

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Komunikační strategie firmy Mindshare

Bc. Vendula Jabůrková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vendula Jabůrková

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Komunikační strategie firmy Mindshare

Název anglicky

Communication strategy of The Mindshare Company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření komunikační strategie pro mediální agenturu Mindshare. Dílčím cílem je analýza současného stavu externího a interního prostředí podniku s důrazem na marketingové komunikační prostředí podniku.

Metodika

Teoretická část vychází z aktuálních odborných zdrojů týkajících se problematiky marketingové komunikace. Praktická část práce vychází z části teoretické a je zaměřena na analýzu současného stavu marketingové komunikace agentury Mindshare. Na základě analýzy vnitřního i vnějšího prostředí a dotazníkového šetření bude vytvořen návrh nové komunikační strategie podniku.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, marketingová komunikace, reklama, strategie, B2B trh

Doporučené zdroje informací

- FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
- JEŽEK, V. – JIRÁK, J. Média a my. V Praze: Akademie múzických umění, 2014. Management umění – umění managementu. ISBN 978-80-7331-304-3.
- JIRÁK, J. – KÖPPLOVÁ, B. Masová média. 2., přepracované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0743-6.
- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. Principles of marketing. 14th ed. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
- KOTLER, P. – KELLER, K. L. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KRUPKA, J. Česká reklama: od pana Vajíčka po falešné soby. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0046-9.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. Reklama: jak dělat reklamu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojčík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Komunikační strategie firmy Mindshare" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4.4.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Děkuji také vedení mediální agentury za poskytnutí potřebných informací k psaní praktické části diplomové práce. Chtěla bych poděkovat i mojí rodině a blízkým za podporu během celého studia.

Komunikační strategie firmy Mindshare

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem účinnější komunikační strategie pro mediální agenturu Mindshare sídlící v Praze, která svým klientům nabízí nákup mediálního prostoru, mediální plánování a doplňkové mediální služby.

Teoretická část práce se zaměřuje na marketing, problematiku trhu B2B, vnější prostředí podniku, kvantifikované matice EFE a IFE, komunikační strategii, marketingový mix a podrobněji na složky komunikačního mixu.

V empirické části práce je představena vybraná mediální agentura, provedeny analýzy vnějšího prostředí agentury i analýza marketingového mixu. Důraz je kladen na agenturní marketingové komunikační aktivity. Součástí praktické části je i průzkum mezi klienty agentury, jež byl pro účely diplomové práce ve spolupráci s vedením podniku zrealizován. V závěru byly zpracovány kvantifikované matice EFE a IFE, které identifikují nejzásadnější vlivy externího a interního prostředí. Na základě zjištěných výsledků byla navržena účinnější komunikační strategie pro mediální agenturu. Hlavním cílem strategie je oslovit a získat nové klienty do konce roku 2021, kteří rozšíří klientské portfolio podniku.

Klíčová slova: marketing, marketingová komunikace, reklama, strategie, B2B trh

Communication strategy of the Mindshare Company

Abstract

The diploma thesis deals with the proposal of a more effective communication strategy for the media agency Mindshare in Prague, which offers the purchase of media space, media planning and additional media services to their clients.

The theoretical part focuses on marketing, B2B market issues, the external environment of the company, quantified EFE and IFE matrices, communication strategy, marketing mix and the components of the communication mix in more detail.

In the empirical part of the thesis a selected media agency is introduced, analysis of external environment of the agency and analysis of marketing mix are performed. Emphasis is placed on agency marketing communication activities. Part of the practical part is also a survey among the clients of the agency, which was carried out in cooperation with the company management for the purposes of the thesis. In the conclusion, quantified EFE and IFE matrices were defined, which identify the most important effects of the external and internal environment. Based on the findings, a more effective communication strategy for the media agency was proposed. The main goal of the strategy is to reach and attract new clients by the end of 2021, who will expand the company's client portfolio.

Keywords: marketing, marketing communication, advertising, strategy, B2B market

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Marketing	16
3.1.1 Marketing služeb.....	17
3.1.2 Trh B2B	19
3.1.3 Trh reklamních a mediálních agentur	19
3.2 Marketingová situační analýza.....	21
3.2.1 STEP analýza.....	22
3.2.2 Porterův model pěti sil.....	24
3.2.3 Matice EFE a IFE	26
3.3 Marketingový mix.....	27
3.3.1 Produkt.....	28
3.3.2 Cena	29
3.3.3 Distribuce.....	30
3.3.4 Lidé	31
3.3.5 Procesy.....	31
3.3.6 Materiální prostředí.....	32
3.3.7 Marketingová komunikace	32
3.4 Komunikační mix.....	34
3.4.1 Reklama	35
3.4.2 Podpora Prodeje.....	37
3.4.3 Public relations	39
3.4.4 Osobní prodej.....	40
3.4.5 Přímý marketing	42
3.4.6 Event marketing.....	43
3.4.7 Product placement.....	44
3.4.8 Digitální marketing	44
3.5 Komunikační strategie	46
4 Vlastní práce.....	48
4.1 Charakteristika mediální agentury Mindshare	48
4.2 Organizační struktura	49
4.3 Analýza vnějšího prostředí.....	51
4.3.1 STEP analýza podniku.....	51

