam procesů podtrhuje charakter neoddělitelnosti a simultánnosti produkce a spotřeby služeb. Představují základ interakce zaměstnance a zákazníka. (Vašítková, 2014, s. 180)

Procesy mohou být chápány ze dvou hledisek:

- Z hlediska komplexnosti (komplexnost chápeme jako složitou povahu kroků a sekvencí, které proces utvářejí)
- Z hlediska rozmanitosti odráží jejich funkční rozsah a variabilitu (Payne, 1996, s. 175)

Charakter procesů lze v čase měnit. Změny se mohou týkat jak úrovně komplexnosti, tak rozmanitosti. Cíle může být větší podpora při rozmístování či změna dosavadní pozice. Existují čtyři možnosti podle Payna:

- **Snížení rozmanitosti.** Umožní snižovat náklady, zvyšovat produktivitu, zjednodušit distribuci, standardizovat kvalitu služeb, zlepšit jejich dostupnost
- **Zvýšení rozmanitosti.** Umožní přizpůsobit službu individuálním požadavkům zákazníka, lépe ho uspokojí, ale může vést k nárůstu ceny
- **Snížení komplexnosti.** Vede ke specializaci, zjednodušuje distribuci a kontrolu
- **Zvýšení komplexnosti.** Vede k vyšší úrovni nasycení trhu rozšířením nabídky o další služby (Mateides a Ďaďo, 2002, s. 241)

Kritická místa v procesech vznikají nejčastěji v průběhu interakce zákazníka se službou. Mohou mít dvě příčiny: selhání zaměstnanců, nebo selhání zařízení, pomocí kterého je

služba poskytována. Na možnost kritických míst při poskytování služby může poukázat jednoduchý seznam všech kroků potřebných k realizaci produktu. K lepšímu znázornění těchto kroků slouží, zejména u složitých procesů, diagram procesu. (Vašítková, 2014, s. 184)

Viditelné kroky	Etapa procesu	Získání místa u přepážky	Převzetí dotazu	Vyhledání požadované informace *	Předložení nalezené informace*	Ujištění se o pochopení předložené informace**
	Plánovaný čas (min.)	1	2	5-10 **	2-10	2
	Kritický čas (min.)	5	5	20	15	5
	Existuje v tomto bodě kritické místo?	ne	ne	ano	ano	ano
	Účastníci procesu	zákazník, případně pracovník	zákazník, pracovník	pracovník	pracovník, zákazník	pracovník, zákazník
	Viditelné hmotné a nehmotné prvky	zařízení informační kanceláře	vzhled a oblečení pracovníka	PC, telefon, katalogy, ochota a snaha	PC, katalogy, ústní informace	chování pracovníka a jeho schopnost vysvětlování
Neviditelné kroky		úklid kanceláře		příprava informací, aktualizace		

Poznámka: * v případě dalších dotazů nutno proces opakovat
 ** závisí na typu požadované informace

Tabulka 2 – Diagram procesu poskytnutí informací (Vašítková, 2008, s.183)

3.5 Klasifikace služeb

Foot a Haat provedli základní klasifikaci služeb a rozčlenili je na služby terciární, kvartérní a kvintérní. Této klasifikaci říkáme odvětvové třídění služeb.

Terciární služby, charakterizujeme jako služby dříve vykonávané doma. Řadíme sem služby stravovací a ubytovací, kadeřnictví a holičství, kosmetické služby apod.

Kvartérní služby lze vyložit jako služby, které usnadňují a zefektivňují rozdělení práce. Můžeme sem zařadit dopravu, obchod, komunikační služby, finanční apod.

Kvintérní služby lze chápat jako služby, které nějakým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce. Patří k nim zdravotní péče, vzdělávání, rekreace apod. (Jakubíková, 2009, s. 69)

Služby lze rovněž třídit do několika kategorií podle jejich charakteristických vlastností:

- Již zmíněné odvětvové třídění služeb
- Tržní a netržní služby

- Služby pro spotřebitele a pro organizace
- Význam míry zhmotnění služby
- Členění na základě prodejce
- Klasifikace podle trhu kupujícího
- Členění na základě prodejce
- Klasifikace podle trhu kupujícího
- Členění služeb podle jejich charakteru a poskytování
- Klasifikace služeb pro potřeby marketingu

Pohledy na klasifikaci širokého spektra služeb jsou různé. Například Jakubíková uvádí klasifikaci služeb podle různých hledisek:

Podle segmentu trhu	<ul style="list-style-type: none"> - koneční spotřebitelé - organizace
Podle stupně hmotnosti	<ul style="list-style-type: none"> - zapůjčené zboží - vlastněné zboží - nejde o zboží
Podle poskytovatele	<ul style="list-style-type: none"> - profesionál - neprofesionál
Podle cíle	<ul style="list-style-type: none"> - jde o zisk - nejde o zisk
Podle stupně regulace	<ul style="list-style-type: none"> - regulovaně – profesionál - neregulovaně – neprofesionál
Podle stupně účasti zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká účast - nízká účast
Podle podílu lidské práce	<ul style="list-style-type: none"> - nízký podíl - vysoký podíl

Tabulka 3 – Klasifikace služeb (Jakubíková, 2009, s.168)

3.6 Typy marketingu v oblasti služeb

Rostoucí význam odvětví služeb zvýšil zájem o dosažení dokonalosti v marketingu služeb. Ta vyžaduje dosažení vynikající úrovně ve třech oblastech:

Externí marketing, klasické úkoly spojené s přípravou, stanovením ceny, distribucí a komunikací služby směrem k zákazníkům.

Interní marketing motivace a školení zaměstnanců, které směřuje k poskytování dobrých služeb.

Interaktivní marketing je schopnost zaměstnance obsloužit klienta. Ti službu hodnotí nejen podle její technické kvality, ale také podle funkční kvality. (Kotler, 2013, s. 403)

3.7 Nejlepší postupy předních společností v oblasti služeb

Dobře řízené společnosti poskytující služby, kterým se daří dosahovat dokonalosti marketingu ve vztahu ke svým zákazníkům, jsou charakteristické:

Strategickým pojetím: Ti nejlepší poskytovatelé služeb jsou doslova “posedlí zákazníkem”. Díky dokonalému citu pro své cílové zákazníky a jejich potřeby se jim podařilo vytvořit charakteristickou strategii pro jejich uspokojování. (Kotler, 2013, s. 404) Příkladem může být vytvoření tzv. kroniky hostů, kde si zaznačujeme jednotlivé preference každého hosta a využíváme je při jejich další návštěvě nebo využití služeb. Tato strategie se nejčastěji objevuje v luxusní hotelech nebo například v renomovaných kadeřnictvích. Kde si po každé návštěvě kadeřník poznamená, o čem se s hostem bavil a při příští návštěvě na konverzaci navazuje. I když udržování celého systému může být jak časově, tak finančně nákladné, pomáhá posilovat osobní vztahy.

Oddanost top managementu: Společnosti jako Marriot nebo Disney jsou hluboce oddány kvalitě služeb. Jejich vedení se každý měsíc dívá nejen na finanční výsledky, ale také na úroveň poskytovaných služeb. Sam Walton ze společnosti Walmart dokonce vyžadoval od zaměstnanců následující slib: “Čestně přísahám a prohlašuji, že na každého zákazníka, který se ke mně přiblíží alespoň na tři metry, se usměji, podívám se mu do očí a pozdravím ho, k tomu mi dopomáhej Sam.”

Vysoké standardy: Například banka Citibank se snaží přijmout každý příchozí hovor do 10 vteřin a na dopis odpovědět do 2 dnů. Standardy ovšem musí být stanoveny realisticky vysoko.

Segmentace zákazníků: Zákazníci ve vysoce ziskových segmentech získávají speciální slevy, nabídky nebo odměny za věrnost. Firmy si je hýčkají, aby si jejich věrnost co nejdéle udržely. Naopak zákazníci v méně ziskových segmentech mohou očekávat vyšší poplatky, okleštěné služby a hlasový záznamník zpracovávající jejich požadavky.

Monitorovací systémy: Přední firmy pravidelně auditují úroveň poskytovaných služeb, a to nejen svých vlastních, ale také konkurence. Využívají se srovnávací nákupy, mystery shopping, dotazování zákazníků, formuláře přání a stížností apod.

Řešení stížností zákazníků: V průměru platí, že 40 % zákazníků, kterým se při jednání se společností dostalo špatného zacházení, u ní přestane nakupovat. Pokud se ovšem rozhodnou stěžovat si, dávají společnosti možnost nápravy. Společnosti podněcující nespokojené zákazníky, aby si stěžovali – a umožňující zaměstnancům situaci řešit hned na místě – obvykle dosahují vyšších příjmů a zisků než společnosti bez systematického řešení chyb při poskytování služeb. (Kotler, 2013, s. 406)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je součástí procesu marketingového řízení podniku, tedy i podniku poskytujícího služby. Sám o sobě, bez vazby na ostatní marketingové činnosti by neměl smysl, ale platí to také opačně: bez marketingového výzkumu si nelze představit úspěšné marketingové řízení. Cílem marketingového řízení podniku je uspokojit cíle a záměry podniku tím, že budou uspokojeny požadavky zákazníků. Pokud má management tyto cíle splnit, musí organizace svou nabídkou uspokojit lépe než konkurence.

V praxi to znamená:

- Znat prostřední, ve kterém se podnik poskytující služby pohybuje, znát své zákazníky a jejich potřeby i možnosti, znát konkurenci a veřejné mínění.
- Reálně zhodnotit vnitřní možnosti organizace, její zdroje i schopnost stanovit si reálné cíle. (Vašítková, 2014, s.60)

Marketingový výzkum definujeme jako systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění souvisejících s určitou marketingovou situací, před kterou společnost stojí. Většina velkých společností má vlastní oddělení marketingového výzkumu, která v organizaci často hrají významnou roli. U mnohem menších společností často marketingový výzkum provádí každý – včetně zákazníků. Malé společnosti si také mohou zaplatit služby výzkumných firem nebo výzkum provádět samy, kreativně a způsoby, jež si mohou dovolit. Například:

- **Zapojit studenty nebo profesory do návrhu a realizace projektů.** Odměnou pro studenty je zkušenost a možnost předvést se, společnosti pak získávají čerstvý pohled na řešení problému za zlomek ceny, kterou by si za ně naučtovali konzultanti.
- **Využívat internet.** Společnost může nashromáždit nemalé množství informací s velmi malými náklady pouhým procházením webových prezentací konkurentů, monitorováním chatů a pročítáním veřejně publikovaných dat.
- **Vyzkoušet konkurenty.** Mnohé malé firmy, jako jsou restaurace, hotely nebo obchody se specializovaným sortimentem, pravidelně navštěvují své konkurenty, aby zjistily, co je u nich nového.
- **Využít odbornosti marketingového partnera.** Firmy zabývající se výzkumem trhu, reklamní agentury, distributoři a další marketingoví partneři mohou být ochotni podělit se o relevantní poznatky z trhu, které se jim podařilo získat.

Většina společností využívá ke studiu svého odvětví, konkurentů, zákazníků a distribučních strategií kombinací metod marketingového výzkumu. Firmy zabývající se výzkumem trhu spadají do tří kategorií:

- **Výzkumné společnosti provádějící pravidelné výzkumy ve vybraných oblastech.** Tyto firmy sbírají informace od spotřebitelů a firem a následně se prodávají za určitý poplatek.
- **Společnosti provádějící výzkum na zakázku.** Tyto firmy se nechávají najímat na realizaci konkrétních projektů. Navrhnou strukturu studie a reportují výsledky.
- **Výzkumné firmy specializující se na určitou oblast.** Tyto firmy poskytují specializované služby výzkumu. Nejlepším příkladem jsou tazatelské společnosti nabízející dotazování respondentů v terénu dalším firmám. (Kotler, 2013, s. 133)

4.1 Oblasti využití marketingového výzkumu

Využití marketingového výzkumu se v organizacích poskytujících služby zaměřuje především na následující oblasti. (Foret a Stávková, 2003, s. 65)

4.1.1 Výzkum účastníků trhu

Poznání svých zákazníků-klientů je jednou z nejdůležitějších oblastí marketingového výzkumu, protože právě zákazníci nabízejí organizacím nové příležitosti a možnosti. Předmětem výzkumu v organizacích proto může být:

- **Znalost zákazníka.** Kdo jsou nebo kdo by mohli být naši klienti. Charakteristiky jako pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, místo bydliště, ekonomická aktivita apod. Jaké jsou jejich životní podmínky a životní úroveň, vybavená domácnost, majetek. Jaké jsou jejich hodnotové orientace (čemu věří, co upřednostňují, názory na život, politické preference apod.)
- **Chování zákazníka.** Co si náš zákazník přeje, jaké služby upřednostňuje. Jakou upřednostňuje jejich kvalitu, vlastnosti, místo a frekvenci poskytování. A proč si to tak přeje (hledání důvodů, které vedou k rozhodnutí o výběru určité služby). Tyto údaje mají kvalitativní charakter.
- **Spokojenost zákazníka.** V současné době nabývá stále většího významu a stává se rozhodujícím faktorem úspěšnosti celé organizace. Je determinována následujícími proměnnými:

- Image – vztahuje se ke službě, organizaci a bývá zahajovacím údajem spokojenosti,
- Očekávání zákazníka – výsledek porovnání služby s předcházející zkušeností,
- Vnímání kvality služby – týká se služby samotné i kvality personálu a doprovodných služeb, poskytování rad apod.,
- Vnímání hodnoty služby – je dána odborností a profesionalitou poskytovatele,
- Loajalita zákazníka – projevuje se opakovaným užíváním služby. (Vašítková, 2014, s.66)

4.1.2 Výzkum velikosti trhu

Velikost trhu udávají hlavně zákazníci. Velikost trhu neznamená ani tak geografickou rozlohu, i když není nepodstatná, ale především počet jednotek schopných spotřeby, schopných si tuto spotřebu ekonomicky zabezpečit, a skutečně spotřebovávajících. Velikost trhu charakterizují tři ukazatelé:

- **Tržní potenciál** – dlouhodobá absorpční schopnost trhu.
- **Tržní kapacita** – skutečná spotřeba trhu.
- **Tržní podíl** – podíl jedné organizace na skutečné spotřebě.

Z nich lze odvodit další ukazatele, tzv. nasycenost trhu, což je podíl mezi tržní kapacitou a tržním potenciálem. S pojmem tržní podíl potom úzce souvisí analýza vlastního prodeje u jednotlivých výrobků, zákazníků, forem distribuce, časových období a v jednotlivých geografických oblastech.

Při stabilních podmínkách trhu a dostatku informací, které získáváme z minulých období, je možno využít statistický přístup, např. extrapolací časové řady. Při nestabilních tržních poměrech tyto statistické metody nevyhovují. Proto je nutno je kombinovat se subjektivními prognostickými metodami (expertními odhady). (Foret a Stávková, 2003, s. 114)

4.1.3 Segmentační výzkum

Důvodem segmentace je mimo jiné zostřený konkurenční boj, a to i v oblasti organizací veřejného sektoru. Pro organizace je vždy výhodnější mít silnou pozici na malém segmentu než pouze okrajově oslovovat trh nediferencovaný. Úkolem tohoto typu výzkumu je najít

konkrétní charakteristiky a vymezit jednotlivé segmenty včetně jejich kupního a spotřebního chování.

Pro konstrukci segmentu používáme dvě základní kategorie proměnných:

- **Charakteristiky zákazníků.** Vymezují geografická, demografická a psychografická segmentační kritéria.
- **Charakteristiky spotřební situace.** (Vašítková, 2014, s. 67)

4.1.4 Výzkum potřeb

Výzkum potřeb zahrnuje komplexně celou problematiku v oblasti zjišťování a sledování nových cest uspokojování potřeb existujících i potenciálních zákazníků v nejrůznějších formách. Výzkum potřeb rozlišujeme na:

- **Základní výzkum potřeb.** Představuje dlouhodobé předpovědi a prognózy, které sledují a analyzují zákonité tendence a trendy ve vývoji potřeb. Jde především o hledání nových potřeb a také o formy a způsoby uspokojování potřeb stávajících.
- **Odbytový výzkum potřeb.** Zaměřuje se na zjišťování současných potřeb v souvislosti s jejich uspokojováním konkrétními druhy výrobků a služeb, které jsou k dispozici na trhu, a na jejich preference. (Foret a Stávková, 2003, s. 120)

4.1.5 Výzkum vnímání (percepce)

Výzkum vnímání dává odpovědi na otázky: Jaký je vztah spotřebitele ke službě? Je vždy stejný, mění se, nebo je stabilní? Tak jako u hmotných produktů i u služeb poskytovaných organizacemi, například veřejného sektoru, je třeba znát základní úrovně jejich vnímání. Zákazník může:

- Vědět o existenci konkrétní služby – **povědomí,**
- Službu znát, mít o ní nějaké informace – **znalost,**
- Zaujmout k ní určité stanovisko – **hodnocení,**
- Službu využívat – **přijetí,**
- Mít službu v oblibě – **zvýhodňování,**

Výsledky výzkum přinášejí informaci o vztazích mezi poskytovanými službami z pohledu spotřebitele i o tzv. bílých místech na trhu – místech, která zatím nejsou obsazena.

Jsou východiskem při rozhodování organizace ovlivnit trh prostřednictvím dobrých vztahů s veřejností a základem pro strategická rozhodnutí o vytváření pozice služeb na trhu. (Vašítková, 2014, s.68)

4.1.6 Výzkum vnímání značky

Výzkum vnímání značky řeší problémy, které souvisejí s existencí a známostí značky:

- Zda a jak je známá, jak pozitivně, tak negativně
- Proč je značka využívána (asociace, které vzbuzuje)
- Vnější projevy značky (co zákazníci vnímají především a jak intenzivně)
- Image značky (Vašítková, 2014, s.68)

4.1.7 Výzkum jednotlivých marketingových nástrojů

Klasickým marketingovým mixem, resp. jeho jednotlivým nástroji, se zabývají i konkrétní výzkumy. Bývají zaměřeny na odhad nutných změn všech nástrojů marketingového mixu. Výzkumy mají dvě hlavní funkce:

- **Kontrolní** – ověřuje se přijatelnost, vhodnost jednotlivých marketingových nástrojů
- **Prognózní** – jedná se o odhad vývoje poskytování služeb za určitých předpokladů.
(Foret a Stávková, 2003, s. 124)

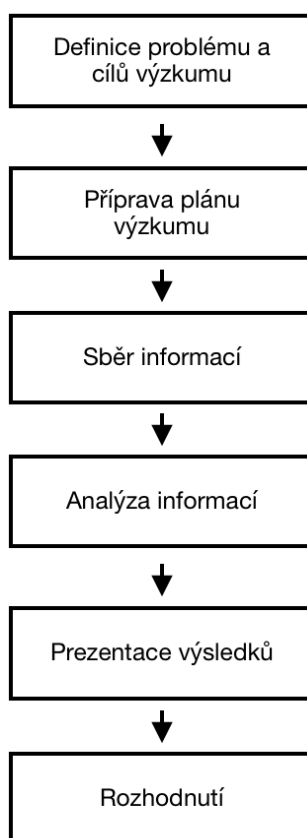
4.2 Proces marketingového výzkumu

Prvním úkolem marketingového výzkumu je správně rozpoznat marketingové problémy. Na základ toho lze poté definovat výzkumný problém a cíle, které vymezují další kroky celého výzkumného procesu.

Každý marketingový výzkum je jedinečný. Je totiž pokaždé ovlivňován jinými faktory, které vyplývají z různorodosti řešených problémů. Podobu výzkumu do značné míry ovlivňuje jeho zadavatel svými požadavky, ale také finanční a časové zdroje, kvalita a kvantita lidských zdrojů a použitých metod. Nicméně obecná pravidla pro marketingový výzkum platí vždy, jen je potřeba je modifikovat podle konkrétního výzkumného projektu.

Zásadní vliv na podobu konkrétního výzkumného procesu má rozhodnutí, zda se bude provádět kvantitativní, kvalitativní výzkum nebo jejich kombinace. I přes řadu odlišností se

proces každého výzkumu skládá ze dvou etap, které na sebe logicky navazují. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 73)



Obrázek 4 - Proces marketingového výzkumu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s.73)

4.2.1 Definice problému a cílů výzkumu

Definování problému je nejdůležitějším a často nejobtížnějším krokem celého procesu marketingového výzkumu. Je důležité si dávat pozor na to, aby zadání pro výzkumný tým nebylo příliš široké nebo naopak příliš úzké. Správným definováním problému a cíle totiž dochází k šetření celkových nákladů a v konečném důsledku i nákladů časových.

Skutečné problémy zadavatele nebývají zřejmé již od samého počátku výzkumu. Proto v této fázi výzkumu dochází k největšímu množství nedorozumění mezi zadavateli a výzkumníky. Hlavní příčinou je fakt, že na obou stranách se sejdou odborníci, kteří se shodně domnívají, že znají řešení. Přitom se každá strana dívá na věc pouze ze svého úhlu pohledu. Při definování je proto nutná spolupráce mezi oběma stranami, jinak zákonitě dojde k nepochopení nebo odlišnému pochopení zadání výzkumu.

Staré přísloví praví, že dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém. Počet cílů výzkumu proto musí být dostatečný, ale přiměřený. Stejně jako v případě definování problému hrozí nebezpečí přehlédnutí důležité alternativy (úzkým nebo naopak příliš širokým zacílením). Výzkumné cíle nejsou totožné s cíli zadavatele. Pod pojmem cíl totiž zadavatel vidí cílový stav po implementaci určitých doporučení vycházejících z výsledku výzkumu. Výzkumný cíl nám však určuje, co by měl výzkum zjistit a jejich definováním vymezíme obsah celého výzkumu. Když víme, co chceme zjistit dokážeme přesněji určit, co budeme zkoumat.