4.3.2	Porterův model pěti sil	56
4.4	Marketingový mix	61
4.4.1	Produkt	61
4.4.2	Cena	63
4.4.3	Distribuce	65
4.4.4	Lidé	65
4.4.5	Procesy	66
4.4.6	Materiální prostředí	67
4.5	Marketingová komunikace	68
4.5.1	Reklama	68
4.5.2	Podpora prodeje	69
4.5.3	Public relations	69
4.5.4	Osobní prodej	71
4.5.5	Přímý marketing	71
4.5.6	Online média	72
4.6	Průzkum mezi klienty	77
4.7	Matice EFE a IFE	83
4.7.1	EFE matice	83
4.7.2	IFE matice	86
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	89
5.1	Zhodnocení provedených analýz a průzkumu	89
5.2	Návrh komunikační strategie	92
5.2.1	Reklama	93
5.2.2	Podpora prodeje	94
5.2.3	Public relations	95
5.2.4	Osobní prodej	99
5.2.5	Přímý marketing	99
5.2.6	Online marketing	100
5.3	Harmonogram	102
5.4	Rozpočet	103
6	Závěr	106
7	Seznam použitých zdrojů	108
8	Přílohy	112
	Příloha 1 – Průzkum mezi klienty	112
	Příloha 2 – Článek v periodiku Marketing&Media	116
	Příloha 3 – Vizualizace brožury	117
	Příloha 4 – Pozvánka na konferenci	118

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Interakce komponentů marketingu služeb.....	18
Obrázek 2 – Marketingové tržní prostředí.....	21
Obrázek 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil.....	24
Obrázek 4 – Produktové vrstvy	28
Obrázek 5 – Komunikační mix.....	34
Obrázek 6 – Jednotlivé fáze procesu prodeje	42
Obrázek 7 – Pull a push strategie.....	47
Obrázek 8 – Logo	49
Obrázek 9 – Organigram agentury Mindshare	50
Obrázek 10 – Ukázka newsletteru	72
Obrázek 11 – Ukázka původní centrální webové stránky	73
Obrázek 12 – Ukázka stávající centrální webové stránky	73
Obrázek 13 – Ukázka vlastní kariérní webové stránky	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Různé cíle u jednotlivých prvků marketingového mixu.....	28
Tabulka 2 – Klady a zápory jednotlivých mediálních nosičů.....	36
Tabulka 3 – Vývoj HDP v ČR v letech 2008-2018	54
Tabulka 4 – Matice EFE	85
Tabulka 5 – Matice IFE	88
Tabulka 6 – Harmonogram konference	96
Tabulka 7 – Program 1. týdne seminářů v rámci kampaně	98
Tabulka 8 – Harmonogram komunikační strategie v jednotlivých měsících roku 2021 ...	103
Tabulka 9 – Odhadované náklady na jednotlivé aktivity v rámci pořádané konference ...	104
Tabulka 10 – Odhadované náklady na komunikační aktivity komunikační strategie	104

Seznam grafů

Graf 1 – Procentuální vyjádření domácností v České republice.....	52
Graf 2 – Investice do online reklamy.....	53
Graf 3 – Podíl mezinárodních sítí mediálních agentur za rok 2017	57
Graf 4 – Využití jednotlivých televizních dodavatelů ve sledovaném období.....	60
Graf 5 – Využití jednotlivých služeb na základě rozsahu (v %)	62
Graf 6 – Využití media typů agenturou v letech 2010–2019.....	63
Graf 7 – Investice agentury do tištěných médií v letech 2013-2019	64
Graf 8 – Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních agentury	65
Graf 9 – Délka spolupráce s Mindshare.....	77
Graf 10 – Celková spokojenost s agenturou	78
Graf 11 – Hodnocení jednotlivých aspektů na vymezené škále	80
Graf 12 – Vhodné komunikační kanály pro propagaci mediálních agentur	81
Graf 13 – Aktivita Mindshare v komunikačních kanálech dle klientů	82

Seznam použitých zkratek

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CPT	Cost per thousand
CRM	Customer Relationship Management
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
GDPR	General data protection regulation
GRP	Gross rating point
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
NDA	Non-disclosure agreement
POP	Point of purchase
PR	Public relations
RFI	Request for information
RFP	Request for proposal

1 Úvod

Hlavním záměrem podniků, jež využívají reklamu, je upoutat pozornost potenciálních zákazníků, přesvědčit je o své jedinečnosti a získat jejich dlouhodobou přízeň. Pro realizaci reklamy je zapotřebí nakoupit reklamní prostor v jednotlivých médiích. Tuto službu nabízí mediální agentury, které obstarávají celé spektrum klientů, díky čemuž mohou se zástupci médií domlouvat příznivé podmínky pro nákup. Portfolio služeb mediálních agentur nezahrnuje ale jen zprostředkování nákupu mediálního prostoru, svým klientům umožňuje také zpracování cílených mediálních plánů, optimalizaci a implementaci kampaní, monitoring, reporting, analýzy cílových skupin či marketingové výzkumy.

Na trhu existuje více mediálních agentur, jejichž cílem je zaujmout a ve výběrových řízeních získat přízeň cílového klienta. Jako v jiných odvětvích, i tady je pro úspěch důležité mít efektivně nastavenou komunikační strategii s jasným vymezením časového harmonogramu i rozpočtu. V rámci komunikační strategie jsou účinně aplikovány jednotlivé nástroje marketingové komunikace, které umožní podniku dosáhnout svých cílů, například získat do svého portfolia žádoucí klientelu. Při jejím sestavení je nezbytné hledět nejen na vnitřní potřeby podniku, ale také na externí vlivy, které mají na jeho činnost dopad. Pro zjišťování opatření, jež dopomohou k vytyčeným cílům strategie, se provádí také marketingové průzkumy mezi stávajícími i potenciálními zákazníky, jež pomohou odhalit postoje, spokojenost či přání zákazníků.

Komunikační prostředky jsou součástí marketingu, jehož existenci je třeba pro znalost mediálního trhu a působících subjektů pochopit. Marketing totiž nezahrnuje jen reklamu, ale i produkt či nabízenou službu, jež bude uspokojovat potřeby a přání zákazníků a představovat pro ně užitnou hodnotu. Dále zahrnuje kalkulovanou cenu, typ distribuční cesty a marketingovou komunikaci, která se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations, přímého marketingu, osobního prodeje.