Kromě definování problémů a cílů výzkumu je našim úkolem formulovat hypotézy možného řešení problému. Tedy jakési vyslovení předpokladů (domněnek) o povaze zjišťovaných vztahů, které si chceme dalšími výzkumnými postupy ověřit nebo vyvrátit. Díky hypotézám je následně snazší správně vytvořit nástroje šetření (dotazník, scénář). Při dotazování jsou pak hypotézy buďto přijaty nebo zamítnuty na základě odpovědí. Přestože to není vždy možné, neměli bychom formulovat hypotézu s vysokou pravděpodobností potvrzení nebo zamítnutí, jelikož je pro účely našeho výzkumu zbytečná a odpovědi na otázky k ní směřující zaberou respondentovi zbytečně mnoho času. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 78)

4.2.2 Příprava plánu výzkumu

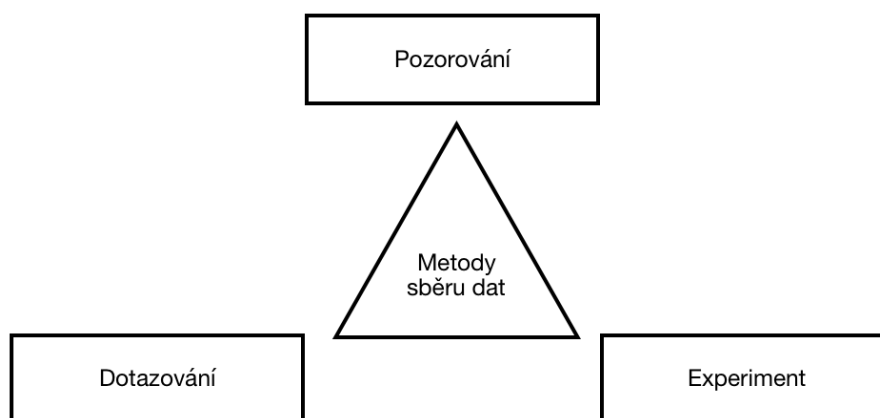
Druhým stádiem marketingového výzkumu je rozvržení co nejučinnějšího plánu pro sbírání potřebných informací a odhad jeho nákladů. Abychom dokázali sestavit plán výzkumu, potřebujeme zvolit požadované zdroje dat, metody a nástroje výzkumu, velikosti vzorků a kontaktní metody. (Kotler, 2013, s. 134)

4.2.2.1 Zdroje dat

Data mohou být buďto sekundární, primární nebo oboje. Sekundární data jsou taková, která byla sebrána za jiným účelem a již někde existují. Primární data jsou nově sbírána za konkrétním účelem pro daný výzkum trhu.

Výzkum obvykle začíná analýzou široké škály snadno dostupných a již existujících sekundárních dat, aby se zjistilo, zda lze problém zcela nebo částečně vysvětlit bez potřeby sběru primárních dat. Tam, kde potřebná data neexistují nebo jsou zastaralá, nepřesná, neúplná nebo nespolehlivá, bude výzkum muset přistoupit ke sběru primárních dat. Většina marketingových výzkumů se bez sběru určitých primárních dat neobejde. (Kotler, 2013, s. 135)

4.2.2.2 Metody výzkumu



Obrázek 5 - Základní metody sběru primárních dat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s.175)

Dotazování, představuje metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocení podmínek a usnadnění zpracování výsledků. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 175)

S dotazováním také souvisí dvě hlavní metody výzkumu, kterými jsou:

- **Kvantitativní výzkum**, se zabývá získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Výjimečně sleduje budoucnost (předpokládaná poptávka nebo spotřeba). Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná číselná data. Chceme-li získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme zpravidla s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat. Nejčastěji se pro kvantitativní výzkum využívá nástroje formou dotazníků.
- **Kvalitativní výzkum** pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo proč se něco děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo v hůře měřitelném podvědomí spotřebitele. Základ je v psychologii, potřebujeme často psychologickou interpretaci (odbornou pomoc specialistů, psychologickou přípravu tazatelů). Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Využíváme k tomu nejčastěji skupinové rozhovory doplněné různými projektivními technikami nebo individuální

hloubkové rozhovory apod. Pracujeme zpravidla s menším vzorkem respondentů. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 159)

- **Pozorování**, bývá velmi podceňovanou metodou. Výzkumníci mohou nová data sbírat pomocí pozorování relevantních respondentů při nákupu a spotřebě zboží v běžných podmínkách, aniž by je vyrušovali nebo do procesu zasahovali. (Kotler, 2013, s. 135) Pozorování se používá především v kombinaci s jinými metodami sběru dat, především s osobním dotazováním. V roli pozorovatele zpravila vystupuje člověk, ale užívá i různé technické pomůcky (kamery, magnetofony, chronometry apod.). Hlavní výhodou této metody je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Pokud navíc pozorovaný neví, že je pozorován, chová se spontánně a nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti. Při pozorování tak můžeme odhalit řadu souvislostí. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 179)

Experiment, je vědecky nejspolehlivějším výzkumem navržený pro zjištění vztahu příčiny a účinku díky eliminaci všech alternativních vysvětlení pozorovaných skutečností. Je-li experiment správně navržen a proveden, pak mohou mít marketingoví manažeři v jeho výsledky důvěru. (Kotler, 2013, s. 137) Příkladem může být testování chuti nápoje, barvy obalu, tvaru apod.

4.2.3 Sběr informací

Fáze sběru dat je obecně tou nejnákladnější a zároveň na chybu nejnáchylnější částí výzkumu. Abychom získali potřebná správná data, potřebujeme jejich sběr vhodně zorganizovat. Nové spolupracovníky musíme důkladně připravit na jejich novou práci a poté koordinovat jejich činnosti. Noví spolupracovníci potřebují znát metodiku postupu, především výběru respondentů (reprezentativní, kvótní). Potřebujeme-li dosáhnout reprezentativního či pravděpodobnostního rozdělení výběrového souboru, nemohou například tazatelé sami rozhodovat, od koho budou odpovědi získávat.

Při sběru primárních dat využíváme nejčastěji výše zmiňované metody dotazování, pozorování nebo experimentu. Často se stává, že data sbíráme pomocí kombinace dvou nebo všech tří metod.

Jednotlivá získaná data je taky potřeba průběžně kontrolovat. Kontrola nám pomáhá při ověřování reprezentativnosti výběru respondentů, při hodnocení práce tazatelů, při potvrzování pravdivosti zjištěných údajů, zda byla činnost skutečně vykonána atd. Základními nástroji kontroly bývá znovu oslovení náhodně vybrané skupiny respondentů. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 96)

4.2.4 Analýza informací

Předposledním krokem procesu je zpracování zjištění a faktů z nashromážděných dat pomocí tabulek a příslušných ukazatelů. Abychom dokázali správně analyzovat data a interpretovat výsledky, nepotřebujeme znát přesné definice ani složité vzorce. Mnohem důležitější je vědět, jaké máme možnosti analýzy, proč máme použít vybrané statistické postupy, kdy se na výstup díváme jako na pozitivní nebo negativní zjištění a jak můžeme výstupy analýzy použít pro další práci. V případě kvalitativního výzkumu se navíc nepoužívají tradiční standardizované statistické postupy, ale naopak se jedná o rozmanité techniky z různých oborů, především z psychologie. Pomocí nich analyzujeme mnohdy velké množství údajů zpravidla vždy malého výběrového souboru, takže závěry nelze často zobecňovat na celkovou populaci. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 111)

4.2.5 Prezentace výsledků

V posledním kroku výzkumný tým prezentuje zjištěné skutečnosti relevantní pro důležité marketingové rozhodnutí, před nímž management stojí. Výzkumníci jsou proto stále častěji při transformaci surových dat a informací do poznatků a doporučení stavěni do proaktivní, poradenské role. Musí se také zamýšlet nad způsoby, jak závěry výzkumu prezentovat co nejsrozumitelněji a nejpřesvědčivěji. (Kotler, 2013, s. 147)

Pokud má být závěrečná zpráva zpracována odpovídajícím způsobem, je potřeba se znovu vrátit na začátek celého výzkumného procesu, kdy byl společně se zadavatelem definován problém a cíl výzkumu. Komunikační dovednosti prezentujících osob mají významný vliv na přijetí nebo nepřijetí závěrů výzkumného snažení. Forma prezentace může být různá. Ústní projev je zpravidla doprovázen projekcí grafů, schémat a tabulek v kombinaci s materiály, které mají účastníci prezentace dopředu k dispozici nebo jsou jim rozdány během prezentace.

Úspěšná prezentace znamená, že zadavatel má na jejím konci pocit, že provedený výzkum má pro firmu konkrétní přínos a že prostředky vložené do výzkumu se v budoucnu mnohonásobně firmě vrátí. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 150)

4.2.6 Rozhodnutí

V případě, že důvěra managementu firmy ve výsledky výzkumu bude nízká, mohou zavedení služby zamítnout. Mohou se rozhodnout provést další studie problému nebo průzkum zopakovat. Některé organizace využívají systémy na podporu marketingového rozhodování, které pomáhají marketingovým manažerům činit kvalifikovanější rozhodnutí. (Kotler, 2013, s. 147)

5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších a také nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu. Je uplatňována nejen v klasickém podnikatelském prostředí, ale je nesmírně důležitá i pro organizace poskytující služby. Využití vhodných komunikačních nástrojů umožňuje organizaci rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím, což jí pomáhá dosahovat jejich cílů.

Protože neexistuje pouze jeden komunikační nástroj nebo přístup, který je nejlepším řešením pro všechny organizace a všechny situace, musíme kombinovat různé nástroje a pečlivě koordinovat strategie jejich využití, aby o své organizaci a jejich produktech-sluzbách vypovídali jasně, důsledně a přesvědčivě.

Pro odvětví služeb je jeden z nejdůležitějších prvků tzv. ústní reklama, která může vytvořit, ale i poškodit pozitivní image v očích veřejnosti. Výzkumem byla ověřena skutečnost, že pokud je zákazník se službou spokojen, oznámí to 4-5 svým známým, ale v případě nespokojenosti rozšíří tuto informaci mez 11 dalších lidí.

V současné době ovšem ve službách nestačí počítat s pouze ústní reklamou, byť by byla sebezpozitivnější. Komunikovat je potřeba se svými současnými i potenciálními zákazníky, a dokonce s širokou veřejností. K tomu musí společnost vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co, komu a také kdy sdělit. (Vaščíková, 2014, s.126)

5.1 Nástroje komunikačního mixu

Marketingový mix tvoří výrobní politika, tvorba cen, distribuční cesty a komunikace. Komunikační mix je tedy podsystémem mixu marketingového. Komunikačním mixem se snažíme pomocí kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Součástí komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou například veletrhy nebo výstavy. Každý z těchto nástrojů plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

Reklama, je jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb jasně uvedených sponzorem, pomocí tiskových médií (noviny a časopisy), vy-

sílacích médií (rozhlas, televize), síťových médií (telefon, kabel, satelit), elektronických médií (audiopásy, videopásy, CD-ROM, webové stránky) a displejových médií (billboardy, cedule, plakáty).

Podpora prodeje, je široká škála krátkodobých impulzů podněcujících k vyzkoušení nebo nákupu výrobku či služby. Zahrnují podporu spotřebitelů (jako jsou vzorky, kupony nebo dárky), podporu prodejních partnerů (nejrůznější marketingové fondy na reklamu nebo speciální vystavení výrobků v obchodech) a podporují prodejce (soutěže pro prodejce)

Události a zážitky, jsou společností sponzorované aktivity a programy navržené pro vytvoření každodenních nebo speciálních interakcí značky se spotřebiteli, zahrnují sportovní, umělecké, zábavné a s kauzou spojené události a méně formální prvky.

Public relations a publicita, je pestrá škála programů zaměřených interně na zaměstnance společnosti nebo externě na spotřebitele, ostatní firmy, vládu nebo média s cílem podporovat či chránit image společnosti anebo komunikovat její jednotlivé výrobky.

Nejpoužívanější komunikační platformy	
Reklama	Tiskové a vysílané reklamy, vnější balení, vnitřní balení, kino, brožury, plakáty a letáky, seznamy, přetisk reklam, billboardy, cedule, displeje v místě prodeje, DVD.
Podpora prodeje	Soutěže, odměny a dárky, vzorky, veletrhy, výstavy, ukázky, kupony, slevy, nízkouročené financování, výkup starých výrobků, věrnostní programy, reklamní předměty.
Události a zážitky	Sport, zábava, festivaly, umění, kauzy, exkurze, firemní muzea, publiční aktivity.
Public relations	Tiskové balíčky, proslovy, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, publikace, vztahy s komunitou, lobbování, firemní publikace, firemní časopis.
Přímý a interaktivní marketing	Katalogy, mailing, telemarketing, elektronické nakupování, teleshopping, fax, e-mail, hlasová pošta, firemní blogy, webové stránky.
Ústní reklama	Tváří v tvář, chat, blogy.
Osobní prodej	Prodejní prezentace, prodejní setkání, incentivní programy, vzorky, veletrhy.

Tabulka 4 - Nejpoužívanější platformy (Kotler, 2013, s.518)

Přímý marketing, zahrnuje využití pošty, telefonu, faxu, e-mailu či internetu k přímé komunikaci, vyžádání odezvy nebo vyvolání dialogu s konkrétními i potenciálními zákazníky.

Interaktivní marketing, jsou online aktivity a programy navržené k oslovení zákazníků nebo potenciálních zákazníků a přímo nebo nepřímo usilující o zvýšení povědomí, zlepšení image nebo podpoření prodeje výrobků či služeb.

Ústní reklama, je mezilidská ústní, psaná nebo elektronická komunikace vztahující se ke zkušenostem s nákupem nebo používáním výrobků či služby.

Osobní prodej, je interakcí tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními zákazníky s cílem nabízený výrobek prezentovat, zodpovědět otázky a přijmout objednávky. (Kotler, 2013, s. 518)

Dnešní realitu marketingového komunikačního prostředí však ovlivňují a formu další faktory. Trhy se fragmentují, vytvářejí se spíše menší skupiny zákazníků se specifickými potřebami, a to vyžaduje nový přístup k budování užších vztahů se zákazníky ve stále menších tržních segmentech. Dále je zřejmý a velmi podstatný zrychlující se vývoj informačních technologií. To nutí marketingové pracovníky přehodnotit úlohu nástrojů marketingové komunikace. V současné době dochází k obohacování nástrojů marketingové komunikace o zcela nové způsoby. Pro marketing služeb mají největší potenciál uplatnit se:

- **Internetová komunikace,**
- **Komunikace na sociálních sítích,**
- **Event marketing,**
- **Guerilla marketing,**
- **Virální marketing,**
- **Product placement.** (Vašítková, 2014, s.127)

5.2 Postup tvorby marketingové komunikační strategie

5.2.1 Situační analýza

Před vypracováním konkrétní strategie firmy, je potřeba nejprve provést situační analýzu. Ta má za úkol podrobně identifikovat firmu, její činnost, službu nebo služby, které poskytuje, její dosavadní postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníky a konkurenci,

která ohrožuje její činnost. Situační analýza společnosti je součástí již strategického plánování. Základní body situační analýzy tvoří:

- **Charakteristika vlastní společnosti** (pozice firmy, finanční možnosti),
- **Vyhodnocení služby** (existence a postavení značky, kvalita, jedinečnost),
- **Hodnocení současného spotřebitele** (segmentace spotřebitelů, analýza ABC, loajalita spotřebitelů),
- **Hodnocení konkurence** (služby, síla a komunikační strategie konkurence),
- **Externí faktory** (legislativní prostředí v oblasti marketingové komunikace, etické kodexy profesních sdružení, míra oblíbenosti a využití médií v dané oblasti). (Vašítková, 2014, s.127)

5.2.2 Identifikace cílového publika

Celý proces marketingové komunikace musí mít od samotného počátku jasně definované cílové publikum, tedy potenciální zákazníky výrobků společnosti, současné uživatele, rozhodovatele nebo ovlivňovače, jednotlivce, skupiny, konkrétní části veřejnosti nebo veřejnost jako celek. Cílové publikum má zásadní vliv na rozhodnutí týkající se toho, co komunikovat, jak to komunikovat, kde, kdy a komu. (Kotler, 2013, s. 522)

Firmy mohou definovat cílové trhy různými způsoby s využitím násobných kritérií. Segmentace trhu, rozhodování, na kterou cílovou skupinu či segment se zaměří, a zformování obranné strategie, to jsou prvky strategického marketingového plánu a současně základy komunikační strategie. Pochopení nákupních motivů a chování cílových skupin je výchozím prvkem těchto základních činností a je nemyslitelné bez seriózních analýz. Výběr dobře definované cílové skupiny a rozhodnutí o zaměření by měly být součástí plánování komunikace i výběru cílů a nástrojů komunikace, plánování medií a realizace kampaně. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 128)

Komunikace je velmi zřídka zaměřena pouze na primární cílové skupiny. Organizace chtějí komunikovat se svými zákazníky, ale také s partnery (stakeholdery), veřejností apod. Tyto skupiny se nazývají sekundární. Společnost by měla sledovat a hodnotit důležitost jednotlivých sekundárních cílových skupin. Kromě stakeholderů je důležité věnovat pozornost skupinám lidí, kteří mohou významně ovlivňovat cílovou skupinu při nákupním rozhodování. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 129)

5.2.3 Stanovení cílů komunikace

Jedním z klíčů k realizaci úspěšné komunikační strategie je stanovení nejdůležitějších cílů. Cíle mohou být do značné míry odlišně dle charakteru organizace. Všechny cíle však musí být jednoznačně stanoveny před vlastním rozvojem strategie. Cíle ovlivňují způsob, jakým se bude strategie odvíjet. Obecně platí, že cíle musí být SMART, tj. (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované.). (Vašítková, 2014, s.127)

Marketingové cíle se formulují tak, aby podpořili dosažení firemních cílů, jako je výše zisku, dividend akcionářů apod. Stanovení cílů marketingové komunikace je důležité pro posuzování efektivnosti kampaní. Odpověď na otázku, zda byla reklamní kampaň, podpůrná akce nebo jakákoliv jiná komunikační akce dobrá či efektivní, závisí především na stanovených cílech. Jednotlivé cíle rozlišujeme podle kategorií a typů. Ovlivňuje je životní cyklus produktu a skutečnost, v jaké situaci z hlediska možností výběru se zákazník nalézá. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 157)

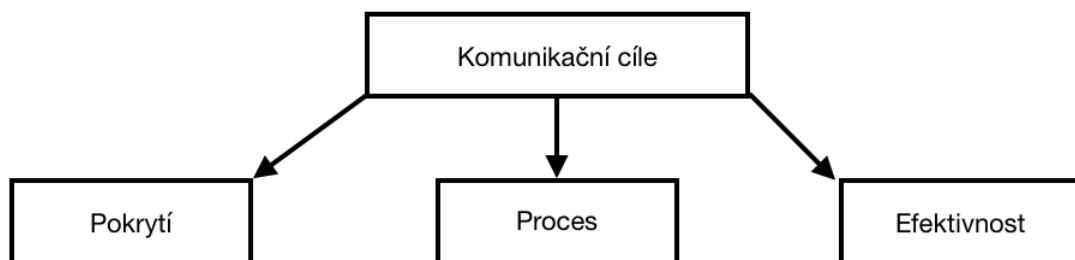
Komunikační cíle by měly být:

- V souladu s celkovými firemními a marketingovými cíli,
- spojeny se současnou a žádoucí pozicí produktu a značky,
- kvantifikovatelné, aby se daly měřit,
- formulovány s ohledem na názory realizátorů,
- srozumitelné pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet,
- přijatelné pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet,
- přijímány jako závazné,
- motivující pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet,
- rozděleny do dílčích cílů, pokud je to nutné.

Komunikační cíle jsou vodítkem pro všechny, kteří se budou podílet na tvorbě kampaně a její realizaci, tj. obchodníky, reklamní agentury, specialisty v oblasti public relations, agentury pro podporu prodeje apod. Jsou také základem pro strategii kampaně, neboť všechny fáze marketingového komunikačního plánu, jako je tvorba, rozhodnutí o médiích a rozpočtu, je třeba odvodit od těchto cílů.

Cíle marketingové komunikace rozdělujeme do třech základních kategorií:

- **Předmětné cíle:** Obsazení cílové skupiny nejefektivnějším a neúčinnějším způsobem. Předpokladem je dobrá segmentace, definice publika a pohled na chování médií.
- **Cíle procesů:** Podmínky, které musí být splněny, aby komunikace mohla být efektivní. Je nezbytné, aby všechny komunikační aktivity vyvolaly pozornost cílové skupiny, byly touto skupinou oceněny a zapamatovány.
- **Cíle efektivnosti:** Patří k nejdůležitějším, neboť předmětné cíle zajišťují pouze správné nasměrování akce a procesní cíle zajišťují dostatečné zpracování sdělení.



Obrázek 6 - Komunikační cíle (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s.158)

John R. Rossiter a Larry Percy identifikovali čtyři možné cíle:

- **Potřeba kategorie:** Zavedení kategorie výrobků nebo služeb jako nepostradatelné pro překonání nebo uspokojení vnímaného nesouladu se současným stavem motivace a požadovaným stavem motivace. Zcela nové výrobky, jako například elektromobily, budou vždy na trh vstupovat s komunikačním cílem vytvořit samostatnou potřebu kategorie.
- **Povědomí o značce:** Posílení schopnosti spotřebitelů rozpoznat nebo si vybavit značku v rámci určité kategorie, a to v detailu dostatečném pro rozhodnutí o koupi. Rozpoznání je snadněji dosažitelné než vybavení si. Vybavení značky je důležité mimo obchod ne prostředí poskytování výrobku nebo služby. Rozpoznání je zásadní v obchodu samotném. Povědomí o značce je základem hodnoty značky.
- **Postoje ke značce:** Pomoc spotřebitelům při hodnocení vnímané schopnosti značky uspokojit aktuálně palčivou potřebu. Aktuální potřeby mohou být vnímané negativně (odstranit problém, vyhnout se problému, neúplné uspokojení, běžná potřeba) nebo pozitivně (potěšení smyslů, intelektuální stimulace nebo společenský souhlas).

- **Záměr koupit značku:** Přimět spotřebitele, aby se rozhodl koupit značku nebo zahájil kroky k jejímu zakoupení. Speciální nabídky jako kupony nebo dva výrobky za cenu jednoho spotřebitele podněcují k tomu, aby se pro koupi vnitřně rozhodl. (Kotler, 2013, s. 523)

Se současným trendem narůstajícího počtu společností, poskytujících téměř totožné výrobky nebo služby, je důležité věnovat pozornost dalším možným cílům komunikační strategie, kterými jsou:

- **Spokojenost:** Když zákazník kupuje výrobek nebo službu, má vždy ve vztahu k nim určité představy, očekávání. Jestliže má výrobek či služba požadovaný nebo očekávaný přínos, či ho dokonce převyšuje, zákazník bude spokojen a zakoupí tentýž produkt, kdykoliv ho bude znovu potřebovat. Nespokojený zákazník pravděpodobně zakoupí jinou značku a svou nespokojenost dá najevo nejen v rámci rodiny, ale i svým přátelům a známým.
- **Loajalita ke značce:** Loajalita ke značce je definována jako mentální vztah nebo jako vztah mezi zákazníkem a značkou. Opakovaný nákup stejné značky není totéž jako loajalita, protože je to spíše zvyk, rutina nákupu než preference či loajalita ke značce. Loajalita ke značce může ovšem také vyústit k vytvoření zvyku. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 163)

5.2.4 Stanovení rozpočtu

Rozhodnutí o objemu finančních prostředků na marketingovou komunikaci je jedním z nejobtížnějších úkolů marketingových pracovníků. Tento objem se v jednotlivých odvětvích a firmách výrazně liší a závisí také na cílech firmy a charakteru poskytovaných služeb. (Vašítková, 2014, s. 128)

Mezi základní metody stanovení rozpočtu na marketingovou komunikaci patří:

- **Netečnost:** U této metody se nejedná o nic jiného než mít konstantní rozpočet, bez ohledu na trh, akce konkurentů a možnosti na straně zákazníků. Nutno říci, že to není příliš strategicky výhodný postup.
- **Libovolná alokace:** Je velmi subjektivní způsob investování, bez vztahu ke kritickým analýzám a strategii. Dá se definovat jako „cokoliv co ředitel nebo manažer rozhodne, to se také stane“. Tento způsob je obvyklý u malých firem, kde osobní

kontakty a reference ředitele nebo majitele, mají větší platnost než zvažování potřeb zákazníků a tržního prostředí.

- **Co si můžeme dovolit:** V případě využitím tohoto postupu jsou investice do komunikace pouze tím, co zbude pro zpracování rozpočtů na lidské zdroje, výrobu a finanční operace. Metoda je častá v malých nebo středních firmách, kde je marketingová komunikace vnímána spíše jako špatný náklad než jako investice, není zpravidla součástí strategického plánu a nejsou pro ni definovány žádné cíle. Je to tedy postup bez jakéhokoliv zaměření na strategické trhy nebo na značku. Daný postup nikdy nevede k optimálnímu rozpočtu, naopak pouze ke ztrátě mnoha příležitostí.
- **Procento z obratu:** V tomto případě je rozpočet definován jako procento z plánovaného obratu v budoucím roce. Alternativou může být i zhodnocení nákladů na komunikační aktivity v roce uplynulém. Postup je běžný a oblíbený, protože je jednoduchý. Zohledňuje určitým způsobem finanční možnosti organizace, neumožňuje však dlouhodobější plánování komunikace.
- **Podle konkurentů, parita:** Firma sleduje investice do komunikace u konkurence a potom jejich rozpočet v podstatě okopíruje. Výhoda této metody spočívá v tom, že trh nebude destabilizován přeinvestováním nebo extrémně nízkými rozpočty. Tato metoda se často používá v případě rychloobrátkového zboží, kde panuje názor, že prodeje jsou silně ovlivněny reklamou a výdaji na komunikaci.
- **Metoda cíl a úkol:** Tato metoda je jednou z technicky nejobtížnějších k použití. Jejím prvním krokem je stanovení cílů a zdrojů komunikace a na základě toho se vytváří rozpočet. Obtížnost metody spočívá ve složitosti odhadu vlivů různých komunikačních aktivit a taktik na zisk. To bezvýhradně vyžaduje, aby byly sledovány, shromažďovány a analyzovány důležité tržní údaje, jako například reakce na podpory prodeje podle jednotlivých trhů apod. Odhad všech nákladů pro každou aktivitu však vyžaduje mnoho úsilí a velmi často jsou konečné náklady velmi odlišné od předpokládaných. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 191)

Čím menší je cílový trh, tím snazší je dosažení cílů nákladově efektivním způsobem. Velké výdaje vynaložené na malém trhu vedou k nasycení a jsou neefektivní. Větší trhy mají mnohem rozptýlenější cílové skupiny a jejich ovlivnění stojí více peněz. Má-li určitý trh větší potenciál, může být vhodné alokovat na něj více prostředků.

Značky s menším tržním podílem nebo značky nové vyžadují větší komunikační rozpočet než známé, dobře zavedené značky nebo ty, které sklízají úrodu ve stadiu dospělosti. Pro nové značky může být možnou volbou metoda cílů a úkolů, ale nejistota a nedostatek údajů z minulosti ji činí velmi obtížnou a také rizikovou. K posouzení prvotního odhadu by se proto mohly jevit jako vhodnější jiné metody. Například použít míru propagační intenzity (poměr komunikace k obratu) pro trh, na který se nová značka zavádí. Lze uvažovat také nad tím, zda neudělat rozpočet vyšší, než je průměr, s cílem důrazného vstupu. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 193)

5.2.5 Návrh komunikace

Formulování komunikačního sdělení, které by dosáhlo zamýšlené odezvy, vyžaduje vyřešení tří otázek: co říct (strategie sdělení), jak to říct (kreativní strategie) a kdo by to měl říct (mediální strategie).

5.2.5.1 Strategie sdělení

Při určování strategie sdělení management usiluje o apely, témata nebo myšlenky, které budou v souladu s positioningem značky a pomohou ji upevnit body odlišnosti a body shody. Některé z nich se budou vztahovat přímo k výkonu výrobků nebo služeb (kvalita, hospodárnost či hodnota značky), zatímco zbylé se mohou vztahovat k externím faktorům (značka je aktuální, oblíbený nebo tradiční). (Kotler, 2013, s. 524)

Abychom správně odpověděli na otázku „co komunikovat“, musí zadavatel velmi dobře znát cílovou skupinu a rozumět jí, tj. je nezbytné vědět, co může produkt této skupině poskytnout a jaký pro ni má význam. Někteří zákazníci považují auto za funkční dopravní prostředek a takovou cílovou skupinu lze ovlivnit fyzickými atributy značky, jako například airbagy, výkon motoru apod. Jiní zákazníci nekupují auto, nýbrž image, status. Je zřejmé, že komunikace s touto skupinou bude odlišná a mnohem vhodnější zde bude zaměření na životní styl, image a identitu produktu.

Velmi důležité je zákazníka nemást. Mnoho firem proto komunikuje jeden výlučný přínos své značky, který může být funkcionální anebo jiný. Funkcionálním přínosem může například být špičková kvalita, skvělý servis a nejnovější technologie. Nefunkcionální přínosy

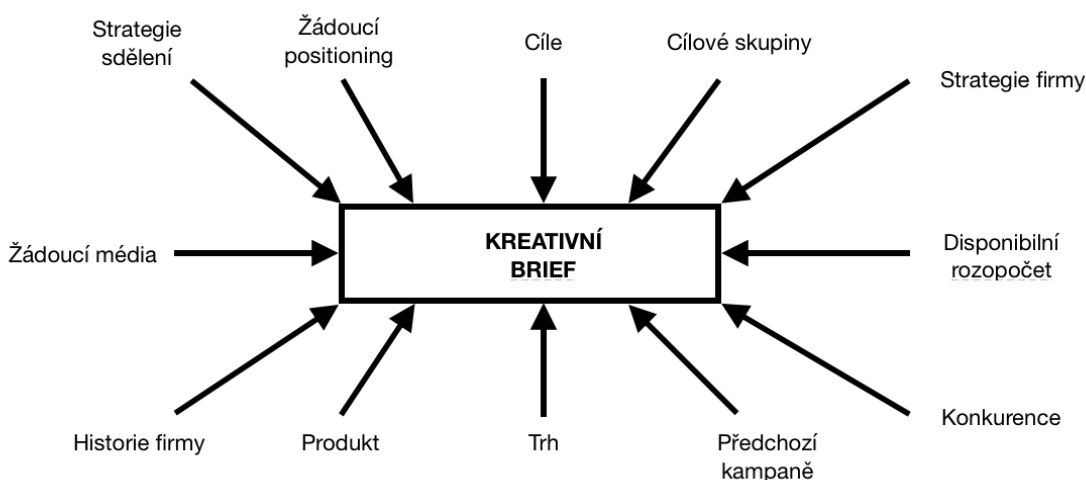
jsou obvykle založeny na výlučných psychologických asociací a lze je označit jako emocionální prodejní prvky. Například parfém Dune od Diora, který je označován jako „vůně svobody“. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 212)

5.2.5.2 Kreativní strategie

Účinnost komunikace závisí na tom, jak je sdělení vyjádřeno, stejně jako na jeho obsahu. Pokud je komunikace neúčinná, pak mohlo být buď zvoleno nevhodné sdělení, nebo bylo správné sdělení vyjádřeno špatně. Kreativní strategie je způsobem, kterým marketéři převádějí svá sdělení do konkrétních podob komunikace. Ze širšího pohledu je můžeme klasifikovat buď jako informační, nebo transformační apely.

- **Informační apely**, se zabývají vlastnostmi nebo výhodami výrobku či služby. Můžeme například nabízet řešení nějakého problému, obsahující předvedení výrobku nebo jeho porovnání s konkurencí.
- **Transformační apely**, vychází z přínosu nebo image s výrobkem souvisejících. Může ukazovat jací lidé jsou typickými uživateli značky nebo jaký druh zážitku lze od používání výrobku očekávat. Transformační apely se často snaží vzbudit emoce, které budou motivovat k nákupu. (Kotler, 2013, s. 524)

Před přípravou kreativní strategie musí reklamní agentura a zadavatel absolvovat společný kreativní brief, jehož prvky můžeme vidět na obrázku:



Obrázek 7 - Kreativní brief (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s.214)

Kreativní brief vytváří startovací čáru pro reklamní agenturu. Takto získané podklady obsahují kromě cílové skupiny, cílů a strategie sdělení, také podstatné informace o firmě, produktu, trhu a konkurentech, a to s ohledem na minulost, současnost a budoucnost. Příkladem může být dlouhodobá strategie firmy a strategie značky, pozice v minulosti a současnosti a žádoucí pozice v budoucnosti.

Prvním krokem v kreativní strategii je kreativní nápad. Kreativní nápad lze definovat jako „původní a představivostí vyvolaná myšlenka pro tvorbu cílově zaměřené a problém řešící reklamy“. Podle jiných autorů kreativní nápad musí přitahovat pozornost a působit jako „katalyzátor chemické reakce“ okamžitého pochopení pozice značky. Kreativní nápad je tedy námět, která umožní komunikovat pozici značky originálním, pozornost přitahujícím a srozumitelným způsobem.

K vytvoření efektivní reklamy je kreativní myšlenka nutná v každém případě. Avšak k získání pozornosti, originalita a představivost nestačí. Reklama musí pomoci naplnit marketingové cíle. Studie v tomto směru neposkytují příliš konzistentní názory. Jedna tvrdí, že kreativita má pozitivní efekt na oblíbenost reklamy, ale jiné dvě studie neodhalily žádný vztah mezi kreativitou a postojem k reklamě. Ačkoliv je zřejmé, že kreativní nápad je nezbytná podmínka k přitažlivému vyjádření pozice značky, zůstává otázkou, jak moc kreativní musí být a zda průměrný zákazník na to bude mít stejný názor, jako kreativní ředitelé. (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s. 214)

5.2.5.3 *Volba komunikačních kanálů*

Výběr efektivních prostředků pro přenos sdělení se stává velmi obtížným, neboť komunikační kanály jsou stále fragmentovanější a zahlcenější. Komunikační kanály rozdělujeme v základu na dvě hlavní kategorie.

- **Osobní komunikační kanály**, umožňují dvěma či více osobám komunikovat tváří v tvář nebo se osobně prezentovat pomocí telefonu, pošty nebo emailu. Jejich účinnost je založena na prezentaci a zpětné vazbě a spadá pod ně přímý a interaktivní marketing, ústní reklama a osobní prodej.
- **Neosobní (hromadné) komunikační kanály**, jsou komunikací zaměřenou na více než jednu osobu a spadá pod ně reklama, podpora prodeje, event marketing, zážitky a public relations. (Kotler, 2013, s. 527)

Přestože osobní komunikace je často efektivnější než komunikace hromadná, hromadná média mohou být hlavním prostředkem, který osobní komunikaci stimuluje. Integrovanost a komplexnost marketingového přístupu by se tedy rozhodně neměla omezit pouze na základní výchozí koncepci, nýbrž by naprosto logicky měla být součástí veškeré komunikace se zákazníkem. Marketingová komunikace by měla být něčím víc než jen využitím některého z nástrojů, jako jsou reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations, osobní prodej, sponzorství, výstavy a veletrhy a případně další propagační aktivity.

Jednotlivé nástroje je nutné vybírat a vzájemně kombinovat s ohledem na konkrétní cílený segment trhu. Je potřeba je také náležitě provázat s celým marketingovým mixem. Snahou je dosáhnout propojením maximálních synergických efektů. Právě takto komplexně pojatá marketingová komunikace bývá označována jako integrovaná marketingová komunikace. (Labská, Tajtáková a Foret, 2009, s. 174)

Zákazník příliš nerozlišuje mezi reklamou, sponzorováním, rozesílkou nabídek, podporou prodeje, výstavami a podobnými akcemi. Pro něho jsou všechny tyto aktivity velmi podobné a vnímá je jako způsoby, jak je přesvědčován, aby koupil produkt nebo využil služeb určité firmy. Je-li oslovován nekonzistentními sděleními, je zmaten a stěží lze předpokládat, že bude přesvědčen k nákupu. Zákazník totiž velmi citlivě vnímá rozpory ve sděleních.

Integrovaná marketingová komunikace nevzniká automaticky. Všechny prvky komunikačního mixu musejí být pečlivě plánovány tak, aby plán byl logický a vnitřně provázaný. To také znamená že integrovaná komunikace (IMC) může být úspěšná pouze tehdy, je-li založena na strategické integraci jednotlivých útvarů firmy, jež se podílejí na celkové komunikaci. IMC je mnohem více personalizovaná, zaměřená na zákazníka, na vztahy a interakci

s ním. Není to pouze změna jeho podvědomí a postojů, ale také přímé ovlivňování jeho chování.

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
Zaměřená na akvizici, prodej	Zaměřená na udržování trvalých vztahů
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Monolog, jednostranná komunikace	Dialog, dvoustranná komunikace
Informace jsou vysílány	Informace na vyžádání
Informace jsou předávány	Informace - samoobsluha
Iniciativa je na straně vysílajícího	Příjemci přebírá iniciativu
Přesvědčování	Informace jsou poskytovány
Účinek na základě opakování	Účinek na základě konkrétních informací
Ofenzivnost	Defenzivnost
Obtížný prodej	Snadný prodej
Vlastnosti značky	Důvěra ve značku
Orientace na transakci	Orientace na vztahy
Změna postojů	Spokojenost
Moderní, přímočará, masivní	Postmoderní, cyklická a fragmentární

Tabulka 5 - Nejpoužívanější komunikační platformy (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s.31)

5.2.6 Vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie

Při kontrole, zda vytyčené cíle marketingové komunikace byly splněny a zda byla komunikační strategie úspěšná jako celek. Je nutné konkrétně prokázat, jakých výsledků bylo dosaženo, a zjistit, zda se investice vložené do komunikace vrátí.

Zjištěné skutečnosti je třeba vyhodnotit a použít pro provedení nezbytných změn, doplnění nebo korekci v plánování dalších propagačních strategií. Komunikační kampaň není nikdy dokonalá a stoprocentně úspěšná. Vždy je možno je možno ji vylepšit. Vyhodnocení minulých komunikačních strategií je nedocenitelným prostředkem, jak zdokonalit jednotlivé prvky strategií v budoucnu. (Vašítková, 2014, s. 130)

6 METODIKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce se, na základě provedené literární rešerše, zabývá vymezením pojmů: B2B marketing, strategický marketing, marketing služeb, marketingový výzkum a komunikační strategie. V rámci této části kombinujeme odborné knižní publikace s internetovými zdroji, které slouží jako prvotní náhled do problematiky daného tématu.

Praktická část práce nejprve představuje společnost Unreal Visual s.r.o., její základní údaje, charakteristiky, zaměření, produktové portfolio a analyzuje současný stav komunikace.

Dalším krokem je situační analýza, kdy se nejprve věnujeme analýze vnějšího makroprostředí prostředí (PEST). Tedy uvádíme možné vlivy ze strany politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů. V rámci analýzy využíváme, mimo jiné, veřejně dostupné zdroje českého statistického úřadu a vyhodnocujeme atraktivnost podnikání v České republice z pohledu ekonomického subjektu.

Poté přistupujeme k analýze vnějšího mikroprostředí (Porterova analýza pěti konkurenčních sil), kdy postupně bere v úvahu možné hrozby ze strany konkurenční rivality, vstupu nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitutů. V rámci analýzy porovnáваме situaci a vývoj počtu ekonomických subjektů v uplynulých deseti letech v daném oboru podnikání. Definujeme a analyzujeme přímé konkurenty na základě podobnosti dodávaných služeb a vyhodnocujeme jejich komunikační strategie. V rámci Porterovy analýzy, kromě vyhodnocení současné situace, pracujeme s predikcí možného vývoje v odvětví v pětiletém horizontu.

V poslední fázi analytické části vyhodnocujeme kvalitativní výzkum, který byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru s vybranou cílovou skupinou. Výzkum byl proveden se zástupci jednotlivých komunikačních agentur, kteří spadají do primární cílové skupiny společnosti Unreal Visual. Vzhledem k zaměření společnosti na B2B sektor jsme se rozhodli nevyužít formy kvantitativního výzkumu, jehož výsledky by pro nás nebyly dostatečně relevantní.

Projektová část se věnuje návrhu vhodné a prakticky aplikovatelné komunikační kampaně pro společnost Unreal Visual. Při jejím návrhu bereme v úvahu veškeré informace a poznatky získané v praktické a teoretické části této práce.

6.1 Stanovení cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě získaných teoretických poznatků a zjištění vyplívajících z praktické části, navrhnout aplikovatelnou komunikační strategii pro společnost Unreal Visual zabývající se tvorbou reklamních videí.

Komunikační strategie si klade za cíl oslovit klienty z řad reklamních agentur, kteří jsou pro úspěšnost audiovizuální produkce v tomto odvětví klíčoví. Sekundárním cílem komunikační strategie je oslovení kreativních profesí, tedy vytvoření atraktivního prostředí pro jejich budoucí rozvoj a ochotu podílet se na tvorbě projektů.

Dílní cíle práce:

- Zpracování rešerše odborné literatury, která tvoří základ pro teoretická východiska
- Průzkumu v oblasti podnikání a současné situace v České republice
- Analýza konkurence v odvětví a přímých konkurentů
- Provedení kvalitativního výzkumu s primární cílovou skupinou

6.2 Výzkumné otázky

Vzhledem ke zvolenému cíli diplomové práce byly zvoleny výzkumné otázky, jejichž zodpovězení bude předmětem praktické části diplomové práce a budou základem pro vytvoření komunikační strategie v projektové části práce.

Výzkumná otázka č. 1

Jak se chovají konkurenční firmy na daném trhu?

Výzkumná otázka č. 2

Jaké faktory u zákazníků rozhodují o výběru společnosti poskytující audiovizuální služby?

Výzkumná otázka č. 3

Jak správně oslovit cílový trh?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SPOLEČNOST UNREAL VISUAL

7.1 Představení společnosti

Obchodní název: Unreal Visual s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Petrohradská 216/3, 101 00, Praha

IČO: 05979064

DIČ: CZ05979064

Datum zápisu: 12.4.2017

Předmět podnikání:

- Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Fotografické služby (Kurzycz, ©2020)

Společnost Unreal Visual byla založena v Praze v roce 2017 jako společnost s ručením omezeným. Historie společnosti, respektive jejího názvu, ovšem sahá do roku 2015, kdy pod tímto názvem spolupracovala skupina freelancerů. Na základě pozitivních referencí od klientů se společnost rozhodla v roce 2017, z původního působiště ve Zlíně, přesunout do Prahy, kde v tomto roce nabyla právní formy.

Předmětem činnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti audiovizuálních děl. Hlavními odběrateli služeb jsou v případě této společnosti v současnosti koncoví firemní zákazníci. Hlavním zaměřením společnosti je tvorba reklamních videí a obsahu pro reklamní kampaně. Společnost se však zaměřuje i na výrobu firemních a produktových videí. Obsah v této formě dodává společnost na klíč, tedy realizuje jak kompletní přípravy, tak samotnou produkci, včetně kompletní postprodukce. V případě koncových firemní zákazníků společnost zajišťuje i tvorbu vstupní kreativy.