V této diplomové práci je zkoumána mediální agentura Mindshare, která je součástí uskupení GroupM a nadnárodní společnosti WPP. Analýza vnějšího a vnitřního marketingového prostředí i následný návrh komunikační strategie jsou vypracovány pro pobočku, která sídlí v Praze v České republice. Cílem strategie je rozšířit klientskou základnu a skrz komunikační aktivity zvýšit povědomí o agentuře v České republice. To z toho důvodu, že v českém prostředí nepatří podnik mezi hlavní hráče mediálního trhu. Šance na dosažení cílů je díky silnému zastoupení mateřské společnosti vysoká.

2 Cíl práce a metodika

Kapitola obsahuje vymezení hlavního a dílčího cíle diplomové práce. Dále je zde podrobně popsána použitá metodika.

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vypracování efektivní komunikační strategie pro mediální agenturu Mindshare, která se zabývá primárně nákupem mediálního prostoru, dále pak plánováním mediálních strategií, tvorbou reportů, analýzou cílových skupin a marketingovým výzkumem.

Dílčím cílem práce je analýza stávajícího stavu externího prostředí, které na podnik působí, a interního marketingového prostředí. Důraz je při vnitřní analýze kladen převážně na marketingové komunikační aktivity, které jsou využívány.

2.2 Metodika

Pomocí syntézy zdrojů odborné literatury týkajících se problematiky marketingu, marketingové komunikace, médií a komunikační strategie je vypracována teoretická část práce. Teoretická východiska se zabývají marketingem, trhem B2B a trhem mediálním. Dále se tato část práce zaměřuje na vnější marketingové prostředí, marketingový a komunikační mix a komunikační strategii.

Empirická část práce vychází z části teoretické. V úvodní části je metodou deskripce popsána analyzovaná mediální agentura. Poté je provedena analýza makroprostředí s využitím analýzy STEP, která hodnotí sociokulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní indikátory působící na podnik. Následuje Porterova analýza pěti sil, která posuzuje hrozby ve formě substitutů podniku a velikost síly odběratelů, dodavatelů, současné i potenciální konkurence. Součástí analýzy vnitřního prostředí je analýza marketingového mixu podniku s důrazem na komunikační aktivity v oblasti marketingové komunikace.

Charakteristika podniku a provedené analýzy jsou zpracovány převážně na základě primárních zdrojů, tedy interních dat získaných od vedení podniku, z menší části pomocí sekundárních zdrojů ve formě veřejně dostupných informací. V další části práce jsou zpracovány výsledky průzkumu, který byl jako součást empirické práce proveden metodou

dotazování mezi klienty agentury. Cílem bylo zjistit jejich spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb, především pak výši povědomí o aktivitě agentury v jednotlivých komunikačních kanálech. Průzkum byl klientům zasílán elektronickou formou a obsahoval 3 otázky otevřené a 5 uzavřených. V práci následuje analýza výsledných dat.

Na základě syntézy výsledků průzkumu a provedených analýz jsou zmapovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a možné hrozby. Následně je vytvořena kvantifikovaná matice EFE a IFE. Na základě obou matic jsou definovány nejvýznamnější indikátory působící na činnost podniku. Ze zjištěných výsledků je zpracován návrh efektivní komunikační strategie na rok 2021 pro mediální agenturu, který má za cíl primárně oslovit a získat nové perspektivní klienty prostřednictvím především zvýšení povědomí skrz komunikační prvky strategie. V rámci navržené komunikační strategie jsou definovány cíle, cílové skupiny, zvoleny vhodné nástroje komunikačního mixu, časové vymezení všech komunikačních aktivit i odhadovaný rozpočet potřebný pro realizaci.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce vychází z odborné literatury a je zaměřena na marketing, marketing služeb, firemní trh (B2B) a trh mediálních agentur. Další oblastí jsou analýzy externího podnikového prostředí, kvantifikované matice EFE a IFE, komunikační strategie a marketingový mix. Velká část teoretické části práce je věnována jednotlivým složkám komunikačního mixu.

3.1 Marketing

„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.“
(Kotler a Keller, 2013, s. 35).

Marketing je chápán jako proces, jehož hlavní prioritou je zákazník, a slouží především k uspokojení jeho přání a potřeb. Jádro marketingu tkví v dosažení vyrovnaného vztahu mezi nabízejícím podnikem a zákazníkem. Cílem podniků je nejen uchovávat zákazníky stávající, ale oslovit i nová zákaznická spektra. Pro analýzu přání a potřeb zákazníků se využívají marketingové výzkumy, které mimo jiné mají vliv na podnikovou nabídku. Podniky poté koncovým zákazníkům nabízí produkt, jehož úkolem je poskytnout zákazníkovi hlavní užitek. Produkt tedy představuje prostředek směny na trhu (Paulovčáková, 2015).

Principem není vyčkávat na příchod zákazníka, ale oslovit ho a předvést mu podnikovou nabídku. Jednou ze zásad efektivity je, že veškeré marketingové aktivity je zapotřebí nasazovat ve správný čas (Tomek a Vávrová, 2011).

Soudobé celospolečenské klima si žádá pevné a důvěrné vztahy mezi podnikem a zákazníky. Tzv. vztahový marketing musí být při opakovaných nákupech určitého produktu pro marketéry prioritou. Ti by se tedy neměli soustředit primárně jen na výši opakovaných směn na trhu (Grosová a Kutnohorská, 2017).

V marketingovém řízení není nejdůležitější zaujmout celou škálu zákazníků, ale orientovat se pouze na vybraný segment. Pro úspěch podniku je prioritní provádět výzkumy nákupního chování a zjistit tak preference jednotlivých zákazníků. Je dané, že 80 % profitu podniku zaručuje pouze 20 % zákazníků (Jakubíková, 2013).