Unreal Visual se kromě komerční tvorby věnuje i tvorbě vlastního obsahu. V roce 2019 úspěšně realizovala tvorbu desetidílného krátkého seriálu pro televizi Prima COOL. V rámci rozšiřování portfolia a zvyšování kvality služeb, společnost do své nabídky zakomponovala v roce 2018 tvorbu animací a realizaci fotografií. (Unreal Visual, ©2020)

7.2 Analýza současného stavu komunikace

Společnost Unreal Visual v současnosti funguje převážně na doporučeních a referencích od stávajících klientů. Za dobu své existence nerealizovala systematicky navrženou reklamní kampaň s předem definovanými cíli. Z tohoto pohledu tedy nemáme potřebné výsledky, které bychom mohli analyzovat a vyvodit z nich doporučení k navržení nové komunikační strategie.

Současná komunikace společnosti funguje převážně přes její webové stránky a na sociálních sítích Facebook a Instagram.

7.2.1 Webové stránky

Webové stránky společnosti se zaměřují na ukázkou realizovaných prací a referencí od významných klientů. Kromě realizovaných projektů zde nalezneme taky služby, které svým klientům společnost nabízí. Jedná se o služby: reklamní video, firemní video a obsahová reklama. Každá z těchto kategorií obsahuje podrobný popis služby, ukázky realizované práce a popis toho, jak spolupráce se společností probíhá. Dává tak potenciálním zájemcům informace o tom, co je čeká v případě, že společnost k realizaci jejich videa osloví.

Dle interních informací dostupných z Google Analytics za období od 1.9.2019 do 1.2.2020 webové stránky navštívilo celkem 2 414 uživatelů. Průměrná doba návštěvy stránky se pohybuje kolem 1,5 minuty s mírou okamžitého opuštění 68 %. Návštěvnost se pohybuje v průměru kolem deseti uživatelů denně.

7.2.2 Facebooková stránka

Facebooková stránka společnosti slouží jako jeden z hlavních kanálů k prezentaci nově realizovaných projektů. Tyto příspěvky společnost sdílí společně s krátkými informacemi o projektu a týmem, který na reklamním videu pracoval. U některých projektů, taky přikládá fotografie ze zákulisí natáčení.

Komunikace na této síti probíhá nekonzistentně. Příspěvky jsou přidávány vždy po oficiálním uveřejnění projektu klientem, jinak zde společnost téměř nekomunikuje. I přes nekonzistentní komunikaci se společnost v počtu fanoušků stránky řadí mezi nadprůměrné. S celkovým počtem 2,4 tisíce fanoušků, k datu 15.7.2020, se řadí mezi vybranými přímými konkurenty na druhé místo.

Společnost	Počet fanoušků
CINQ	3 100
Unreal Visual	2 400
Separation Films	2 100
WeAre productions	1 600
DARQ studio	600
DOIT.films	350

Tabulka 6 - Počet fanoušků na facebookových stránkách k 15.7.2020 (Vlastní zpracování)

Společnost uvádí, že na facebookových stránkách pracuje pouze s organickým dosahem. V tomto směru jí funguje označování kreativních profesí u příspěvků, které pak rozšiřují povědomí díky přesdílení. Tuto informaci potvrzuje i analýza jednotlivých příspěvků, kterou společnost poskytla. Jejich organický dosah se pohybuje v průměru kolem 5 000, v ojedinělých případech mají dokonce některé příspěvky organický dosah více než 100 000.

7.2.3 Instagramový profil

V rámci komunikace na platformě Instagram společnost přidává příspěvky ve formě „still frames“, tedy obrázky ze záběrů z realizovaných projektů. Podobně jako u platformy Facebook, i zde společnost pod příspěvek přidává stručné informace o projektu společně s označením hlavních členů týmu, kteří na projektu pracovali. V rámci komunikace na instagramovém profilu společnost využívá funkce Instagram Stories, kde nejčastěji přidává aktuální videa nebo fotografie přímo z probíhajícího natáčení.

Ke datu 15.7.2020 má společnost na svém instagramovém profilu přes 900 fanoušků. Komunikace je podobně jako u facebookového profilu nekonzistentní a probíhá hlavně v době realizace nebo po uveřejnění realizovaného projektu. Atraktivita jednotlivých příspěvků mezi fanoušky stránky se pak odvíjí převážně od realizovaných projektů. V případě realizace projektu pro známou společnost je dosah znatelně vyšší než u realizace projektu pro menší firmu.

8 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza je všeobecnou metodou zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně na ni nějakým způsobem působí, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, její schopnost výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat. (Jakubíková, 2013, s. 94)

8.1 PEST analýza

8.1.1 Politicko-právní faktory

Politická situace a působení státu do značné míry ovlivňuje a udává charakter podnikatelského prostředí.

Současná vláda byla ustanovena na základě voleb, které se konaly v roce 2017. Vládu v současnosti tvoří dvě koaliční strany: Politické hnutí ANO 2011 a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). Předsedou vlády je Andrej Babiš z ANO. Současná vláda v programovém prohlášení předkládá následující priority: důchodovou reformu, digitální Česko, hájení zájmů ČR ve sjednocující se Evropě, reformu státu směrem k vyrovnanému rozpočtu, investiční plán pro strategické stavby, posílení bezpečnosti společně se zvyšováním výdajů na obranu. (EURYDICE, ©2019)

Vstupem do EU Česká republika prohloubila míru otevřenosti ekonomiky, přesto jsou nadále představitelé státu (vláda a parlament) podnikateli kritizováni za příliš velké zásahy do ekonomiky. České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to přesto, že byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU. Výskyt korupčního chování posiluje nedůvěru široké veřejnosti (včetně podnikatelského sektoru) k politikům.

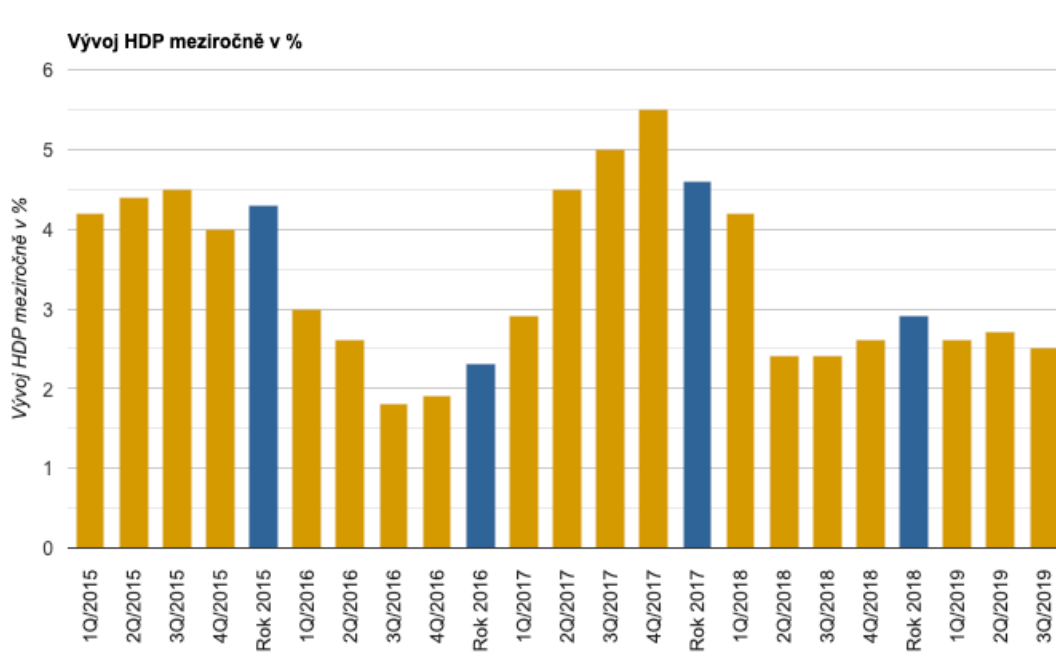
Administrativa spojená se zaměstnáváním a udržením zaměstnanců v podniku představuje pro drobné podnikatele velkou zátěž. Pracovní trh je také ze strany podnikatelů kritizován kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru, která taktéž omezuje pružnost reakce na vývoj trhu.

Daňový systém ČR je v hlavních znacích podobný systémům většiny vyspělých zemí, zejména evropských, pro podnikatele je ale složitý a netransparentní, navíc podléhá častým změnám, což dále pomáhá ke zhoršení jeho přehlednosti. (Křížka, ©2011)

8.1.2 Ekonomické faktory

Česká republika je zemí s vyspělou tržní ekonomikou orientovanou na export. Mezi hlavní odvětví průmyslu v Česku patří průmysl chemický, strojírenský, potravinářský a hutnický. Pro export je v současné době nejdůležitější výroba automobilů. (EURYDICE Network, ©2019)

Hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2019, v porovnání s rokem 2018, o 2,5 %. Růst české ekonomiky byl podpořen jak domácí, tak zahraniční poptávkou. K růstu hrubé přidané hodnoty (HPH), meziročně o 2,4 %, nejvíce přispěla odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství a odvětví informačních a komunikačních činností. Dařilo se zejména ve výrobě dopravních prostředků a výrobě elektrických zařízení. Naopak útlum pokračoval ve výrobě strojů a výrobě elektronických a optických přístrojů. Meziroční pokles HPH pokračoval rovněž v odvětví těžby a dobývání. Dařilo se většině odvětví služeb, především informačním a komunikačním činnostem s meziročním růstem 8,1 %. Na straně poptávky pak k růstu HDP přispěla spotřeba domácností. (ČSÚ, ©2019)



Graf 1 - Vývoj HDP (ČSÚ, ©2019)

Průměrná roční míra inflace v roce 2019 byla v roce 2,8 %. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného spotřebního koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 700 položek) ve

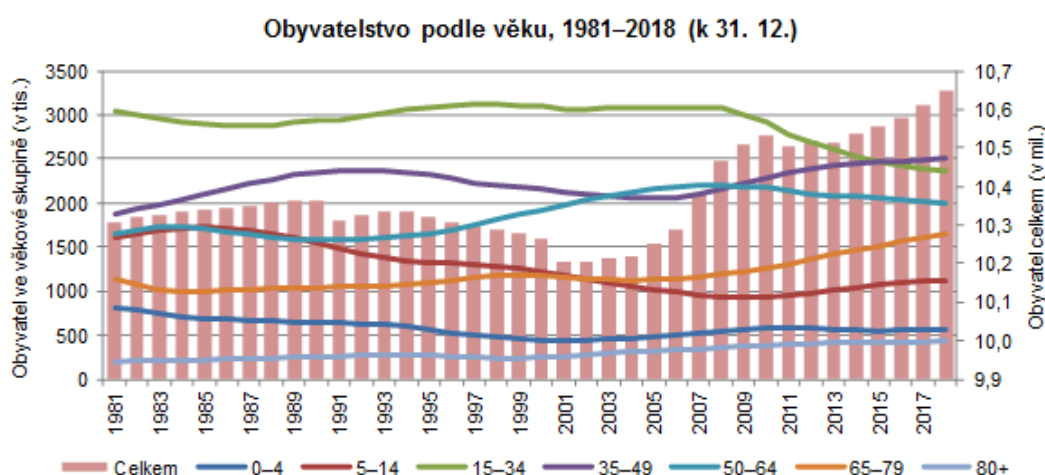
dvou srovnávaných obdobích, přičemž je zohledňován jejich význam a podíl na celkové spotřebě domácností. (ČSÚ, ©2019)

Rok:	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Tabulka 7 - Míra inflace v průběhu let (ČSÚ, ©2019)

8.1.3 Sociokulturní faktory

Populace České republiky dlouhodobě roste. Od roku 2003 byl růst populace přerušen pouze jednou, v roce 2013. Česká republika měla k 30. září 2019 10 681 161 obyvatel. Přestože podle bilance Česká republika získává obyvatele zejména zahraniční migrací (převažující u osob ve věku 15-34 let), počet obyvatel spadajících do produktivního věku má v posledním desetiletí klesající trend. Během roku 2018 poklesl počet osob produktivního věku o 29,1 tisíce. Největší přírůstky v počtu obyvatel se koncentrují ve věkové skupině 65+. Objevně tedy lze říci, že populace v České republice stárne, a to již od konce 80. let 20. století. V posledním desetiletí se nárůst absolutního i relativního počtu seniorů zrychlil. Významně narostl počet obyvatel ve věku nad 85 let. V populaci celkově přibývá osob rodinného stavu svobodný/svobodná a ubývá osob ženatých/vdaných. (ČSÚ, ©2020)



Graf 2 - Obyvatelstvo podle věku (ČSÚ, ©2019)

Dle hodnocení sociální podmínky v České republice, dle centra pro výzkum veřejného mínění, hodnotí veřejnost nejvíce kladně přístup ke vzdělání (88 % dotázaných uvedlo, že je velmi dobrý či spíše dobrý). Následuje možnost pracovat (82 %) a přístup ke zdravotní

pěči (76 %). Nejhuře jsou hodnoceny možnosti získání bytu, resp. koupě vlastního bytu, ale taky zabezpečení ve stáří. Přibližně tři čtvrtiny dotázaných hodnotí stav jako velmi špatný nebo spíše špatný). U podmínek, které v České republice mají zdravotně postižení také výrazně převažuje negativní hodnocení. V porovnání s rokem 2018 se hodnocení sociálních podmínek v podstatě nezměnilo. Hodnocení se ovšem výrazně liší v závislosti na životní úrovni domácností, politické orientaci a míře spokojenosti s politickou situací. (Tuček, ©2019)

8.1.4 Technologické faktory

Informační a komunikační technologie, respektive dovednost práce s těmito technologiemi a jejich efektivní využívání, jsou v dnešní době považovány za jeden z klíčových hybných prvků zvyšování ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudržnosti společnosti. (ČSÚ, ©2019)

Vybavenost domácností počítačem a internetem přispívá k digitální gramotnosti obyvatelstva a je také důležitým ukazatelem toho, nakolik jsou lidé ochotni se do digitální společnosti zapojovat a jestli k tomu mají dostatečné finanční prostředky. V roce 2019 mělo počítač 78 % českých domácností z nichž 81 % má také přístup k internetu. V případě rodin s dětmi mají přístup k internetu téměř všechny domácnosti (97 %). V případě počítačů se stává trendem přechod od stolních k přenosným. Stolní počítač vlastní v současnosti 35 % domácností, notebook 62 % a tablet 31 %. Kromě počítačů existuje již celá řada mobilních i jiných zařízení, které domácnosti používají k přístupu na internet. Vedle chytrého mobilního telefonu je to také např. chytrá televize, chytré hodinky nebo čtečky knih. V mezinárodním srovnání z roku 2018 vychází Česká republika v používání internetu v domácnostech pod průměrem EU (86 % v ČR vs. 89 % průměr EU). V zemích EU vede Nizozemskou (98 %). (ČSÚ, ©2019)

V rámci zkoumaného odvětví audiovizuálních služeb můžeme v posledních 20 letech sledovat v rámci technologických inovací skokový nárůst v oblasti kvality a dostupnosti zařízení, se kterými je možno v rámci tohoto odvětví pracovat. Příchod nelineárních střížen v 80. letech 20. století umožňujících snadnější zpracovávání materiálu a následná digitalizace umožnila postupné pronikání technologií, dříve běžným lidem těžko dostupných, do domácností. Současná doba umožňuje natočit, sestříhat i vizuálně upravit materiál na stol-

ním počítači, notebooku, tabletu nebo dokonce telefonu. Technologický vývoj v tomto odvětví není ovlivněn pouze nástroji, se kterými při výrobě audiovizuálních děl může společnost pracovat. Ale taky zařízeními, na kterých lze výsledné produkty sledovat. V současnosti je možné video sledovat téměř na jakémkoliv místě, v jakémkoliv čase a na jakémkoliv zařízení. Velké nároky jsou tedy z hlediska technologií kladeny na možnost přizpůsobení se zařízení, které cílový divák ke konzumaci audiovizuálního díla používá. Technologický vývoj v odvětví ovšem nelze zobecnit pouze na zařízení pro záznam, postprodukci a následnou projekci. Do této oblasti spadá taky vývoj celé řady produktů usnadňujících vývoj audiovizuálních děl. Obecně lze říci, že technologický vývoj v této oblasti směřuje ke zrychlování a zjednodušování výroby audiovizuálních děl. Je to zapříčiněno zvyšující se masovou konzumací obsahu ve formě videa, na kterou kromě společnosti produkujících audiovizuální díla reagují i další odvětví, kterými jsou například telekomunikační společnosti, které přizpůsobují technologické možnosti sítí a datových balíčků pro snadnější přístup k obsahu. Pořady či videa na internetu sleduje polovina české dospělé populace, o něco více muži (54 %) než ženy (48 %). Ve věku 16-24 let tuto činnost vykonává 84 % osob. (ČSÚ, ©2019)

8.2 Analýza konkurenčního prostředí – Porterova analýza

Pro analyzování konkurenčního prostředí byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil. Ten patří k základním a zároveň jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Michael Porter identifikoval pět sil určujících dlouhodobou atraktivitu trhu nebo tržního segmentu: stávající konkurenty v odvětví, potenciální nové konkurenty, substituty, zákazníky a dodavatele. (Kotler, 2013, s. 270)

Predikci do následujících pěti let poskytl zaměstnanec jedné z předních audiovizuálních společností, které v České republice na trhu s audiovizuálními produkcemi působí, s téměř dvaceti-letou profesionální zkušeností v tomto odvětví. V rámci diplomové práce si však nepřál být jmenován.

8.2.1 Konkurence v odvětví – rivalita mezi firmami

V rámci zhodnocení konkurenčního prostředí v oboru poskytování audiovizuálních služeb je nejprve zhodnocen vývoj počtu subjektů v průběhu posledních deseti let, tedy od roku 2010 do roku 2020. Tabulka počtu ekonomických subjektů popisuje rozvoj podnikatelských

subjektů v oboru - 59. Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti (klasifikace CZ-NACE). Vzhledem k odvětví je pro úplnost uveden nejen počet společností s ručením omezeným, ale také počet živnostenských oprávnění a akciových společností. Zdrojem dat pro uvedenou tabulku počtu ekonomických subjektů je portál MERK, který uvádí jako datový zdroj počtu subjektů registr ekonomických subjektů ČSÚ.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
s.r.o.	671	740	792	826	859	917	977	1028	1117	1185	1217
živnost	2388	2555	2594	2646	2704	2743	2770	2794	2807	2822	2825
a.s.	39	40	41	42	42	42	44	45	46	46	47
CELKEM	3098	3335	3427	3514	3605	3702	3791	3867	3970	4053	4089

Tabulka 8 - Počet ekonomických subjektů dle klasifikace CZ-NACE - Celá ČR (Vlastní zpracování, data získána z portálu MERK)

Dle uvedené tabulky počet ekonomických subjektů společností s ručením omezením během sledovaného období roste téměř konstantně. V roce 2010 bylo registrováno celkem 671 subjektů. V průběhu deseti let se počet registrovaných subjektů téměř zdvojnásobil. V roce 2020 již evidujeme celkem 1 217 ekonomických subjektů v této oblasti zkoumání.

Co se týká živnostenských oprávnění, lze pozorovat z uvedené tabulky skokový nárůst mezi lety 2010 až 2015. Počet živnostenských oprávnění v tomto období vzrostl z 2 388 na 2 743 na celkem. Do roku 2020 se pak počet živnostenských oprávnění zvyšuje již jen nepatrně na celkových 2 825 subjektů. V porovnání s rostoucím trendem společností s ručením omezeným je ovšem nárůst počtu živnostenských oprávnění minimální. Stejně jako vývoj počtu akciových firem, kdy evidujeme nárůst počtu akciových společností z 39 na 47 subjektů.

Mezi největší společnosti na trhu, dle počtu zaměstnanců a obratu, patří například společnosti Stillking Features s.r.o., Film United s.r.o., Barrandov Studio a.s. nebo Universal Production Partners a.s.

V rámci hodnocení konkurenčního prostředí je potřeba definovat počet ekonomických subjektů v rámci Prahy, kde společnost Unreal Visual s.r.o. působí. Počet subjektů, v letech 2010 až 2020 v této oblasti, eviduje následující tabulka.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
s.r.o.	504	554	592	618	642	689	736	777	847	907	931
živnost	1158	1213	1239	1271	1310	1330	1336	1341	1344	1345	1345
a.s.	35	36	37	38	38	38	39	40	40	40	41
CELKEM	1697	1803	1868	1927	1990	2057	2111	2158	2231	2292	2317

Tabulka 9 - Počet ekonomických subjektů dle klasifikace CZ-NACE – Praha (Vlastní zpracování, data získána z portálu MERK)

Pro výběr hlavních konkurenčních společností je potřeba brát v úvahu určitou diferenciaci poskytovaných služeb v tomto oboru. Konkurenci lze rozdělit na tři základní skupiny podle velikosti a náročnosti projektů, kterým se věnují. Těmito skupinami jsou:

Malé projekty: Do této skupiny lze zařadit především živnostníky a malé firmy. Jedná se o projekty s rozpočty nepřesahujícími 100 tis. Kč (animace, aftermovie, jednodušší produktová a reklamní videa)

Střední projekty: Jedná se o společnosti věnující se projektům, jejichž rozpočet se pohybuje v rozmezí 100 tis. – 1,5 mil Kč.

Velké projekty: jedná se o společnosti věnující se projektům, jejichž rozpočet se pohybuje od 1,5 mil Kč výše.