Marketing podle Tomka a Vávrové (2011) představuje systematické plánování a organizování kroků vedoucích k efektivnímu prodeji, a následnou kontrolu. Marketing shromažďuje poznatky o trhu, které nadále předává podnikovým zaměstnancům a top

managementu. Pro svou činnost využívá marketingových nástrojů ve formě výrobní, smluvní, distribuční a komunikační politiky. Existuje několik typů marketingu. Příkladem je marketing spotřebního zboží, investičního zboží nebo marketing obchodu či služeb.

Veškeré činnosti marketingu usilují o sloučení vnitřního a vnějšího okolí podniku, a vybudování jeho konkurenční výhody na trhu, a to prostřednictvím predikce směrů vývoje trhu a aplikace příslušných analýz (Paulovčáková, 2015).

Marketing má interdisciplinární charakter, neboť vychází z psychologie, statistiky, ekonomie či sociologie. Jedná se o systematický přístup dlouhodobého působení, který vychází z celého podniku. Ředitel podniku by měl ve spolupráci s marketingovým oddělením stanovit odpovědi na strategické marketingové otázky, které zjišťují konkurenční výhodu podniku, zákaznický segment, nabízenou hodnotu zákazníkům a nástroje potřebné k udržování vzájemných vztahů se zákazníky. Následné vymezení taktických marketingových rozhodnutí vychází z odpovědí na otázky týkající se nabízeného produktu, ceny, distribučního zajištění a formy komunikace se zákazníky (Karlíček a kol., 2018).

3.1.1 Marketing služeb

Služby se vyznačují jejich proměnlivým charakterem, nehmotností, neschopností je uchovávat a také neoddělitelností od zákazníka (Tomek a Vávrová, 2011). Z důvodu rozdílných subjektů, jež služby poskytují, jsou služby vnímány jako proměnlivé. Podniky mohou pro zlepšení kvality nabízených služeb poskytovat řádná školení pro nové pracovníky, motivovat je například pomocí uznání zaměstnance měsíce. V neposlední řadě je účinné zjišťovat a sledovat spokojenost zákazníků prostřednictvím zpětné vazby. Nehmotnost služeb se vyznačuje nemožností službu slyšet, cítit či vidět. Z důvodu neschopnosti uskladňování služeb, jsou považovány za pomíjivé, což je další z jejich vlastností. Posledním atributem je nemožnost službu vykonávat bez zákazníka, neboť je poskytovatel vždy přítomen procesu služby (Kotler a Keller, 2013).

Služby je možné klasifikovat například na služby pro spotřebitele, které jsou určeny jednotlivým osobám nebo domácnostem, a služby pro podniky. Existují také služby veřejné, které jsou specifické tím, že z jejich využívání nelze vyloučit jednotlivce nebo skupiny lidí, a jsou poskytovány vládou i neziskovými organizacemi. Služby je možné rozdělit i podle metody nákupu na služby speciální, nevyhledávané a pro každodenní spotřebu. Jednou z dalších možností klasifikace služeb je na základě typu prodejce. Za veřejný ziskový podnik

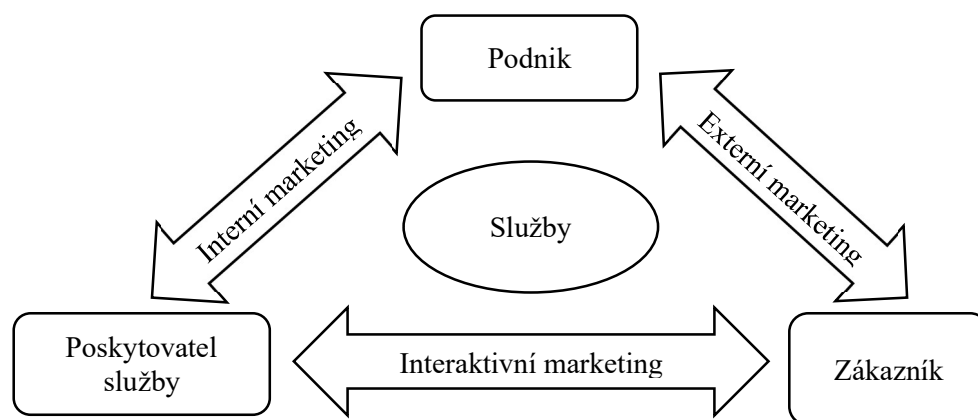
tak lze považovat například České dráhy, naopak veřejným neziskovým subjektem mohou být knihovny (Vašítková, 2014).

Aby se podniky nabízející služby odlišily od konkurentů, snaží se vytvářet neobvyklé prostředí. Například banky nabízí svým klientům možnost připojit se ke svému účtu skrz mobil, tudíž není vyžadován fyzický kontakt. Velké množství podniků klade důraz na vyšší kvalitu, než kterou nabízí konkurence (Kotler a Armstrong, 2012).

V marketingu služeb hrají přední roli tři komponenty, kterými jsou podnik, přední poskytovatel služby a zákazník, a jsou vzájemně propojeny. Interakce je zobrazena na obrázku č. 1. Mezi hlavním zaměstnancem a podnikem existuje interní marketing, v rámci kterého zaměstnanci vyjadřují svá přání a potřeby a podnik na ně reaguje. Vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se nazývá interaktivní marketing. V této situaci se poskytovatel snaží porozumět potřebám zákazníka a zároveň může prostřednictvím interních zdrojů představovat novinky. Poslední relací je externí marketing, kterým podnik předává sdělení směrem k zákazníkům ve formě reklamy či jiných komunikačních kanálů. Podnik následně sleduje zákaznicko chování a analyzuje jeho reakce (Kapoor, Paul a Halder, 2011).

Dle Kotlera a Armstronga (2012) musí externímu marketingu předcházet marketing interní, v rámci kterého podnik posiluje týmovou práci a své zaměstnance motivuje k lepším výkonům. Co se týče interaktivního marketingu, obchodníci musí disponovat vhodnými dovednostmi, jelikož je u služeb dominantní složkou kvalita, kterou doprovází poskytovatel služby. Proto některé podniky vytváří pro své zaměstnance improvizální cvičení, při nichž se zaměstnanci učí reagovat na zákaznickovy reakce.

Obrázek 1 – Interakce komponentů marketingu služeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Kapoor, Paul a Halder, 2011

3.1.2 Trh B2B

V případě, že je prodáváno zboží či služby koncovým zákazníkům, jedná se o trh spotřební (B2C) (Šašek, 2016). Naproti tomu trh B2B je označován jako trh firemní, v němž figurují podniky, které získávají zdroje pro tvorbu produktů či služeb a následně je prodávají či dodávají jiným podnikům. Tento druh trhu se vyznačuje jen několika zákazníky, na rozdíl od spotřebních trhů, ve kterém je zákazníků mnohem více. Dalším znakem je nepružnost poptávky po výrobcích nebo službách, vysoce kvalifikovaní nákupčí, nákupní komise rozhodující o koupi a častokrát výběr dodavatele, jenž bude od podniku taktéž nakupovat (Kotler a Keller, 2013).

Paulovčáková (2015) uvádí, že dalším znakem B2B trhů je, že mezi poskytovatelem a spotřebitelem existuje vzájemný vztah, pro jehož udržování je nezbytné modifikovat nabídku směrem k zákazníkům. V B2B prostředí je typické, že obchod bývá sjednán až po několika schůzkách a často není používáno pomoci zprostředkovatelů.

Šašek (2016) ve své knize poukazuje na další měřítko, která lze mezi trhy B2B a B2C identifikovat. Jedním z nich je požadavek na nabízený produkt, který je v prostředí B2B vyšší. Stejně tak požadavky na dodavatele či kvalifikované zaměstnance, jež jsou v přímém kontaktu s klienty, jsou velké. I uspokojení zákazníků je obtížnější, jelikož nároky klientů bývají na vyšší úrovni.

Publikum trhu B2C je oslovováno pomocí jednoduššího a podněcujícího obsahu, který nemusí zahrnovat detailní informace, kdežto skupiny trhu B2B vyžadují od nabídky informace podrobné. Aby podnik dosahoval konkurenční výhody, musí sledovat nedostatky u konkurenčních podniků. Dříve se silné podniky vyznačovaly nabídkou ojedinělých produktů, zapojením nových technologických postupů nebo výhodnější cenou. Nyní je podnik diferenciován pomocí digitálních inovací. Aby podnik disponoval konkurenční výhodou, měl by se také snažit zapojit online i offline komunikační kanály, využít společenskou odpovědnost podniku, zákazníkům zprostředkovávat vzdělávací materiály a soustředit se především na digitální inovace ve svém oboru (Hall, 2017).

3.1.3 Trh reklamních a mediálních agentur

Jiráček a Köpplová (2015) vymezují mediální trh jako místo, kde média vystupují na straně nabídky se svými produkty, kterým se rozumí televizní kanály či novinové tituly. Reklamní trh pak představuje prostor, kde média soutěží skrze publikum o peníze a zájem zadavatelů.

Hejlová (2015) vymezuje hlavní rozdíly, které existují mezi jednotlivými druhy agentur. Reklamní agentury mají na starost tvorbu reklamních kampaní zacílených na konkrétní okruh lidí a prostor pro reklamu v médiích jsou nuceni si koupit. Jejich produktem je tvorba sloganu či reklamního spotu. Takovou agenturou je v České republice například Kaspen/Jung von Matt, Ogilvy nebo Wunderman. Oproti tomu mediální agentury mají za úkol naplánovat a následně koupit takový inzertní prostor v určitých médiích, který nejlépe zasáhne cílovou skupinu za nejpříznivější cenu. Do této skupiny spadají například agentury Médea, MEC nebo MediaCom. Jiným typem je digitální agentura, jejíž činnost je orientovaná pouze na online formu komunikace a musí silně držet krok s technologickými inovacemi. Výsledkem jejich tvorby je například realizace webové stránky. Posledním typem jsou PR agentury, které mají na starost například tvorbu komunikačních strategií.

V období socialismu byla reklama vytvářena společnostmi Merkur, který se staral o výrobu reklamy pro vnitřní trh, a Rapid, jež se soustředil na reklamu zahraniční. Později se dalším střediskem vytvářejícím podobu české reklamy stalo československé středisko výtvarných umění Art Centrum Praha. Podnik Merkur vlastnil grafické, zvukové i filmové studio. Cena jedné reklamy byla od padesáti do sedmdesáti tisíc korun a nefungoval zde princip mediálního plánování, což je v dnešní době věc, bez níž reklamní průmysl nemůže fungovat (Krupka, 2012).

K datu 1. dubna 1991 vznikla velice slavná agentura na mezinárodní bázi Young and Rubicam. Mezi další významné reklamní agentury patřila Arcona Reklama prodávající reklamu do kin, agentura Mark, z níž po čase vznikla největší agentura na českém trhu, a to Mark BBDO. V roce 1992 byla v Praze otevřena pobočka Ogilvy and Mather. V únoru 1993 se zrodila mediální agentura Médea, která postupně sílila především na tiskovém trhu. Médea navíc nikdy nebyla vlastněna zahraničním majitelem a volila cestu pevných vztahů s místními českými agenturami, od kterých dostávala zakázky menších rozměrů, avšak v častějších intervalech. Jejím největším konkurentem byl Vladimír Zeman, který založil ve stejném roce agenturu Media Direction. Postupně na českém trhu mediálních agentur přibývalo (Krupka, 2012).