Na základě výše uvedeného rozdělení konkurenčních subjektů lze společnost Unreal Visual s.r.o. zařadit do společností věnujících se středním projektům. Výběr hlavních konkurenčních společností z oblasti audiovizuální produkce je dále zúžen na základě podobnosti a zaměření na určitý styl poskytovaných videí a oblast působení (Praha). V této oblasti tedy patří mezi hlavní konkurenty společnosti Unreal Visual s.r.o. společnosti: CINQ visuals s.r.o., DOIT films, WeAre productions a Separation films.

CINQ visuals s.r.o.

Společnost CINQ visuals funguje jako společnost s ručením omezeným od roku 2013. (Kurzycz, ©2019) Společnost se soustředí na produkci reklamních spotů, jejichž většinu tvoří spoty zaměřené na vozy značky Škoda. Společnost se mimo její vlastní produkční činnost zabývá i samostatnou zvukovou postprodukcí spotů konkurenčních produkčních společností. Přidanou hodnotou pro nabízené služby je vlastní rental, zaměřující se na techniku pro natáčení reklamních spotů s auty. Mezi slabší stránky společnosti patří její komunikace na sociálních sítích, kde firma sice vystupuje, nicméně příspěvky přidává jen velmi zřídka. (CINQ, ©2020)

DOIT films

Společnost DOIT films je relativně mladou společností, která vznikla v roce 2018. Společnost se soustředí na reklamní hrané spoty. Kromě produkce reklamních spotů se věnuje i produkci krátkých filmů. Společnost se vyznačuje svým osobitým „artovějším“ stylem, který se promítá do její tvorby. Frekvence komunikace na sociálních sítích je vzhledem k ostatním produkcím v tomto oboru průměrná. (DOIT. films, ©2018)

WeAre productions

Společnost WeAre productions působí na trhu s audiovizuálními službami jako společnost s ručením omezeným již od roku 2011. (Kurzycz, ©2020) Společnost se zaměřuje na produkci reklamních spotů, v minulosti také hudebních videoklipů. Oproti předchozím zmíněným komunikace společnosti na sociálních sítích probíhá na pravidelnější bázi. Zároveň na svých webových stránkách kromě samotného výsledného videa prezentují i jeho popis, respektive zadání, které má za cíle potenciálnímu klientovi lépe dovysvětlit záměr celého reklamního spotu. (WeAre productions, ©2020)

Separation films

Společnost Separation films působí na trhu od roku 2011 a zaměřuje se na produkci reklamních spotů a zajištění živého přenosu. (Kurzycz, ©2019) Na rozdíl od výše uvedených společností, má produkce interně vytvořený kreativní tým, který nasazuje na veškeré své projekty. Oproti předchozím se společnost zaměřuje spíše na méně náročné projekty. Komunikace společnosti na sociálních sítích je vzhledem k ostatním produkcím průměrná. (Separation films, ©2020)

Konkurenční rivalitu v odvětví tedy do značné míry ovlivňuje velký počet ekonomických subjektů, který stále narůstá. Tuto skutečnost ovšem ovlivňuje i zvyšující se poptávka po audiovizuálních službách zapříčiněná širokou možností využití audiovizuálního obsahu napříč množstvím stále přibývajících kanálů. K oslabování rivality v konkurenčním prostředí přispívá i vysoká diferenciací služeb, a to nejen podle velikosti jednotlivých projektů, ale taky jejich vizuálního stylu a platformy, pro kterou je výsledný výstup určený.

Diferenciací konkurence je v odvětví audiovizuálních služeb velmi nízká. V případě firem, které se věnují velikostně stejným projektům je téměř minimální. Tato skutečnost je způsobena především najímáním externích kreativních profesí, které se poté prolínají mezi jednotlivými produkcemi. Podobně se společnosti staví taky k intenzitě strategického úsilí.

Objektivně lze říci, že společnosti se spíše soustředí na samotnou tvorbu nežli na vylepšování své tržní pozice, služeb a získávání náskoku před konkurencí.

Konkurenční rivalita v odvětví (nejnižší bod - 1, nejvyšší - 9)		2019	2024
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (málo - 1, hodně - 9)	7	8
1.B	Růst odvětví (vysoký růst poptávky - 1, malý růst poptávky - 9)	5	4
1.C	Diferenciace služeb (vysoká diferenciace - 1, nízká - 9)	4	6
1.D	Diferenciace konkurence (nízká - 1, vysoká - 9)	3	2
1.E	Intenzita strategického úsilí (malá - 1, velká - 9)	2	4
Součet celkem (z max. 45 bodů)		21	24
Průměrné skóre (celkem/5)		4,2	4,8

Tabulka 10 - Konkurenční rivalita v odvětví (Vlastní zpracování)

Do budoucna lze předpokládat, díky analýze předchozích let, rostoucí tendence jak počtu konkurentů, tak poptávky po nabízených službách. Nicméně se zvětšujícím se počtem konkurenčních společností bude nadále klesat nejen diferenciace konkurence, ale i samotných služeb. To povede k pomalému zvyšování intenzity strategického úsilí s cílem odlišit se od ostatních konkurenčních společností v dané oblasti.

8.2.2 Riziko možného vstupu nových konkurentů do odvětví

Vstup nových konkurentů do odvětví, díky absenci jakýchkoliv potřebných oprávnění nebo licenci, se může zdát poměrně snadný. Obdobně je to s kapitálovou náročností, kdy díky jednoduše dostupnosti techniky pro natáčení, z různých společností nabízející její pronájem, není nutno techniku vlastnit. Jedním z hlavních rizik je i snadný přístup k pracovní síle. Společnosti věnující se produkci audiovizuálních děl z velké části najímají pro práci na svých projektech do jednotlivých funkcí živnostníky, kteří současně spolupracují s více produkcemi najednou. Díky tomu je velmi snadné získat pro svůj projekt stejnou pracovní sílu, jako konkurenční společnost, a to i přesto, že firma může být v oboru teprve nováčkem.

Velkou bariérou pro vstup do odvětví je ovšem loajalita spotřebitelů (klientů) ke konkurenčním společnostem. Spotřebitelé přechází ke konkurenci jen velmi zřídka. Velkou výhodou tak zde mají společnosti s historií, které si na trhu již upevnily své místo. Obdobně je to s potřebou know-how. Díky velké specifičnosti poskytovaných služeb a náročnosti jednotlivých projektů je potřeba know-how jednou z hlavních bariér vstupu nového konkurenta na trh. Tato skutečnost silně podporuje stabilní společnosti s delší historií, které své know-how vylepšují k dokonalosti stále přibývajícím počtem projektů.

	Hrozba vstupu do odvětví (nejnižší bod - 1, nejvyšší - 9)	2019	2024
2.A	Bariéry vstupu do odvětví (oprávnění, licence) (vysoká - 1, nízká - 9)	7	8
2.B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (vysoká - 1, nízká - 9)	5	7
2.C	Potřeba know-how (ano - 1, ne - 9)	2	1
2.D	Loajalita spotřebitelů u konkurence (vysoká - 1, nízká - 9)	3	5
2.E	Přístup k pracovní síle (obtížný - 1, snadný - 9)	5	6
	Součet celkem (z max. 45 bodů)	22	27
	Průměrné skóre (celkem/5)	4,4	5,4

Tabulka 11 - Hrozba vstupu do odvětví (Vlastní zpracování)

Do uvedené tabulky jsou zasazeny výše uvedené skutečnosti. Do budoucna lze předpokládat zvyšování hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, a to především díky snižujícím se nárokům na vstup a snižování loajality spotřebitelů ke konkurenci. Poskytování audiovizuálních služeb bylo dříve privilegiem několika málo společností, především díky vysoké kapitálové náročnosti a náročnosti know-how. Tyto společnosti nyní působí jako největší společnosti na trhu. Nicméně se snižováním kapitálové náročnosti, digitalizací a vstupu nových firem se postupně snižují i náklady na tvorbu audiovizuálních děl. Velké společnosti jsou tedy nuceny postupně snižovat ceny a přizpůsobovat se novým podmínkám. Prostor zde tedy čím dál více dostávají nové, mladé společnosti, které jsou schopny flexibilně reagovat nejen na aktuální trendy v tvorbě, ale především cenou oproti konkurenci.

8.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Pro podnikání v oblasti audiovizuálních služeb je vyjednávací síla zákazníků jedním z nejdůležitějších kritérií, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku na trhu. Zákazníky v tomto případě rozdělujeme do dvou hlavních skupin. Tou první jsou reklamní agentury, zadávající tvorbu pro kampaně svých klientů. Druhou skupinou jsou koncoví klienti, tedy zákazníci přímo využívající výsledné audiovizuální dílo. Pro konkurenceschopnost společnosti je důležité rozšiřovat nejen základnu klientů z řad koncových společností, ale především z reklamních agentur. Počet významných klientů je poměrně nízký vzhledem k počtu společností poskytujících audiovizuální služby. Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci jsou téměř nulové. Společnosti proto často využívají služeb více audiovizuálních produkcí najednou. Projekty přidělují na základně tendrů. Rozhodujícím prvkem není pouze kreativní zpracování nabídky, ale v současné době se jím stává hlavně cena. Rizikem je zde také zpětná integrace a vznik dceřiných společností, kdy si společnosti z řad klientů, v rámci

snížování nákladů, zaměstnají na hlavní pracovní poměr člověka, který je schopný zpracovávat zakázky menšího typu nebo rovnou vytvoří dceřinou společnost (audiovizuální produkci).

Vyjednávací síla zákazníků (nejnižší bod - 1, nejvyšší - 9)		2019	2024
3.A	Počet významných zákazníků (mnoho drobných - 1, několik málo významných - 9)	7	5
3.B	Význam služby pro zákazníka (významný - 1, nevýznamný - 9)	3	3
3.C	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci (vysoké - 1, nízké - 9)	9	9
3.D	Hrozba zpětné integrace (nepravděpodobná - 1, pravděpodobná - 9)	6	7
Součet celkem (z max. 45 bodů)		25	24
Průměrné skóre (celkem/4)		6,25	6

Tabulka 12 - Vyjednávací síla zákazníků (Vlastní zpracování)

V budoucnu lze očekávat, vzhledem ke snižování kapitálové náročnosti, rostoucí hrozbu zpětné integrace. Zpětná integrace se z větší části bude týkat hlavně malých projektů, nicméně postupně bude zasahovat i do projektů středně velkých. Vzhledem k postupnému zvyšování počtu ekonomických subjektů v tomto odvětví ovšem můžeme očekávat vznik nových společností a významných zákazníků.

8.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Počet dodavatelů v oblasti poskytování audiovizuálních služeb je poměrně vysoký. Nicméně velmi významnou roli hraje jejich diferenciaci z hlediska schopností, kterými disponují. Pokud se zaměříme pouze na dodavatele technicky zaměřených, případně dodavatele administrativních služeb, jejich smluvní síla je téměř nulová a v případě nespokojenosti je lze velmi snadno nahradit jinými dodavateli. V oblasti dodavatelů tvůrčích (uměleckých) služeb je ovšem situace jiná. Velmi důležitým kritériem je jejich styl a zaměření. Pro společnosti mají tito dodavatelé velký význam, jelikož mají přímý vliv nejen na průběh, ale i na celkový dojem z výsledného produktu. Z toho plyne i důležitost dodavatelské sítě pro podnikání. Ve velké míře jsou dodavatelé zvyklí pracovat v určitých týmech pro zajištění hladkého průběhu dodání služby. Ve výjimečných případech se setkáváme i s tím, že si klient vybírá produkční společnost na základě dodavatele vykonávajícího uměleckou činnost. Dodavatel se tedy v tomto případě stává významným rozhodujícím prvkem ve vztahu ke klientovi.

Míra ohrožení v podobě substitučních služeb je zde velmi malá. I přes snahy zautomatizovat některé formy poskytování audiovizuálních služeb pomocí specializovaných softwarů nelze v tomto případě v současnosti nahradit umělecký výkon člověka. Rizikem může být vstup dodavatele do analyzovaného odvětví, a to především díky získanému know-how ze spolupráce s produkčními společnostmi. Vyjednávací sílu dodavatelů nám ovšem zeslabuje jejich rostoucí počet, a to především díky čím dál větší dostupnosti techniky pro natáčení, která dává prostor pro nové, začínající filmaře.

	Vyjednávací síla dodavatelů (nejnižší bod - 1, nejvyšší - 9)	2019	2024
4.A	Počet a význam dodavatelů (dodavatelů je mnoho - 1, málo - 9)	4	2
4.B	Míra ohrožení dodavatelů v podobě substitučních služeb (ano, velká hrozba - 1, ne, malá hrozba - 9)	8	8
4.C	Význam odběratelů pro dodavatele (velký význam - 1, malý význam - 9)	2	2
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (nepravděpodobná - 1, velmi pravděpodobná - 9)	5	6
4.E	Důležitost dodavatelské sítě pro podnikání (nevýznamná - 1, významná - 9)	9	9
	Součet celkem (z max. 45 bodů)	20	19
	Průměrné skóre (celkem/5)	5,6	5,4

Tabulka 13 - Vyjednávací síla dodavatelů (Vlastní zpracování)

Do budoucna lze očekávat rostoucí počet dodavatelů v tomto odvětví. To bude velmi pravděpodobně mít za následek možnost vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. Nicméně se díky většímu počtu, a tedy i většímu výběru dodavatelů pro audiovizuální produkce, očekává snižování jejich vyjednávací síly.

8.2.5 Hrozba substitutů

Na trhu v současné době neexistuje téměř žádná služba, která by mohla, společnosti věnující se audiovizuálním službám, nahradit. Snahu o vznik substitutů můžeme pozorovat především ke vztahu k sociálním sítím. Modernější softwary a aplikace (například software společnosti GoPro) nabízejí automatický střih natočeného materiálu podle zvolené nálady nebo hudby. Urychlují tak proces tvorby a umožňují nahrání hotového videa rovnou na profil na sociálních sítích. Tento způsob nahrazuje pouze malou část celkového procesu tvorby audiovizuálního díla, nehledě na jeho nedokonalosti. V současnosti tedy nejsou substituty pro konkurenceschopnost společnosti hrozbou.

Do budoucna lze předpokládat zlepšování těchto služeb a jejich možnou aplikaci na malé projekty, jakými jsou například záznamy z událostí, krátká videa pro sociální sítě apod.

Tato automatizace se ovšem týká pouze malé části procesu tvorby audiovizuálního díla a lze ji následně aplikovat na samotný proces přímo ve společnosti.

Hrozba substitutů (nejnižší bod - 1, nejvyšší - 9)		2019	2024
5.A	Existence substitutů na trhu (málo - 1, mnoho - 9)	1	3
5.B	Konkurence v odvětví substitutů (nízká - 1, vysoká - 9)	1	2
5.C	Hrozba substitutů v budoucnu (nízká - 1, vysoká - 9)	3	5
5.D	Užité vlastnosti substitutů (zhoršovat - 1, zlepšovat - 9)	7	8
Součet celkem (z max. 45 bodů)		12	18
Průměrné skóre (celkem/4)		3	4,5

Tabulka 14 - Hrozba substitutů (Vlastní zpracování)

8.2.6 Dílčí závěr analýzy

Po zhodnocení jednotlivých sil konkurenčního prostředí nám Porterova analýza ukázala možná rizika pro budoucí podnikání společnosti Unreal Visual. Na základě bodového hodnocení je největším rizikem pro společnost vyjednávací síla zákazníků. Počet významných zákazníků je vzhledem k počtu společností, nabízejících audiovizuální služby, nízký. Nulové náklady na přechod ke konkurenci vytvářejí v prostředí produkčních společností do slova boj o každého zákazníka, kde výhra stále neznamená jeho dlouhodobé udržení.

Konkurenční rivalita v odvětví má, i přes velký počet, relativně nízký stupeň hodnocení. To je v současnosti zapříčiněno především nízkou diferenciací a intenzitou strategického úsilí produkčních společností. Do budoucna lze však, díky rostoucím trendu ekonomických subjektů se zaměřením na audiovizuální služby, předpokládat větší intenzitu strategického úsilí s cílem odlišit se.

Na podobné úrovni, jako konkurenční rivalita, se pohybuje i hodnocení hrozby vstupu do odvětví. Vstup do odvětví se díky absenci potřeby oprávnění a licencí zdá být na první pohled velmi snadný. Potřeba know-how a loajalita spotřebitelů ke konkurenci však tuto skutečnost podstatně snižuje. Ve výsledku tedy lze říci, že i přesto, že založit vlastní společnost věnující se produkci audiovizuálních děl se může zdát, z hlediska kapitálové náročnosti a bariér skrze oprávnění a licence, snadné. Podstatně složitější je vybudovat si pevnou základnu klientů a vylepšit své know-how, které je pro úspěch v tomto odvětví nezbytné.

Vyjednávací síla dodavatel je v tomto případě riziková z hlediska uměleckých profesí. Kdy se v ojedinělých případech stává, že si klient vybírá produkci právě na základě dodavatele (tedy umělecké profese). S přibývajícím počtem nových talentů, díky jednodušší přístupnosti k audiovizuální technice, ovšem toto riziko klesá.

Ze strany substitutů v současné době nenacházíme žádné riziko. Zaznamenáváme pokusy o vytváření softwaru, který by do jisté míry dokázal nahradit stříh jednoduchých videí. I tak se ale jedná pouze o malou část komplexního procesu, který lze využít pouze u velmi jednoduchých nekomerčních projektů. Do budoucna lze očekávat zlepšování vlastností a snahu o automatizaci některých procesů tvorby audiovizuálního díla. Nicméně předpokládáme, že po zdokonalení tuto službu v budoucnu spíše audiovizuální produkce implementují do svých stávajících procesů, než že by pro ně byla konkurencí.

9 VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Vzhledem k tomu, že se společnost Unreal Visual zaměřuje svým podnikáním primárně na B2B sektor, byla pro účely výzkumu zvolena kvalitativní metoda šetření formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Jednotlivé rozhovory byly realizovány nejčastěji v místě pracoviště respondentů. Pouze ve dvou případech byla pro realizaci rozhovoru zvolena kavárna. Délka samotného rozhovoru se pohybovala v průměru mezi 25–40 minutami s předem připravenými tématy a možnými doplňkovými otázkami. Během rozhovoru byl pro záznam použit mobilní telefon. Struktura rozhovoru včetně doplňujících otázek je součástí přílohy této diplomové práce. Průběh rozhovorů byl volný, autor ponechával respondenty hovořit o tématech samostatně, kladl pouze doplňující otázky, případně otevíral nové téma po dokončení přechozího. Rozhovory byly realizovány od začátku února, do začátku března, roku 2020.

9.1 Výběr zkoumaného vzorku

Pro účely výzkumu byl vybrán vzorek respondentů z řad nejvýznamnějších odběratelů audiovizuálních služeb, kterými jsou v tomto případě reklamní agentury zaměřující se jak na televizní, tak na online produkci reklamních videí. Agentury byly osločovány v rámci Prahy. Rozhovor přislíbilo celkem deset respondentů. Úspěšně realizováno bylo v rámci výzkumu osm rozhovorů.

9.2 Kvalitativního výzkumu

Pojem videoprodukce

Respondenti chápou pojem videoprodukce jako společnost nebo uskupení lidí, kteří jsou schopní, na základě požadavků a zadání, reklamní agentuře doručit audiovizuální dílo v požadované kvalitě. „Široká škála lidí, kteří točí na zrcadlovku, až po práci ve 150členném štábu,“ uvedl jeden ze zúčastněných. Službami, které od společnosti v tomto směru očekávají, jsou nejčastěji: základní idea making, nabídka režisérů, preprodukce (včetně castingu, zajištění lokací, záboru, rekvizit), samotná produkce a kompletní obrazová i zvuková postprodukce. Jeden z účastníků rozhovoru poukazuje na důležitost právní podpory ze strany produkce ohledně výkupu autorských práv na použitou hudbu, herce nebo případných výňatků z jiných děl, a taky na schopnost zastat jednotlivé služby odděleně. Tedy například schopnost pouze zpracovat nebo transformovat spot pro jinou lokalizaci. V tomto případě

ovšem dochází, dle jednoho z respondentů, nejčastěji k volbě postprodukčních studií, které se na tuto oblast úzce specializují.

Z provedeného výzkumu vyplívá, že videoprodukce pro reklamní agentury není pouhým dodavatelem, ale rovnocenným partnerem. Některé z agentur rozlišují mezi produkcemi externími a interními. Interní se většinou skládají z pozice produkční a kreativní, přičemž nejčastěji se jedná o velmi malý tým skládající se z profesí produkční a kreativce, který se stará jak o produkční, tak postprodukční část, určený pro malé, rychloobrátkové projekty. Pro větší a náročnější projekty pak agentury poptávají videoprodukce externí.

Dosavadní spolupráce s videoprodukci

Všichni zúčastnění při rozhovorech uvedli, že komunikace s videoprodukci probíhá v rámci reklamní agentury na denní bázi. Realizace jednotlivých projektů se v závislosti na jejich náročnosti pohybuje od 5 do 10 týdnů, přičemž se řeší více projektu současně. Dle zúčastněných probíhá nové natáčení téměř každý týden.

Zkušenosti s posledním natáčením a celkovým procesem během natáčení, jsou ve většině případů pozitivní. Jeden z účastníků uvedl, že jedním z častých problémů bývá očekávání na straně agentury a rozdílnost výsledného návrhu ze strany produkce. Tento problém ovšem řeší následnými schůzkami a doladováním detailů mezi režisérem a kreativním týmem agentury. „Dnes už jsou ty zkušenosti dobré, protože jsme to za ty roky odladili. Ať už se jedná o vytvoření briefu z naší strany nebo o řešení specifického natáčení,“ uvedl jeden z respondentů. „Je to i o té lidské úrovni, že ti lidi jsou fajn a chcete s nimi spolupracovat.“

V rámci rozhovorů se mimo pozitivní zkušenosti setkáváme i s negativním. Stresujícím je pro jednoho z účastníků především nedostatek času, a to nejen v rámci produkce jako takové, ale i pro vykoupení potřebných práv, se kterým se u posledních natáčení setkal. Dva ze zúčastněných taky uvádí, že nepříjemnou zkušeností pro ně bylo dosažení videoprodukce ze strany klienty, tedy nemožnost vybrat si na základě vlastních preferencí a vlastních zkušeností. Tato skutečnost nastává v případě, kdy klient přichází, s již vlastní, nejčastěji zaskládanou videoprodukcí z jeho strany.