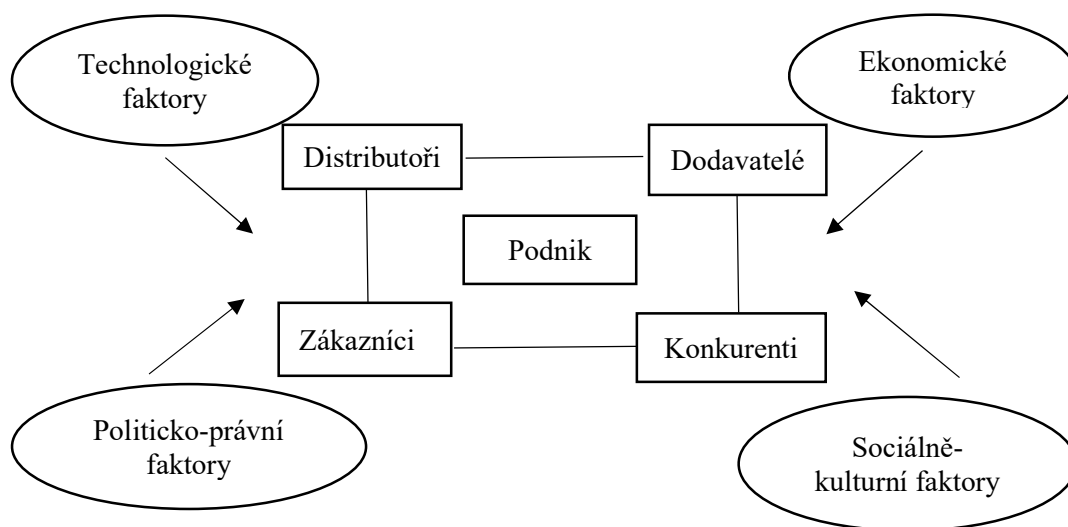
Dne 6. dubna 1992 vznikla významná asociace určena českému reklamnímu trhu – Asociace reklamních agentur (ARA), která se v roce 2001 nechala přejmenovat na Asociaci komunikačních agentur (AKA). V září roku 1993 se zrodila méně podstatná Asociace českých reklamních agentur (AČRA) (Krupka, 2012).

3.2 Marketingová situační analýza

Každý podnik se nachází v prostředí, ve kterém působí mnoho sil, které jeho činnost ovlivňují. Pro zaznamenání nejvlivnějších faktorů slouží souhrnný přístup strategické situační analýzy, na jejímž základě je možné stanovit budoucí strategii vhodnou pro daný podnik. Situační analýza zahrnuje nejen vnější vlivy podniku, ale také zkoumá podnikové zdroje, tedy jeho vnitřní prostředí. Marketingová situační analýza pak znamená stanovení marketingových cílů pro relevantní trhy s využitím prvků marketingového mixu (Jakubíková, 2013).

Marketingové prostředí představuje rychle se měnící prostor, jež podniku přináší určité příležitosti ale i hrozby. Pro prosperitu podniku je nutné dynamickému prostředí věnovat pozornost a vhodně na něj reagovat. Externí prostředí podniku lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Součástí makroprostředí jsou účinky politického, právního, sociokulturního, technologického či ekonomického charakteru. Při analýze se vybírají pouze ty vlivy, které jsou pro podnik nejdůležitější. Marketingové mikroprostředí naopak zahrnuje indikátory, které může podnik svými aktivitami usměrňovat. Patří sem zákazníci, dodavatelé či konkurence. Analýzou spadající do analýzy mikrookolí je Porterův model pěti sil, který identifikuje hybné síly v odvětví. Úkolem podniku je posoudit sílu vlivů a možnou obranu (Jakubíková, 2013). Vztah prostředí vzhledem k podniku je zobrazeno na obrázku č. 2.

Obrázek 2 – Marketingové tržní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Karliček a kol., 2018

Marketingové prostředí zahrnuje také vnitřní prostředí podniku. Do této oblasti spadají zdroje a cíle podniku, organizační uspořádání a směřuje k identifikaci slabých a silných stránek podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Dle Tomka a Vávrové (2011) zahrnuje interní analýza podniku hodnocení péče o rozvoj pracovníků, vymezených strategických cílů, vlastního kapitálu. V neposlední řadě jsou zohledňována hlediska marketingu podniku. Konkrétně se jedná o prvky marketingového mixu nebo způsob využití marketingového výzkumu v podniku.

3.2.1 STEP analýza

Prostředkem pro posouzení působících činitelů na podnik z hlediska globálního prostředí je tzv. STEP analýza. Ta má za cíl odhalit nejen nejzásadnější faktory působení na podnik, ale i jejich potenciální dopady. Oblasti vnějšího prostředí v rámci STEP analýzy jsou sociálně-kulturní, technologická, ekonomická a politicko-právní oblast. Analýza umožňuje pochopit existující vlivy ve zkoumaném odvětví (Váchal a Vochozka, 2013).

Sociokulturní prostředí

Paulovčáková (2015) uvádí, že toto prostředí má silný vliv na názory lidí ve společnosti a spoluutváří základní společenské hodnoty. Působení sociálních činitelů souvisí s trávením volného času, způsobem spotřeby statků a služeb. Za kulturní vlivy jsou považovány postoje, životní styl či způsob stravování.

Na tvorbu marketingových strategií má významný vliv kvalita života s důrazem na kvalitní environmentální prostředí. Roste zájem o více znalostí v oblasti osobního růstu a touha po uživatelsky komfortních službách a produktech (Grosová a Kutnohorská, 2017).

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) s tímto prostředí úzce souvisí také demografie. Konkrétně se jedná o porodnost, úmrtnost, migraci či přeměnu společenského uspořádání populace.