Proces výběru videoprodukce

Zapojení videoprodukcí do procesu tvorby reklamní kampaně probíhá dle všech zúčastněných v době, kdy je schválený a potvrzený koncept od klienta. Schválený ve smyslu, kdy klient reklamu vytváří se zvolenou agenturou. Nejedná se tedy o chvíli, kdy je agentura stále

v tendru o projekt s ostatními agenturami. Podoba kreativního konceptu se ovšem mezi jednotlivými účastníky liší. Většina uvádí kreativní koncept jako scénář, doplněný o vizuální představy nebo doporučení kreativního týmu. Jeden z účastníků uvádí, že produkci v rámci agentury oslovují již s hotovým storyboardem. V ojedinělém případě se taky setkáváme s tím, že díky specifickým požadavkům klienta se videoprodukce oslovují již s hotovým animatikem. Animatikem se myslí referenčně zpracované a sestříhané video, které již nedává tak velké možnosti, co se kreativního zpracování týká.

Někteří z účastníků ovšem nevyklučují možnost zapojení videoprodukce již při tvorbě kreativního konceptu. „Občas požádáme o pomoc produkce, které již známe, aby nám řekli, zda to, co jsme si vymysleli, dokážeme realizovat a vejdemo se do rozpočtu,“ uvádí jeden z účastníků. „Myslím si, že je to dobrá cesta, jak se dostat k agenturám. Kdyby produkce dokázaly sledovat naše kreativní koncepty, zda jsou na budget nebo ne.“

Videoprodukce jsou nejčastěji vybírány na základě tendru. Agentura oslovuje vybrané produkce s kreativním konceptem a tzv. „produkčním briefem“. Ten obsahuje informace týkající se projektu včetně všech požadavků na výstup, často s představou o celkovém rozpočtu. Tento proces je standardizován napříč všemi zúčastněnými. Většina účastníků se shoduje na tom, že si vybírá a následně nechává vypracovat 3-4 treatmenty od režisérů, které jim videoprodukce nabídnou. „O výběru produkce pak rozhoduje Creative director ve spolupráci s lidmi, kteří na projektu dělají, tedy copywriter a Art director.“ Uvádí většina respondentů. Rozhodující slovo však má vždy klient, který od agentury dostane doporučení na jednu z produkcí.

Klíčovými prvky, které rozhodují o výběru videoprodukce pro daný projekt, jsou především představa agentury, která by měla být v souladu s treatmentem režiséra. „Musí v tom treatmentu být nějaké překvapení, nějaký twist,“ uvádí jeden ze zúčastněných. Na důležitosti režiséra při volbě produkce se shodují všichni dotazovaní. Někteří z účastníků rozdělují kritéria pro rozhodnutí na dvě části: „Za agenturu je to kreativní stránky. Pro klienta jsou to ve většině případů finance.“ Společně s tím se výpovědi shodují v dobrých referencích a portfolio samotných produkcí, klíčovou roli ovšem hraje portfolio režiséra. Jeden ze zúčastněných dokonce uvádí: „Pokud ta produkce přijde a ukáže portfolio jednotlivců a řeknou, že jsou teď skupina, tak mi to rozhodně nevádí.“

Respondenti při rozhovoru uvádí, že v rámci agentury spolupracují hned s několika videoprodukcemi. Počet videoprodukcí se napříč rozhovory liší a pohybuje se v rozmezí 5–12

produkcí, se kterými agentura reálně spolupracuje. „Máme v CRM 20 produkcí a se zhruba deseti se snažíme spolupracovat na pravidelné bázi,“ podotýká jeden účastník. V otázce na stálost těchto produkcí se zúčastnění rozcházejí. Většinou se shodují na tom, že určitý počet produkcí je stálý. V tomto případě se jedná především o velké produkce, které již v dnešní době dle jejich názoru moc nevznikají. Pak se jedná o menší, které se jim v průběhu času obměňují. Neméně důležitým aspektem je pro jednoho z respondentů specializace: „Točí se nám třeba šest dobrých a ostatní jsou specializované na určité typy videí.“ Někteří z účastníků uvedli, že se všechny jejich produkce neustále obměňují. Jiní uvádí přesný opak. „Je to dost často navázané na vztahy s těmi lidmi, se kterými děláme. Pokud klíčový člověk odejde k jiné produkci, spolupracujeme s ní,“ uvádí jeden z respondentů.

Na otázku, **zda aktivně vyhledávají produkce nové**, většina zúčastněných odpovídá, že „nové produkce sami nevyhledávají“. Nejčastěji uvádějí příchod nové produkce přes osobní referenci, případně přes režiséra, jehož práce zaujme kreativní oddělení agentury. Produkce se nejčastěji agenturám představují sami formou osobních schůzek, kdy prezentují své portfolio. „Jednou až dvakrát do měsíce máme prezentaci nových produkcí,“ říká jeden z respondentů. Pouze jeden z dotazovaných na otázku odpovídá kladně: „Stále hledáme nové produkce. Ptáme se lidí, někdy nás oslovují sami.“

Jaké vlastnosti by měla mít ideální videoprodukce

Jako ideální vlastnost videoprodukcí uvádějí respondenti nejčastěji komunikaci. Tam se dle jednoho ze zúčastněných „stávají ty největší problémy“. „Jejich režisér by měl náš kreativní koncept posunout zase o krok dál. Ať už vizuálně, storytellingem nebo jakkoliv,“ uvádí jeden z respondentů. Většina z nich taky uvádí skvělé portfolio režisérů, které „je v dnešní době pro videoprodukcí nezbytné“, jelikož na jeho základě si kreativní tým volí produkci, se kterou chce na projektu spolupracovat. Dále zazněly odpovědi: „dodržovat timing a rozpočet“, „flexibilita, „kreativita“, „perfektně zvládnutý projekt a proces management“, „mít zvládnutou tvorbu rozpočtu“, „neměli by být ofenzivní“ a „umět připravit několik typů cest, jak video ztvárnit“.

Na otázku „**Jak by vás ideální videoprodukce dokázala oslovit?**“ účastníci často uvádějí především dobrou práci, která se k nim pak dostává sama. Nejčastěji přes oborové portály případně oborové skupiny nebo bývalé kolegy. Dle názoru některých ze zúčastněných je trh v České republice natolik malý, že je to především o osobních kontaktech. Někteří z účastníků taky tvrdí, že by je produkce měly oslovit na přímo a nabídnout jim své portfolio:

„Trh je tady malý. Ty produkce znají ty lidi, které by měli oslovit. Tak jim většinou napíšu.“ Ojedinelá je jedna odpověď, která jde proti přímému oslovování agentur: „Těch nabídek mi chodí do mailu hrozně moc. A to nemluvím jen o produkcích. Nejlíp jak mě můžou oslovit, je udělat dobrou práci. V momentě, kdy oni udělají skvělou práci, o které se bude mluvit, tak my si jí určitě všimneme. Protože tu řešerši trhu dělá náš kreativní tým podvědomě tím, že tím žije.“ Pro ostatní respondenty je ovšem vlastní iniciativa videoprodukcí přijatelnou formou prvního kontaktu. „Každá z produkcí zastupuje jiné režiséry, a to je to, v čem jsou jedineční,“ říká jeden z dotazovaných.

Respondenti by u současných videoprodukcí ocenili větší zájem o online formáty. Určitou specializaci například pro tvorbu vertikálních videí. „Lidi, co vylézají z filmařských škol chtějí dělat filmy, a to je podle mě škoda. Filmy samozřejmě jo, ale pro kina, ne pro Instagram“, „Většina produkcí umí dělat dobře klasiku, ale dynamická videa pro online jim moc nejdu,“ objevuje se v odpovědích. Ocenili by také zjednodušení celé komunikace: „Třeba jen dnes mi přišlo pět tří slovných emailů. Bylo by super, kdyby existoval jednodušší způsob, jak snadněji komunikovat, aby člověk nebyl zahlcený přebytečnými informacemi a mohl se více věnovat práci.“

Na otázku „**Co vám na současných videoprodukcích vadí?**“ dotazovaní odpovídají ve většině případů, že „asi není nic co by jim vadilo“. Po chvíli úvahy někteří z nich uvádějí cenu u produkcí velkého charakteru. Ty dle nich nechtějí jít pod svou cenovou hladinu, automaticky tak nechtějí jít do malých projektů. Klient na ně „musí mít“, aby si jejich práci mohl dovolit. „Je to pořád takový pozlátkový svět. Obrovské cateringy a ta hrozná show kolem toho natáčení. Občas si říkám, že kdyby mi místo toho dali slevu 500 tisíc tak by to bylo lepší,“ říká jeden z účastníků. Dva z respondentů uvádí, že jim vadí, že je videoprodukcí příliš mnoho. Jeden z nich vnímá tuto skutečnost kladně. Má díky tomu „větší možnost výběru“. Druhý naopak záporně: „Každý má dneska pocit, že tento business může dělat se zrcadlovkou. Je to díky tomu hodně nepřehledné.“

Současná situace na trhu s videoprodukcemi

Ve většině případů se respondenti shodují, že produkcí je na trhu velké množství. „Myslím si, že je trh nasycený. Místo pro úplně nové produkce už moc není. Na druhou stranu si myslím, že ty velké se budou muset trochu přeorientovat na menší projekty,“ uvádí jeden z nich. Někteří ovšem vnímají tuto skutečnost kladně: „Je to super, že se zde objevuje spousta zajímavých produkcí. Je tu hodně šikovných lidí.“ Z výpovědí je patrné, že více než

vznik další klasické videoprodukce by uvítali určitou specializací. Ať už stylem, technologií nebo způsobem natáčení. „Velké produkce se budou muset přeorientovat i na menší projekty. Klienti začínají mít pocit, že by měli preferovat online a tam jsou ty nároky jiné i finanční,“ uvádí jeden z dotazovaných. Téma snižování rozpočtů na reklamu a samotné natáčení během rozhovoru zmínila většina respondentů. Jeden z respondentů, ve spojení se snižováním rozpočtů taky uvedl, že mu mezi videoprodukcemi chybí určitý střední proud, kde bude odpovídající kvalita, ale bude ještě za přijatelnou cenu. Ani obrovská produkce, ale ani žádná „garážovka“. Jeden z respondentů zakončuje toto téma slovy: „Dobrá myšlenka a dobrý produkt si na trhu vždy najdou své místo, i kdyby byl přesycenější.“

Trendy ve videoreklamě

Vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o subjektivní názor každého z účastníků, který se navíc liší rozdílností jednotlivých agentur, se odpovědi na toto téma velmi lišily. Mezi nejčastější odpovědi patřila především určitá tendence k personalizaci videí a reklamy celkově. Dalšími odpověďmi na toto téma byly: „extrémně krátké nebo extrémně dlouhé formáty“, „odklon od vyžehlených reklam k uvěřitelnějším“, „netradiční vizuální prvky“, „písničky v reklamě“, „atypické typy lidí“ a „tvorba nových formátů jako je například Oculus, 3D realita“.

Na otázku „**Jaká si myslíte, že bude budoucnost videoreklamy?**“ některé odpovědi respondentů směřují právě k personalizaci videí, jejich možných úpravách v reálném čase a přizpůsobení každému divákovi. Dle názoru jednoho z respondentů zde velký význam sehraje v budoucnu mobilní telefon. Právě díky velkému množství dat a jednoduchému přístupu. Dalším z možných směrů, na který jeden z dotazovaných poukazuje, je neprofesionální výstup. Produkce bude pro online stále menší a menší a nebude se klást takový důraz na řemeslo. „Myslím si, že dlouhodobě reklama nebude fungovat,“ říká jeden z účastníků. Dle jeho názoru si lidé zvykají platit za služby a nechtějí v nich reklamy. Do budoucna tak už nebude reklama v té podobě jako dnes, ale spíše v dobrém „contentu“. Lidé se budou dívat pouze na věci, které je budou bavit. Reklama tedy dle jeho názoru nevyumizí, ale bude více skrytá. „Samozřejmě se to bude lišit kultura od kultury,“ dodává ke své představě budoucnosti reklamy. Mezi dalšími odpověďmi na toto téma zazněla i tendence posunu k virtuální realitě nebo například transformace fotek na videa nebo animace. „Všechno bude video, i text bude video,“ dodává jeden ze zúčastněných.

9.3 Dílčí závěr analýzy

Z provedeného kvalitativního výzkumu vyplývá, že většina zúčastněných respondentů nebere videoprodukcí v rámci spolupráce s reklamní agenturou jako pouhého dodavatele, ale jako rovnocenného partnera. Všichni ze zúčastněných uvedli, že videoreklama je v jejich kampaních jedním z nejdůležitějších prvků. Správná volba videoprodukce je proto pro tvorbu kampaní klíčová. Právě tento úzký vztah mezi videoprodukcí a agenturou klade vysoké nároky na dokonale zvládnutý kompletní servis spojený s natáčením. Respondenti očekávají, že videoprodukce na základě jejich kreativního konceptu a produkčního zadání, doručí dílo v požadované kvalitě a zajistí kolem jeho tvorby vše, včetně právní podpory, která se týká výkupu práv například pro použitou hudbu, herce nebo výňatky z jiných děl.

Při výběru vhodné produkce pro projekt je rozhodující skvělé portfolio režiséru, které by ideálně mělo obsahovat nejen zvučná jména, ale více kategorií, ideálně rozdělených podle velikosti a rozpočtové náročnosti projektu. O výběru videoprodukce pak na základě dodaných treatmentů rozhoduje kreativní tým agentury, konečné slovo má ale vždy klient.

Dosavadní spolupráci s videoprodukcemi většina respondentů hodnotí, až na výjimky, kladně. „Dnes už jsou ty zkušenosti dobré, protože jsme to za ty roky odladili. Ať už se jedná o vytvoření briefu z naší strany nebo o řešení specifického natáčení,“ uvedl jeden z respondentů. Z provedeného výzkumu vyplývá, že agentury spolupracují na pravidelné bázi nejčastěji s deseti videoprodukcemi. Část z nich jsou stálé, jedná se především o velké produkce, a část jsou menší nebo specializované, které se obměňují. V databázi mají agentury produkcí ovšem více, ne všechny ale na projekty využívají. Dotazovaní se zmiňují, že k novým produkcím se nejčastěji dostávají přes osobní referenci nebo přes dobrou práci, která se k nim dostane přes oborové portály nebo kolegy. Další z možností, kterou produkce často využívají, je první kontakt skrze domluvenou schůzku. Kdy v agentuře prezentují své portfolio. „Trh je tady malý. Ty produkce znají ty lidi, které by měli oslovit,“ říká jeden z respondentů.

Ideální videoprodukce by, dle dotazovaných, měla být hlavně komunikativní. Měla by zvládnout posunout kreativní koncept agentury o krok dál, a to jak vizuálně, tak „storytellingem“. Dalšími vlastnostmi, které by na ideálně videoprodukcí dotazovaní ocenili jsou: flexibilita, dodržování „timingů“ a rozpočtu, kreativita a perfektně zvládnutí proces a projekt management.

Zúčastnění by u současných videoprodukcí ocenili větší zájem o online formáty a určitou specializaci, kterou může být jiný styl, technologie nebo například tvorba vertikálních videí. Dále by ocenili zjednodušení celkové komunikace nad jednotlivými projekty. Jeden z respondentů by také ocenil kontrolování kreativních konceptů již ve fázi tvorby ze strany agentury. Zda jsou realizovatelné v rámci rozpočtu nebo ne.

U současných videoprodukcí jim vadí především ceny. A to nejčastěji u produkcí velkého charakteru, které se jim mnohdy zdají přemrštěné. „Je to pořád takový pozlátkový svět. Obrovské cateringy a ta hrozná show kolem toho natáčení. Občas si říkám, že kdyby mi místo toho dali slevu 500 tisíc tak by to bylo lepší,“ říká jeden z účastníků. Kromě ceny jednomu z respondentů vadí jejich velké množství. Trh je dle jeho názoru díky tomu nepřehledný.

Na přesycenosti trhu se shoduje i většina dotazovaných. Někteří z nich vnímají tuto skutečnost kladně. Znamená to pro agentury větší možnost výběru. „Dobrá myšlenka a dobrý produkt si na trhu vždy najdou své místo, i kdyby byl přesycenější,“ dodává jeden ze zúčastněných.

V tématu současných a budoucích trendů videoreklamy se pak názory jednotlivých účastníků rozházejí. Většina z nich se shoduje na tom, že v současnosti můžeme pozorovat tendence k postupné personalizaci reklam, která se bude dále v budoucno rozvíjet. Dalším z možných směrů je pak neprofesionální výstup, posun k virtuální realitě nebo například transformace reklamy směrem k více skryté reklamě ve formě „contentu“. „Všechno bude video, i text bude video,“ dodává jeden ze zúčastněných.

10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Závěrečná kapitola praktické části této diplomové práce se věnuje zodpovězení výzkumných otázek.

Výzkumná otázka č. 1

Jak se chovají konkurenční firmy na daném trhu?

I přes relativně velké množství konkurenčních společností je konkurenční rivalita v odvětví nízká. To je v současnosti zapříčiněno především nízkou diferenciací a intenzitou strategického úsilí většiny společností. Sdílení kreativních profesí, které volně přecházejí mezi většinou videoprodukcí, se odráží na špatné přehlednosti trhu. V dnešní době má již exkluzivně kreativní profese jen velmi malé množství videoprodukcí. Často se jedná o ty největší na trhu, kterých v současnosti, dle slov respondentů, již moc nevzniká. Účastníci kvalitativního výzkumu velký počet produkcí, až na výjimky, hodnotí kladně. Pro reklamní agentury to znamená větší množství výběru. Ocenili by ovšem určitou specializaci v tomto směru nebo odlišení služeb. Dle slov jednoho ze zúčastněných kvalita videoprodukce v Česku roste, ale všechny věci, které jsou venku, jsou si dost podobné. Pro videoprodukce tak může být velmi složité se od konkurence vymezit.

Výzkumná otázka č. 2

Jaké faktory u zákazníků rozhodují o výběru společnosti poskytující audiovizuální služby?

Klíčovým faktorem při výběru videoprodukce pro projekty reklamních agentur je především skvělé portfolio režisérů, které je podle provedeného výzkumu tím nejdůležitějším. Kreativní tým agentury vybírá produkce právě na základě jejich režisérského portfolia. Důležitost režisérů potvrzuje jeden z dotazovaných tím, že pro něj není ani tak důležité portfolio produkce jako takové, ale hlavně portfolio režisérské. Dalšími prvky, které rozhodují jsou pak reference a portfolio samotné videoprodukce, její styl vystupování a samozřejmě konečná cena, která jak uvádí, je rozhodující především pro klienta.

Výzkumná otázka č. 3

Jak správně oslovit cílový trh?

Provedený výzkum ukazuje na to, že klíčovým prvkem, v rámci oslovení trhu, je především diferenciací společnosti jako takové. Profilování na určitý typ nebo styl videí, případně

zavedení nové technologie. Při současné situaci na trhu je příležitostí větší iniciativa strategického úsilí. Většina produkcí v tomto směru prozatím nevykazuje známky systematictější komunikace. Je to tedy jedna z příležitostí, která může být rozhodující faktorem pro budoucí fungování. Neustále narůstající tendence počtu produkcí ukazuje na budoucí nutnost většího strategického úsilí v tomto odvětví.

V rámci kvalitativních výzkumu by někteří z účastníků ocenili větší zaměření a specializaci na online video. Speciálně na formáty 9:16. Jedním ze způsobů prvního kontaktu s agenturou je osobní schůzka a prezentace portfolia. Většina respondentů tuto formu uznalo jako přijatelnou, nicméně někteří z nich se nechali slyšet, že tímto způsobem je již kontaktuje velké množství videoprodukcí. Pravděpodobnost navázání spolupráce je tedy v tomto směru spíše nízká. Daleko větší váhu přikládají skvělé práci, která se k nim dostaneme sama skrze komunikační oborové kanály, ať už marketingové portály nebo skrze sdílení jejich bývalých kolegů.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Cílem projektové části diplomové práce je navrhnout vhodnou a prakticky aplikovatelnou komunikační strategii audiovizuální produkce Unreal Visual. Komunikační strategie je navržena na základě východisek definovaných v teoretické části diplomové práce. Teoretická východiska jsou v rámci návrhu komunikační strategie propojována s výsledky praktické části práce, kdy jsme si nejprve představili společnost Unreal Visual, provedli PEST analýzu a Porterovu analýzu konkurenčního prostředí a vyhodnotili kvalitativní výzkum, který probíhal formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů přímo se zástupci reklamních agentur. Výsledky výzkumu, které jsou uvedeny v praktické části diplomové práce, jsou hlavním východiskem při tvorbě vhodné a prakticky aplikovatelné komunikační strategie.

11.1 Identifikace cílového publika

Primární cílová skupina

Primární cílovou skupinu komunikační strategie tvoří kreativní týmy reklamních agentur. Kreativní týmy mají, dle provedeného výzkumu, přímý vliv na volbu a zařazení video produkce do tendru o získání projektu. V rámci kreativních týmů se jedná o profese: Copywriter, Art director a Creative director. Rozhodující slovo v rámci volby videoprodukce má v rámci reklamní agentury Creative director nebo Creative leader, tedy vedoucí kreativního oddělení.

Sekundární cílová skupina

Do sekundární cílové skupiny v tomto případě zařazujeme ostatní pracovníky reklamní agentury, kteří svým vlivem nebo doporučením mohou do jisté míry ovlivnit názory jednotlivých členů kreativního týmu. Do této skupiny mimo pracovníky reklamních agentur spadají i pracovníci marketingových oddělení koncových zákazníků, kteří jsou v přímém kontaktu s reklamními agenturami a můžou tak osobním doporučením ovlivnit rozhodnutí volby videoprodukce pro tendr jejich projektu.

11.2 Cíl komunikační strategie

Hlavním cílem komunikační strategie je zvýšení povědomí o společnosti Unreal Visual mezi zástupci primární i sekundární cílové skupiny a s tím související i zařazení do tendrů mezi velké audiovizuální produkce. Cíle komunikační strategie tedy jsou:

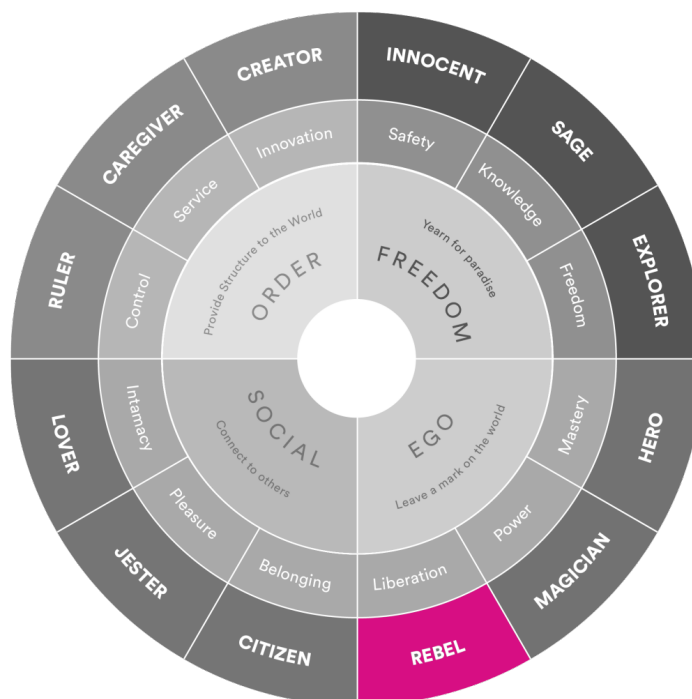
- Zvýšení povědomí o společnosti Unreal Visual mezi zástupci primární a sekundární cílové skupiny
- Kontakt a navázání spolupráce se zástupci primární a sekundární cílové skupiny se společností Unreal Visual
- Zvýšení povědomí a atraktivnosti pro rozvíjení profesních dovedností, společnosti Unreal Visual mezi kreativními profesemi
- Vytvoření pomyslného středního proudu audiovizuálních produkcí, který svou kvalitou dosahuje na velké produkce a zároveň bourá nejistoty, které má cílová skupina spojené s malým produkcemi

11.3 Návrh komunikace

11.3.1 Styl komunikace

Před samotným konkrétním návrhem komunikace je potřeba nejprve definovat komunikační teritorium, které bude pro návrh komunikační strategie stěžejním východiskem. Vzhledem k výzkumu a analýze konkurenčních firem, provedené v praktické části této práce, je potřeba odklonit se od zažitého stereotypu velkých produkcí. Reklamním stereotypem v tomto odvětví se stává propagace produktu jako extrémně kvalitního, drahého a pro běžného smrtníka nedosažitelného. Velké produkce nabízí zvučná jména režisérů, které se automaticky stávají pro klienty drahými a pro mnoho projektů nedosažitelným řešením. V praxi to znamená vytvoření velké propasti mezi malými audiovizuálními produkcemi, které v klientech pro jejich projekty budí spíše nedůvěru a produkcemi velkými, které se pro mnoho projektů při snižování celkových nákladů stávají pro reklamní agenturu nedosažitelnými.

Cílem komunikace je tedy prezentace společnosti Unreal Visual jako středního proudu mezi audiovizuálními produkcemi, který klientům nabízí kvalitní řešení, zprostředkované skrze novou vlnu talentovaných režisérů, kteří se svým stylem i způsobem práce s videem odkloňují od zvučných jmen zažitých režisérů specializujících se především na náročnou televizní tvorbu. Specializace na nové formáty, mladý a nový přístup, posouvá archetyp značky oproti velkým produkcím do kategorie „REBEL“.



Obrázek 8 - Archetyp značek (Fluxbranding, ©2019)

Odklon od zažitých stereotypů, jiný, progresivní pohled na věc. Odklon od klasické drahé televizní produkce směrem k novému smýšlení, experimentování a práci s různými formáty. Vzhledem k posunu celé značky k tomuto archetyp je ovšem nutné před samotnou komunikační strategií zpracovat nutné úpravy směřující k re-designu webu, loga a firemní identity.

11.3.2 Klíčové změny

11.3.2.1 Logo



Obrázek 9 - Současné logo Unreal Visual (Unreal Visual, ©2020)

Pro potřeby nové komunikace dochází k re-designu loga směrem k jednoduchosti a možné budoucí variabilitě při rozšiřování služeb nejen o služby audiovizuální produkce. Vzhledem k tomu, že společnost v budoucích letech předpokládá rozšíření specializovaných odvětví na jednotlivé dílčí segmenty služeb o fotografie, animace, zvukovou postprodukcí a servis spojený s podporou natáčení zahraničních audiovizuálních produkcí v České republice, je současné logo v tomto směru nedostačující.

Současná podoba loga je pro srozumitelnost zavádějící. Presentuje pouze slovo „unreal“, nikoli celé slovní spojení „unreal visual“. Problém tedy nastává u následného dohledávání společnosti, kdy při vyhledávání pojmu „unreal“ potenciální zákazník společnost nemá šanci najít.

Řešením této situace je posun loga směrem k větší srozumitelnosti. Zachováváme ucelený název společnosti, tedy Unreal Visual, který postupně transformujeme pro jednotlivé specializace.



Obrázek 10 - Návrh nového loga (Vlastní zpracování)

11.3.2.2 Web

Současná podoba webu je vzhledem k požadavkům cílové skupiny, které vychází z provedeného výzkumu v praktické části této práce, nedostatečná. Společnost se nyní na webu prezentuje rozdělením služeb do kategorií: reklamní video, firemní video, obsahová reklama. Kategorie „Naše služby“ bude pro potřeby nové komunikační strategie nahrazena kategorií „Directors“ obsahující jména režisérů.

Jednotliví režiséři budou pro lepší přehlednost prezentováni úvodní fotografií, vytvořeným „medailonkem“ a portfoliem. Kromě samotného portfolia bude součástí prezentace každého z režisérů krátká informace o jeho dosavadních zkušenostech a oblasti, na kterou se zaměřuje. Portfolia jednotlivých režisérů budou umístěna přímo na stránce, nikoli jako odkaz na externí portfolio, například na portálu vimeo. Zamezíme tak nechtěnému opuštění stránky.

Nutnou změnou projde i úvodní stránka. Zachovááme název společnosti, společně s claimem, pod které bude umístěno video prezentující celou společnost. Současná podoba videa je spíše ve stylu „showreel“, tedy prezentace prací vytvořených společnostmi. Současné video bude nahrazeno novým, vytvořeným pro prezentaci režisérů a jejich stylu. Takto vytvořené video bude hlavním nosným prvkem komunikační kampaně, kterým se dále zabýváme v části „Reklama“ této práce. V případě úvodní stránky dojde, stejně jako u kategorií, k odstranění rozřazení služeb. Reference, společně s odkazy na další podstránky, zůstávají zachovány.

11.3.2.3 Firemní identita

Nutnost sjednocení vizuálních prvků je potřeba promítnout i do stávajících firemních procesů. Právní dokumenty, včetně vzhledu produkčních dokumentů, mezi které se řadí i rozpočtové tabulky, případné „briefy“ ze strany produkce, v současné době dostatečně neaplňují potřeby jednotné firemní prezentace.



Obrázek 11 - Firemní identita (Vlastní zpracování)

Změny směrem k jednotné firemní prezentaci se kromě dokumentů dotknou i sjednocení podpisů v emailech, nastavení jasných a srozumitelných pravidel pro komunikaci s klienty a vytvoření portfolia režisérů v elektronické podobě.

11.3.3 Návrh komunikačních aktivit

11.3.3.1 Reklama

Audiovizuální spot

Audiovizuální spot je hlavním nosným prvkem komunikační kampaně. Jeho ústřední myšlenkou je prezentace společnosti formou krátkých sekvencí jednotlivých režisérů. Délka sekvence se pohybuje v rozmezí od deseti do patnácti sekund. Každá z těchto sekvencí obsahuje výběr z portfolia a jednu scénu přímo s pohledem na samotného režiséra, společně s grafickým doplněním jejich jmen. Sekvence mají za úkol reflektovat styl a zaměření každého z režisérů. Zároveň podtrhnout rozmanitost vizuálních přístupů k reklamním spotům v rámci celé společnosti. Cílem je, aby spot nepůsobil jako pouhé portfolio, ale zároveň i „osobně“ představil samotného režiséra. Celková délka hlavního spotu je variabilní s ohledem na to, jaké množství režisérů bude představovat. Neměla by však přesáhnout šedesát vteřin.

V rámci komunikační kampaně se dále spot rozděluje na jednotlivé „medailonky“ režisérů, které budou fungovat pro každého režiséra zvlášť. V případě jednotlivých spotů bude do „medailonku“ kromě rozšířeného portfolia režiséra zakomponována i sekvence, kdy přímo režisér bude na kameru představovat sám sebe. Tyto jednotlivé spoty pak budou součástí profilů umístěných na webových stránkách.

Kromě webových stránek budou audiovizuální spoty užity pro propagaci na sociálních sítích, a to jak hlavní spot, který plošně představuje celou společnost, tak i dílčí spoty jednotlivých režisérů.

V rámci rozšiřování povědomí o společnosti bude hlavní audiovizuální spot ve zkrácené podobě využit i pro YouTube kampaň formou pre-roll videa s odkazem přímo na webové stránky společnosti. V tomto případě dojde k vytvoření celkem tří verzí spotu. První verze bude zaměřena na propagaci režisérů. Druhá na propagaci společnosti a třetí na propagaci portfolia společnosti společně s doplněním významných referencí klientů. Takto vytvořené sestřihy se budou nejprve testovat, následně dle vyhodnocených výsledků bude fungovat pouze jeden vybraný spot s největší mírou prokliku na stránky.

11.3.3.2 Public relations

V rámci PR komunikace budeme pracovat s oborovými weby. V případě zaměření na uvedenou cílovou skupinu se bude jednat o weby: mediar.cz, [Marketing Journal](http://MarketingJournal.cz)

V první fázi kampaně oslovujeme vybrané weby s předpřipravenými články nesoucími hlavní myšlenku společnosti představující „novou vlnu“ mladých talentů. Tato komunikace poukazuje na nutnost nového pohledu na audiovizuální reklamu, která pramení z neustálého vývoje technologií a měnících se nároků příjemců. Cílem je upozornit na existenci talentů, kteří se odkloňují od zažitých stereotypů a svým pohledem na vizuální zpracování reklamy nabízí reklamním agenturám východisko pramenící z nutnosti volby mezi malými a velkými produkcemi. Hlavním sdělením je v tomto případě možnost volby kvalitních, nových režisérů, kteří pro reklamní kampaně agentur nejsou tak finančně nároční jako zvučná jména režisérů velkých audiovizuálních produkcí. Tato myšlenka je formou článků sdělována nepřímo.

V druhé fázi kampaně využíváme možnosti zveřejňování jednotlivých, realizovaných spotů v rámci rubrik oborových webů. Portál „mediář“ umožňuje umístění reklamních spotů do „národní galerie reklamy“, takto uveřejněné spoty automaticky zahrnuje do své rubriky

„reklamní katovna“, kde zástupci jednotlivých agentur hodnotí její zpracování a funkčnost sdělení. Rozšiřujeme tak povědomí o společnosti mezi zástupci jednotlivých agentur. Zároveň tato forma komunikace dává příležitost nejen ke zviditelnění režisérů a společnosti, ale taky ke sbírání a vyhodnocování zpětné vazby, kterou je pak možno dále aplikovat na zlepšování interních procesů, které vedou ke zkvalitňování dodávaných služeb.

11.3.3.3 Sociální síť

Facebook

Společnost Unreal Visual se za dobu svého fungování na firemní facebookové stránce podařilo, v porovnání s konkurenčními audiovizuálními produkcemi, vybudovat relativně velkou základnu aktivních fanoušků. Tato skutečnost poskytuje dobrou příležitost ke sdílení nových projektů a zásadních informací. Možnost označování jednotlivých profesí pod nově vytvořenými audiovizuálními spoty je předpokladem nejen k růstu fanouškovské základny, ale dává možnost k rozšiřování povědomí hlavních cílů komunikační strategie. Cílem je co nejvíce aktivovat stávající a motivovat nové fanoušky k interakci.

V případě Facebooku se tak bude jednat o sdílení příspěvků s následujícími tématy:

- Nově vytvořené reklamní spoty, které kromě základních informací o reklamním spotu obsahují označení klientů a tvůrčích profesí
- Backstage video a fotografie, které dávají možnost nahlédnout do zákulisí natáčení a zároveň demonstrovat produkční schopnosti společnosti
- Novinky od režisérů, které společnost zastupuje. Týkající se nejen nových audiovizuálních spotů, ale například i jejich úspěchů v jiných odvětvích, případně jejich nových zaměřeních
- Novinky ze světa audiovizuální reklamy, které demonstrují neustále monitorování nových trendů v odvětví reklamních spotů
- Novinky a změny společnosti Unreal Visual, kterými může být například zavedení nové sekce foto nebo adaptace nové technologie

Cílem je přiblížit fanouškům Facebookové stránky Unreal Visual fungování společnosti. Možnost nahlédnout do interních procesů a do procesů tvorby audiovizuálního díla. Zároveň je motivovat k interakci a zpětné vazbě k jednotlivými projektům, které následně napomohou ke zlepšování interních procesů a zkvalitňování služeb. Ztvárnění a vizuální

zpracování jednotlivých příspěvků podléhá komunikačnímu stylu definovanému v kapitole „styl komunikace“.

Instagram

Instagram, podobně jako Facebooková stránka, dává možnost společnosti rozšiřovat povědomí o její existenci a hlavní myšlence mezi širokou veřejností. Za dobu fungování společnosti se, stejně jako u facebookové stránky, podařilo vybudovat relativně širokou základnu fanoušků. Oproti facebookovému profilu je instagram více vizuální záležitostí, ale spíš co se příspěvků v tzv. „feedu“ týká. Vzhledem k „uměleckému“ zaměření společnosti by tedy i jednotlivé příspěvky měli odpovídat právě tomuto komunikačnímu stylu.

V rámci klasických příspěvků do „feedu“ instagramového profilu, tak společnost nadále bude pokračovat sdílením tzv. „still frames“, kdy se jedná o snímky přímo z finálně zpracovaného videa. Tyto příspěvky budou doplněny o krátkou informaci k projektu společně s označením agentury a společnosti, pro kterou byl spot vytvořen. Zároveň dojde k označení tvůrčích profesí, které na reklamním spotu spolupracovaly. Dáváme tak možnost „předsdílení“ příspěvků na označované profily, a tak i k rozšiřování povědomí. Cílem je zasáhnout tvůrčích profesí, a tedy i hlavní cílové skupiny, na kterou se společnost zaměřuje.



Obrázek 12 - Instagramový příspěvek (Instagram, ©2020)

Instagram stories, na rozdíl od klasických příspěvků, dávají možnost k okamžité interakci a sdílení aktuální videí, případně fotek, z probíhajícího natáčení. Tuto funkci tedy využíváme k bezprostřední interakci s fanoušky a sdílení aktuálních informací. Ty se budou týkat nejen samotného natáčení, ale současně taky sdílení novinek ze strany režisérů a společnosti. Cílem je co nejvíce přiblížit fungování společnosti veřejnosti, tak aby bez nutnosti přímého oslovení získali potenciální klienti ucelenou představu o průběhu a spolupráci s Un-

real Visual. Předpokládáme důkladnou rešerši ze strany potenciálních klientů při výběru audiovizuální produkce pro nové projekty a snažíme se tak touto formou demonstrovat a co nejvíce „zhmotňovat“ dodávanou službu.

LinkedIn

Profesní sociální síť LinkedIn v posledních letech narůstá v oblíbě jako komunikační platforma pro sdílení a diskuzi o pracovních zájmech a rozšiřování profesních sítí. Tato platforma v sobě skrývá velký potenciál k oslovení jak primární, tak sekundární cílové skupiny. Vzhledem k jejím zaměření je ovšem potřeba odlišit přístup k této sociální síti oproti facebookové stránce nebo instagramovému profilu. Společnost Unreal Visual je na této sociální síti teprve v začátcích.

Vzhledem ke specializaci této komunikační platformy je vhodné příspěvky transformovat tak, aby vyvolávaly diskuzi. Nabízí se tedy komunikování projektů jako tzv. „case study“. Tedy sdílení finálního reklamního spotu společně s informacemi o zadání a uchopení celého řešení. Cílem je, aby příspěvek podnítil sledující uživatele ke zpětné vazbě nejen na finální produkt, ale i na celkový proces tvorby. Důležitá je obousměrná komunikace, tedy aktivně reagovat na komentáře, akceptovat názory kolegů, případně zástupců reklamních agentur a tyto názory poté aplikovat do další tvorby.

Sociální síť funguje spíše na „osobní“ komunikaci. Je potřeba tedy zapojit přímo zaměstnance společnosti, kteří budou sdílet příspěvky firemní stránky a budou diskutovat nad tvorbou s ostatními uživateli. Díky tomu nejen, že komunikace bude fungovat na více „osobní“ úrovni, ale zároveň dojde k rozšiřování „fanouškovské“ základny samotného firemního profilu. Zaměstnanci se v tomto případě rozumí nejen kreativní profese, ale taky produkční tým společnosti.

11.3.3.4 Event

Event nabízí příležitost transformovat komunikační strategii směřující od společnosti k cílové skupině v oboustrannou komunikaci, probíhající mezi uměleckými profesemi a reklamními agenturami.

Hlavní představou je vytvoření události, probíhající jednou ročně, která bude fungovat na bázi propojování nových mladých talentovaných režisérů se zástupci cílové skupiny, tedy zástupci reklamních agentur. Událost má za úkol dát možnost vyniknout a zároveň se před-

stavit novým talentům v odvětví reklamní produkce. Událost bude fungovat formou „soutěže“, kdy na základě přihlášek odborná porota sestavená se zástupců kreativních oddělení reklamních agentur vybere pět nejlepších talentů, kteří v časovém rozsahu tří dnů, na jednotné zadání, musí přijít s vlastním kreativním řešením, které v tomto časovém rozsahu musí i realizovat. V den vyhlášení pak kromě samotné volby vítěze probíhá i řada workshopů pro zvolenou pětici talentů, kdy mají možnost nahlédnout do procesu tvorby reklamních agentur a zároveň prezentovat svou dosavadní práci s cílem získat zpětnou vazbu od profesionálů.

V rámci celého eventu je předpokládáno zapojení dalších společností, které napomáhají procesu tvorby audiovizuálních děl. Těmito společnostmi se rozumí například rentaly filmové techniky, které dají k dispozici pro natáčení kreativních konceptů profesionální filmovou techniku. Nebo například profesionální zvuková a postprodukční studia, které pomohou s realizací vytvořených kreativních konceptů až do finální podoby.

Hlavním cílem je podpora myšlenky propagace nových talentů a jejich propojování s reklamními agenturami. Rozšiřování povědomí o společnosti Unreal Visual nejen u zástupců reklamních agentur, ale i u talentovaných režisérů, pro které se tak společnost stává atraktivním místem k realizaci jejich práce. Vzhledem k výsledkům výzkumu je totiž důležitým aspektem nejen získávání nových klientů, ale především budování vztahů s uměleckými profesemi, které mají přímý vliv na volbu audiovizuální produkce. Pro společnost to znamená přísun nových talentů a možnost jejich zapojení do probíhajících projektů.

11.3.3.5 Osobní prodej

Výsledky provedeného výzkumu poukazují na ochotu a otevřenost zástupců cílové skupiny k prezentačním portfoliím a režisérů audiovizuálních produkcí. V rámci komunikační kampaně tak po úvodním sdělení formou PR aktivit a během probíhající online kampaně dojde k oslovení kreativních oddělení jednotlivých agentur a k osobní prezentaci služeb, stylu a umělců, které společnost Unreal Visual zastupuje.

Cílem je nejprve rozšířit povědomí o společnosti Unreal Visual a následně díky metodám osobního prodeje podrobněji představit své služby, zaměření a práci při osobní schůzce. Cílem je, aby v době oslovení již cílová skupina společnost znala. Vzhledem k relativně malému počtu velkých reklamních agentur a možné interakci s jejich zaměstnanci na sociálních

sítí nebo v rámci oborových portálů, lze odhadnout, kdy a jakým způsobem byla cílová skupina zasáhnuta. Na základě těchto informací pak dojde k jejímu oslovení a realizaci osobní schůzky.

Pro účely osobní schůzky je společností vytvořena prezentace dosavadní tvorby jak jednotlivých režisérů, tak společnosti samotné. Tato prezentace by měla být zakončena referencemi významných klientů, pro které již společnost projekty realizovala.