Technické a technologické prostředí

Toto prostředí je spojeno s rychlými změnami. Podnik musí držet krok s technologickým pokrokem, jinak dochází k negativnímu působení na jeho konkurenceschopnost (Paulovčáková, 2015).

Větší efektivitu produktů zajišťují nové technologie. Ty také napomáhají k lepší analýze informací o zákaznících i konkurenčních podnicích a výrobkům dodávají jinou

kvalitu. Úkolem marketérů je rozhodnout, jak nové technologie ovlivní požadavky zákazníků, a jak je možné technologické inovace transformovat v konkurenční výhodu (Grossová a Kutnohorská, 2017).

Důležité je sledovat příznivé dopady substitučních produktů, zastarávání technologií, velikost prováděných inovací a technologické normy, jež determinují pozitivní dopady strategického záměru (Fotr a kol., 2012).

Ekonomické prostředí

Prosperita podniku na trhu se silně odvíjí od míry ekonomického rozvoje. Mezi pozorované vlivné faktory patří inflace, daně, efekty způsobené změnami ekonomického cyklu, úrokové sazby aj (Fotr a kol., 2012).

Paulovčáková (2015) uvádí, že mezi indikátory tohoto prostředí patří výše a vývoj hrubého domácího produktu (HDP), míra nezaměstnanosti, hladina příjmů a výdajů, průměrná mzda a fond volného času.

S ekonomickým prostředním souvisí kupní síla, jejíž výše je závislá na příjmu, úsporách a možnosti získání úvěrů. Indikátory, jež ovlivňují kupní sílu, mohou silně dopadat na určité podniky (Kotler a Keller, 2013).

Pokud bude podnik aktivně pozorovat stav ekonomiky a následně vytvářet scénáře, dokáže pak lépe reagovat na možné tržní situace. Pokud se ekonomika nachází ve fázi recese, klesá HDP, investice spotřebitelů, a naopak roste nezaměstnanost a konkurenční rivalita. Opakem je fáze růstu (Grossová a Kutnohorská, 2017).

Politicko-právní prostředí

Toto prostředí je obrazem politických událostí jak uvnitř země, tak v mezinárodním měřítku. Jsou hodnoceny vládní výdaje na vzdělání a zdravotnictví, stabilita nejen vlády, ale i politického klimatu celého státu, podpora zahraničního obchodu apod. Podniky jsou povinny dodržovat právní předpisy související s reklamou, finančním hospodařením, soukromím zákazníka. Z důvodu časté proměnlivosti právních předpisů je zapotřebí tyto změny kontrolovat (Paulovčáková, 2015).

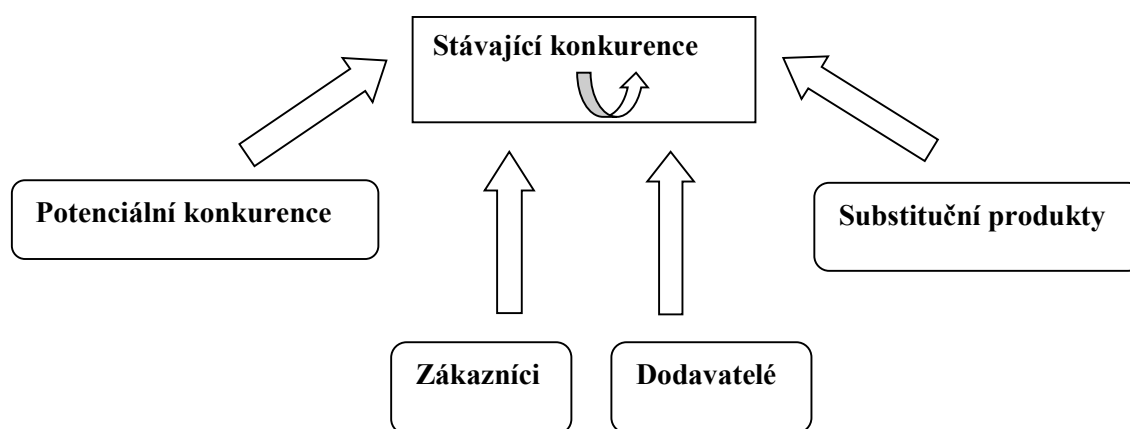
V rámci hodnocení vlivů tohoto prostředí se stanovuje vliv nařízení a zákonů v oblasti obchodního práva, daňových zákonů, občanského zákoníku, ochrany zdraví, dovozu a vývozu či regulace ekonomiky ze strany státu (Fotr a kol., 2012).

Vládou jsou regulována a patentována opatření, daně včetně zdanění vybraných komodit pro účely ovlivnění poptávky, ochrana spotřebitele a bezpečnostní požadavky na produkty (Blythe, 2013).

3.2.2 Porterův model pěti sil

Mezi činitele působící ve vnějším prostředí jsou zahrnováni také zákazníci, partneři podniku, veřejnost a konkurence. Právě Porterův model pěti sil napomáhá tyto indikátory identifikovat. Poté je na podniku, aby zjistil velikost působení sil a řešení, jak se silám vzepřít. Zákazníkem může být spotřebitel, ale i stát či obchodník. Dodavatelé mohou být podniky i samostatné osoby dodávající příslušným podnikům zdroje, které jsou zapotřebí k výkonu činnosti. Liší se dodavatelé poskytující vstupy, jako jsou technologie či materiál, a dodavatelé dodávající služby. Podstatnou silou je konkurence v odvětví. Konkurenty podnik zjišťuje, aby věděl jejich postavení, cíle, slabiny i přednosti (Jakubíková, 2013). Obrázek č. 3 zobrazuje působení všech sil.