11.4 Časový plán komunikační strategie

Časový plán komunikační strategie je stanoven na délku jednoho roku. V rámci přípravných fází a nutných změn v re-designu loga, úpravy webových stránek, firemní identity a tvorby audiovizuálního spotu předpokládám časovou náročnost dva měsíce. Časové rozvržení komunikační strategie definuje uvedená tabulka.

Časový plán komunikační strategie

Projekt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Logo - příprava												
Web - příprava												
Firemní identita - příprava												
Natáčení a postprodukce spotu												
Online spot - sociální sítě												
Online spot - YouTube - ABC testování												
Online spot - YouTube												
PR - 1. vlna												
PR - 2. vlna												
Komunikace na sociálních sítích												
Osobní prodej												
Event												

Tabulka 15 - Časový plán komunikační strategie (Vlastní zpracování)

Monitoring celé komunikační strategie je nutno provádět během celého jejího průběhu. Po uplynutí navržené strategie bude proveden další výzkum, který určí efektivitu celé kampaně. Budoucí výzkum bude sloužit pro úpravy nebo změny v budoucím nastavení komunikační strategie.

11.5 Stanovení rozpočtu

Finanční náročnost komunikační strategie je shrnuta v tabulce uvedené níže. Jedná se o hrubý odhad cenové náročnosti. V rámci tvorby audiovizuálního spotu předpokládáme nižší cenovou náročnost vzhledem k zaměření společnosti, díky kterému si je společnost schopna zajištění techniky a kreativních profesí vytvořit svépomocí. Do této ceny jsou tedy zahrnuty předpokládané nutné pronájmy prostor, rekvizity a produkční náklady.

Rozpočet komunikační strategie

Vývoj a přípravy		
Položka	Poznámka	Cena
Logo	Re-desing loga	4 000 CZK
Web	Úprava webu	12 000 CZK
Firemní identita	Úprava vizuálních prvků	5 000 CZK
Audiovizuální spot	Natáčení a postprodukce	50 000 CZK
PR články	Vývoj článků	5 000 CZK
Realizace eventů	Vývoj a realizace	80 000 CZK
Celkem		156 000 CZK

Nákup mediálního prostoru		
Položka	Poznámka	Cena
Online video kampaň - YouTube		25 000 CZK
Sociální média		20 000 CZK
PR články		15 000 CZK
Podpora eventů - sociální sítě		20 000 CZK
Celkem		80 000 CZK

Tabulka 16 - Rozpočet komunikační strategie (Vlastní zpracování)

11.6 Vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie

Jedním ze základních kontrolních mechanismů úspěšnosti komunikační strategie je především zájem ze strany reklamních agentur o zapojení společnosti Unreal Visual do tendrů o audiovizuální spoty pro své klienty.

Dalším z ukazatelů úspěšnosti komunikační strategie je rostoucí počet interakcí a diskuze nad novými projekty zveřejněnými jak na sociálních sítích, tak na oborových webech. Díky online komunikaci je tak možno zjistit, zda konkrétní zástupce kreativních agentur příspěvky společnosti Unreal Visual zasáhly a jak na ně reagovali.

Delší časový úsek a získání většího počtu klientů ze stran komunikačních agentur dovoluje provedení výzkumu spokojenosti a možných doporučení při osobní schůzce a vedení rozhovoru se zástupci cílové skupiny. Takto získané poznatky mohou vést ke změně nebo pokračování v zavedené komunikační strategii a zároveň ke zkvalitňování dodávaných služeb případně adaptaci nových řešení.

Vnímání ze strany kreativních profesí je pro potřeby úspěšnosti komunikační strategie důležitým aspektem. V rámci vyhodnocování úspěšnosti komunikační strategie je vhodné po delším časovém úseku realizovat dotazování a rozhovory přímo se zástupci kreativních profesí nejen interních, ale i se zástupci kreativních profesí konkurenčních audiovizuálních produkcí. Získané informací o vnímání společnosti Unreal Visual mezi dodavateli napomohou k vylepšením nebo pokračování v zavedené komunikační strategii.

Mezi další metody analýzy výsledků komunikační strategie patří:

- Analýza splnění nastavených cílů komunikační strategie
- Analýza návštěvnosti webových stránek a provedených konverzí
- Analýza rostoucí fanouškovské základny na profilech sociálních sítí
- Analýza online komunikace
- Hodnocení na profilech sociálních sítí
- Mediální pozornost ze strany oborových webů

11.7 Možná rizika a doporučení

Během realizace výše uvedené komunikační strategie může dojít k řadě rizik, na které je potřeba v jejím průběhu adekvátně reagovat. Mezi možná rizika komunikační strategie patří:

Riziko nízkého zájmu ze strany cílové skupiny

Vzhledem k nízkému počtu velkých reklamních agentur, a tedy i nízkému počtu zástupců cílové skupiny je potřeba počítat s možným nízkým zájmem, případným přehlédnutím komunikační strategie ve velkém počtu audiovizuálních produkcí. V takovém případě je vhodné soustředění na jednotlivá kreativní oddělení zvlášť. Zjištění jejich aktuálních potřeb pro projekty, na kterých zrovna pracují a adaptovat tak komunikaci přímo na míru jejich

aktuálním požadavkům. Zároveň je v tomto případě vhodné oslovení i menších komunikačních agentur, které se svým zaměřením věnují spíše menším projektům a taky marketingových oddělení koncových klientů.

Nedostatečná efektivita navržené komunikační strategie

Nástroje komunikační strategie jsou navrženy tak, aby došlo ke splnění cílů definovaných v kapitole „Cíl komunikační strategie“. Pro eliminaci rizika spojeného s nedostatečnou efektivitou komunikační strategie je doporučeno neustále monitorovat současnou situaci, sbírat zpětnou vazbu díky nastavené obousměrné komunikaci a přizpůsobovat tak komunikační strategii na základě těchto podnětů.

Riziko přechodu kreativních profesí ke konkurenci

Vzhledem k velkému počtu konkurenčních audiovizuálních produkcí a výsledkům výzkumu provedeném v praktické části této práce, je zde možnost rizika přechodu režisérů ke konkurenčním produkcím. To může být způsobeno buďto možnou nabídkou „větších“ klientům ze stran velkých produkcí nebo nedostatečným vytížením ze strany společnosti Unreal Visual.

V tomto případě je důležité na začátku komunikační strategie s jednotlivými kreativními profesemi dohodnout podmínky spolupráce s možností podepsání exkluzivní smlouvy na dobu určitou, která znemožňuje po tuto dobu přechod ke konkurenci. Zároveň pro kreativní profese budovat atraktivní prostředí pro jejich tvorbu například možným zajištěním přihlášek do soutěží, případně přístupům k workshopům a možným vzdělávacím programům v odvětví, na které se zaměřují.

Riziko plynoucí z volby kreativních profesí

Vizuální ztvárnění reklamních spotů je do velké míry vnímáno subjektivně. Možným rizikem je tedy špatná volba portfolia režisérů, kteří svým vizuálním stylem nebudou atraktivní pro zvolenou cílovou skupinu. V tomto případě se tedy doporučuje klást velký důraz na zpětnou vazbu získanou při osobním prodeji v rámci prezentací v reklamních agenturách a adaptovat získané poznatky buďto na současné režiséry nebo při hledání nových kreativních profesí, které by pokryly potřeby kreativního týmu komunikačních agentur.

11.8 Shrnutí

Pro návrh komunikační strategie společnosti Unreal Visual jsme nejprve identifikovali cílové publikum. Cílové publikum je rozděleno na primární cílovou skupinu soustředěnou na kreativní oddělení komunikačních agentur a sekundární cílovou skupiny, která zahrnuje další profese v rámci reklamních agentur a marketingových oddělení koncových firem, které mohou mít přímý vliv na doporučení audiovizuální produkce zástupcům primární cílové skupiny.

Hlavním cílem komunikační strategie je zvýšení povědomí a zájmu o služby společnosti Unreal Visual. Zároveň zvýšení povědomí o společnosti mezi zástupci kreativních profesí a vytvoření atraktivních prostředí pro jejich budoucí rozvoj.

Pro navrženou komunikační strategii byl nejprve definován jednotný styl komunikace. Specializace na nové formáty, mladý a nový přístup posouvá archetyp značky rámci komunikačních teritoria do kategorie „Rebel“. Snahou je vymezení se oproti zavedeným velkým produkcím a vytvoření středního proudu audiovizuálních produkcí, které svými kvalitami dosahují na velké produkce a zároveň bourají nedůvěru ve schopnosti malých produkcí.

Pro účely strategie jsme nejprve definovali klíčové změny, které v tomto případě zahrnují re-design loga směrem k jednoduchosti a možné budoucí variabilitě při rozšiřování služeb. Zároveň re-designem projde i web a firemní identita, kdy dochází ke sjednocování vizuální komunikace jak interní, tak externí.

Audiovizuální spot se stává hlavním nosným prvkem komunikační strategie a je dále rozdělován pro potřeby jednotlivé komunikace samostatných kreativních složek. Jeho předpokládané umístění je kromě webových stránek taky v rámci online kampaně na sociálních sítích a v rámci pre-roll kampaně na YouTube určené ke zvýšení povědomí o společnosti.

PR aktivity jsou soustředěny na oborové weby, kde v první fázi komunikujeme hlavní myšlenku společnosti představující „novou vlnu“ mladých talentů. Tyto weby dále v druhé fázi komunikační strategie slouží k podporování myšlenky formou propagace nových reklamních spotů, které jsou díky rubrice „reklamní katovna“ na portálu Mediář hodnoceny zástupci jednotlivých komunikačních agentur.

V rámci komunikace na sociálních sítích pokračujeme v podpoře komunikace na platformách Facebook a Instagram a zároveň zapojujeme sociální síť LinkedIn, u které společnost prozatím nevyvinula žádné větší strategické úsilí. Pro každou ze sociálních sítí jsme si

definovaly styl a základní témata příspěvků, odpovídající používání uživatelů této sítě. Cílem je obousměrná komunikace a získávání zpětné vazby nejen z řad zástupců cílové skupiny, ale taky široké veřejnosti. Zároveň rozšiřování povědomí o společnosti.

Neméně důležitá je taky propagace společnosti u kreativních profesí, které, dle provedeného výzkumu, mají přímý vliv na volbu audiovizuální produkce u cílové skupiny. Pro tyto účely, v rámci zvyšování atraktivity společnosti, vzniká událost, která má za cíl podporu myšlenky propagace nových talentů a jejich propojování s reklamními agenturami. V rámci soutěže mladých talentů bude mít pětice nejlepších možnost nahlédnout pod ruce zkušeným odborníkům a dostat zpětnou vazbu na jejich dosavadní práci. To vše s podporou specializovaných postprodukčních společností a společností nabízející pronájem filmové techniky, které jim budou k dispozici při tvorbě soutěžního kreativního konceptu. Vše pod záštitou společnosti Unreal Visual, která dále mladé talenty může využít pro budoucí práci na svých projektech.

Ochota a otevřenost zástupců cílové skupiny dávají prostor k osobní prezentaci portfolia a režisérů audiovizuálních produkcí. V rámci komunikační strategie po úvodním sdělené formou PR aktivit a během probíhající kampaně, tak dojde k oslovení kreativních oddělení jednotlivých agentur a k osobní prezentaci služeb, stylu a umělců, které společnost zastupuje.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků a výzkumu provedeného v praktické části, navrhnout vhodnou a prakticky aplikovatelnou komunikační strategii pro společnost Unreal Visual působící v odvětví audiovizuálních produkcí.

Prvním krokem bylo vymezení pojmů: B2B marketing, strategický marketing, marketing služeb, marketingový výzkum a komunikační strategie. Těmto pojmům se věnuje teoretická část diplomové práce, která tvoří základ pro uchopení praktické a projektové části.

V rámci praktické části diplomové práce jsme nejprve představili společnost Unreal Visual, analyzovali současný stav komunikace, provedli PEST analýzu a Porterovu analýzu konkurenčního prostředí. Stěžejním východiskem pro návrh komunikační strategie se stal kvalitativní výzkum provedený formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci cílové skupiny.

Závěr praktické části se věnuje zodpovězení výzkumných otázek. Bylo zjištěno, že i přes velké množství konkurenčních společností vykazují konkurenční audiovizuální produkce jen velmi nízkou intenzitu strategického úsilí. Rizikem je však častý přechod kreativních profesí ke konkurenčním firmám. Toto riziko je potřeba pro budoucí fungování společnosti co nejvíce eliminovat. Rozhodujícím faktorem při výběru audiovizuální produkce u cílové skupiny je totiž právě portfolio režisérů, které produkce zastupuje.

Projektová část diplomové práce se zabývá návrhem vhodné a prakticky aplikovatelné komunikační strategie. V úvodní části definujeme cílové publikum společně s cílem komunikační strategie. V rámci návrhu komunikační strategie nejprve upravujeme positioning značky a definujeme obecný styl komunikace. Další část se věnuje klíčovým změnám v redesignu loga, webu, sjednocení firemní identity a návrhu jednotlivých komunikačních aktivit. V závěru praktické části uvádíme časový plán komunikační strategie, stanovujeme rozpočet celé kampaně a definujeme kontrolní mechanismy úspěšnosti kampaně společně s možnými riziky a doporučeními.

Vzhledem k výsledkům výzkumu, nastaveným cílům a návrhu komunikační strategie, lze považovat projekt za realizovatelný. Jednotlivé návrhy komunikační strategie jsou nastaveny tak, aby napomohly v budoucím působení společnosti Unreal Visual, oslovily cílovou skupinu a vytvořily atraktivní prostředí pro rozvoj kreativních profesí, se kterými spolupracuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CETLOVÁ, H., 2007. Marketing služeb. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-127-6.
- [2] FORET, M. a J. STÁVKOVÁ, 2003. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] GINTY, Maura, Lauren VACCARELLO a William LEAKE, 2012. *Complete B2B online marketing*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-118-14784-9.
- [4] HALL, Simon, 2017. *Innovative B2B marketing: new models, processes and theory*. New Delhi: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-8080-6.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 150 s. ISBN 8071699969.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.
- [8] JANEČKOVÁ, Lidmila, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
- [9] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.
- [11] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.
- [12] LABSKÁ, Helena, Mária TAJTÁKOVÁ a Miroslav FORET, 2009. *Základy marketingovej komunikácie*. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 232 s. ISBN 9788089447114.
- [13] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- [14] MATEIDES, A. a J. ĎAĎO, 2002. *Služby. Teória služeb. Marketing služeb. Kvalita v službách. Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava: Miroslav Mračko. ISBN 80-8057-452-9.

- [15] PAYNE, A., 1996. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-276-X.
- [16] PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 8024702541.
- [17] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [18] TAYLOR, Heidi, 2018. *B2B marketing strategy: differentiate, develop and deliver lasting customer engagement*. London: Kogan Page, xi, 200 s. ISBN 9780749481063.
- [19] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [20] Aktuální populační vývoj v kostce, ©2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtlet-2019>
- [21] CINQ visuals s.r.o., ©2019 Kurzycz [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/02301296/cinq-visuals-sro/>
- [22] CINQ, ©2020. CINQ visuals [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://cinq.tv>
- [23] DOIT. Films, ©208 DOIT.Films [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <http://doitfilms.com>
- [24] EURYDICE Network, ©2019. Česká-republika: Politická a ekonomická situace | Eurydice. [online]. [cit. 29.02.2020]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs
- [25] Fluxbranding, ©2020. Fluxbranding [online]. [cit. 2020-07_15]. Dostupné z: <https://fluxbranding.com/intro-to-brand-archetypes/>
- [26] KŘÍŽKA, Jakub, ©2011. Politické a společenské faktory podnikání v ČR | Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? | O podnikání | Chci podnikat. Pomůžeme vám rozjet vaše podnikání | iPodnikatel.cz [online]. [cit. 29.02.2020]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-factory-podnikani-v-CR.html>
- [27] Míra inflace v ČR v září 2019, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtlet-2019>
- [28] Separation films, ©2019. Kurzycz [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/03622304/separation-films-sro/>
- [29] Separation films, ©2020. Separation films [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <http://separation.cz>
- [30] ŠEBELA, Petr, ©2014. E-book. Strategieprofirmy.cz [online]. [cit. 29.02.2020]. Dostupné z: <http://www.strategieprofirmy.cz/e-book>
- [31] TUČEK, Milan, ©2019. Hodnocení některých sociálních podmínek – říjen 2019. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. Praha, [cit. 2020-02-29]. Dostupné

z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5055-hodnoceni-nekterych-socialnich-podminek-rijen-2019>

[32] Tvorba a užití HDP, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2019>

[33] Unreal Visual, ©2020. Instagram [online]. [cit. 2020-07_15]. Dostupné z: https://www.instagram.com/unreal_visual/

[34] Unreal Visual, ©2020. Kurzy.cz [online]. [cit. 2020-07_15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/05979064/unreal-visual-sro/>

[35] Unreal Visual. Unreal Visual [online]. 2020 [cit. 2020-07_15]. Dostupné z: <https://www.unreal-visual.com>

[36] Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2019, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2019>

[37] WeAre productions s.r.o, ©2020. Kurzy.cz [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/24186660/weare-productions-sro/>

[38] WeAre productions, ©2020 [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <http://www.weare.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
B2B	Vztahy mezi obchodními společnostmi
B2C	Vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými spotřebiteli
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropský unie
DPH	Daň z přidané hodnoty
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PR	Public relations
tzn.	to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Strategické plánování (Vašítková, 2008, s.38)</i>	18
<i>Obrázek 2 – SWOT analýza (Vašítková, 2014, s.43)</i>	20
<i>Obrázek 3 – Matice příležitostí (Vašítková, 2014, s.39)</i>	22
<i>Obrázek 4 - Proces marketingového výzkumu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s.73)</i>	44
<i>Obrázek 5 - Základní metody sběru primárních dat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s.175)</i>	46
<i>Obrázek 6 - Komunikační cíle (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s.158)</i>	55
<i>Obrázek 7 - Kreativní brief (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s.214)</i>	59
<i>Obrázek 8 - Archetyp značek (Fluxbranding, ©2019)</i>	96
<i>Obrázek 9 - Současné logo Unreal Visual (Unreal Visual, ©2020)</i>	97
<i>Obrázek 10 - Návrh nového loga (Vlastní zpracování)</i>	97
<i>Obrázek 11 - Firemní identita (Vlastní zpracování)</i>	99
<i>Obrázek 12 - Instagramový příspěvek (Instagram, ©2020)</i>	102

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Vliv navozené atmosféry na pocity zákazníka (Vašítková, 2008, s.168).</i>	32
<i>Tabulka 2 – Diagram procesu poskytnutí informací (Vašítková, 2008, s.183)</i>	35
<i>Tabulka 3 – Klasifikace služeb (Jakubíková, 2009, s.168)</i>	36
<i>Tabulka 4 - Nejpoužívanější platformy (Kotler, 2013, s.518)</i>	51
<i>Tabulka 5 - Nejpoužívanější komunikační platformy (Pelsmacker, Bergh a Guens, 2003, s.31)</i>	62
<i>Tabulka 6 - Počet fanoušků na facebookových stránkách k 15.7.2020 (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 7 - Míra inflace v průběhu let (ČSÚ, ©2019)</i>	71
<i>Tabulka 8 - Počet ekonomických subjektů dle klasifikace CZ-NACE - Celá ČR (Vlastní zpracování, data získána z portálu MERK)</i>	74
<i>Tabulka 9 - Počet ekonomických subjektů dle klasifikace CZ-NACE – Praha (Vlastní zpracování, data získána z portálu MERK)</i>	75
<i>Tabulka 10 - Konkurenční rivalita v odvětví (Vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 11 - Hrozba vstupu do odvětví (Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 12 - Vyjednávací síla zákazníků (Vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 13 - Vyjednávací síla dodavatelů (Vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 14 - Hrozba substitutů (Vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 15 - Časový plán komunikační strategie (Vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 16 - Rozpočet komunikační strategie (Vlastní zpracování)</i>	106

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - Vývoj HDP (ČSÚ, ©2019)</i>	70
<i>Graf 2 - Obyvatelstvo podle věku (ČSÚ, ©2019)</i>	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Individuální rozhovor se zástupci reklamních agentur

PŘÍLOHA P I: INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR SE ZÁSTUPCI REKLAMNÍCH AGENTUR

- 1. Co si představíte pod pojmem „videoprodukce“?**
- 2. Jak často přicházíte s videoprodukci do kontaktu?**
 - Jaká byla vaše poslední zkušenost? Na základě čeho tak soudíte?
 - V jaké části tvůrčího procesu videoprodukcí zapojujete? Proč?
 - Pracujete s více nebo jen jednou videoprodukcí? Kolik jich je? Preferujete některou?
- 3. Jak u vás probíhá celý proces, od toho zadání až po výběr videoprodukce?**
 - Co je při výběru rozhodující? Proč tomu tak je? Kdo o výběru rozhoduje?
 - Využíváte stále stejných videoprodukcí nebo aktivně hledáte nové?
 - Jakým způsobem videoprodukce vyhledáváte? / Na základě, jakých vlastností je přidáváte do vašeho kontakt-listu?
- 4. Jaké vlastnosti by měla mít podle vás ideální videoprodukce?**
 - Čím by vás taková produkce dokázala oslovit?
 - Je něco, co vám u současných videoprodukcí chybí? Proč?
 - Je něco, co vám na současných videoprodukcích vadí? Proč tomu tak je?
- 5. Se kterými videoprodukci spolupracujete nejčastěji?**
 - Dokázal byste pospat proč zrovna tyto?
- 6. Jaká je současná situace na trhu s videoprodukci dle vás?**
- 7. Jaké jsou současné trendy ve video reklamě?**
 - Jak důležitou roli hraje videoreklama ve vašich kampaních?
 - Kam si myslíte, že se video reklama bude ubírat v budoucnu? Proč?