Obrázek 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Tomek a Vávrová, 2011

Konkurence v odvětví

První silou je konkurence v odvětví, která je vymezena na podniky působící v daném oboru. Konkurenti mezi sebou bojují o produkt, jeho cenu, přidanou hodnotu, vnímání zákaznickových potřeb a další aspekty (Tomek a Vávrová, 2011).

Existují trhy, na kterých působí vysoká přímá konkurence. Z důvodu, že je na těchto trzích silně realizován konkurenční boj, podniky musí předvídat dopady mezi konkurenty

při použití jednotlivých marketingových akcí. V případě trhu s nízkým počtem konkurujících podniků je možné generovat vysoké zisky (Karlíček a kol., 2018).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Další konkurenční silou je hrozba vstupu nových konkurentů. Tento okruh konkurence není znám a vystupuje tehdy, kdy je jednoduché vstoupit do daného odvětví a na trhu se dostává dodavatelům vysokých zisků. Existují však určité vstupní bariéry, mezi něž spadá určitá výše vstupního kapitálu, příchod na trh s odlišným typem produktu nebo problém se zajištěním dodavatelů materiálu či surovin (Tomek a Vávrová, 2011).

Tato síla je také závislá na chování stávajících podniků. Záporná reakce se vyznačuje snižováním cen, které zaručí stávající podíl na trhu, nebo pokud podniky disponují velkým množstvím zdrojů, díky čemuž mohou zabránit novým konkurentům vstupu na trh (Váchal a Vochozka, 2013).

Vyjednávací síla zákazníků

Další silou je vyjednávací síla zákazníků, která závisí na tržní struktuře. Tedy zda se jedná o monopol, kdy jeden kupující má vysokou vyjednávací sílu či oligopol apod (Tomek a Vávrová, 2011).

Silní zákazníci se vyznačují svojí koncentrací a objemově velkými nákupy. Síla souvisí také s výjimečností žádaného produktu, neboť v tomto případě zákazníci aktivně hledají a hodnotí všechny možnosti nákupu (Váchal a Vochozka, 2013)

Vyjednávací síla dodavatelů

Opakem je vyjednávací síla dodavatelů. Vysoká vyjednávací síla značí dodání výjimečných produktů či možnost dodavatelem usměrnit kvalitu produktu (Tomek a Vávrová, 2011).

Dle Váchala a Vochozky (2013) se také dodavatelé vyznačují velkou silou, když zvyšují ceny, poskytování zdrojů není závislé na dodání z jiného odvětví nebo pokud výměna dodavatele značí vysoké náklady.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů, jakožto další z konkurenčních sil, se týká produktů, které lze funkčně nahradit (Tomek a Vávrová, 2011).

Příkladem je nahrazení klasických hodinek mobilními telefony, neboť ty dokážou funkci hodinek plně zastoupit (Karlíček a kol., 2018). V dnešní době jsou dále například místo umělohmotných lahví používány lahve skleněné. V případě, že jsou substituční produkty lacinější, jsou podniky z oboru nuceni snižovat ceny svých produktů (Grosová a Kutnohorská, 2017).

3.2.3 Matice EFE a IFE

Paulovčáková (2015) uvádí, že do SWOT analýzy patří vlivy, které působí na efektivnost a dosahování cílů podniku, a že tato analýza zahrnuje systematický přístup sloužící k vypracování analýz okolí podniku i podniku samotného.

SWOT analýza zahrnuje výsledky interní analýzy, jejímž cílem je najít a zhodnotit silné i slabé stránky podniku, a také výsledky externí analýzy, ve které se analyzují možnosti podniku vzhledem k jiným tržním subjektům. Rozbor vnitřních faktorů představuje tedy analýzu silných a slabých stránek, rozbor vnějších faktorů analýzu příležitostí a hrozeb (Tomek a Vávrová, 2011). Cílem analýzy je zjistit schopnost podniku vypořádat se se změnami, relevantnost firemní strategie a její silné a slabé stránky. Analýzu je možné použít k nalezení dalšího využití hlavních kompetencí podniku (Jakubíková, 2013).

Vypracovaná SWOT analýza by měla souviset se záměrem, pro který byla zhotovena. Dalším kritériem, které by měla splňovat, je objektivnost. Výsledky by měly objektivně korelovat s aspekty zkoumaného jevu. Zároveň by se měla analýza koncentrovat pouze na podstatné vlastnosti, aby při syntéze nedocházelo ke komplikacím. Každý návrh strategie by se měl soustředit na využití příležitostí a silných stránek a zároveň odstranění nedostatků a možných hrozeb (Keřkovský a Valsa, 2012).

K hodnocení činitelů vnější analýzy se využívá tzv. matice EFE. Smyslem sestavení matice je identifikovat z příležitostí a hrozeb podniku faktory, které působí na strategický záměr podniku. Prvním krokem je vyhotovení přehledné tabulky s jednotlivými příležitostmi a hrozbami, jež mají nejsilnější působení na strategický záměr podniku. Vhodné je stanovit stejný počet hrozeb a příležitostí. Následně dochází k přiřazení vah k jednotlivým činitelům v důsledku jejich důležitosti, a to v rozmezí 0–1, přičemž suma musí být rovna 1. Poté se každý faktor posuzuje na základě vlivu na cíl podniku. Bod 1 je udělován u nejnižšího vlivu, bod 2 u vyššího vlivu, bod 3 u nadprůměrného ovlivnění a bod 4 je pro nejvyšší působení. Výsledné body jsou násobeny vahou jednotlivých kritérií a výsledek zobrazuje vážená ohodnocení u každého kritéria. Součet ohodnocení indikuje,

jak je strategický cíl podniku citlivý na vnější prostředí. Výsledek s výší 4 deklaruje nejvyšší stupeň, střední hodnota bývá 2,5 (Fotr a kol., 2012).

Při zpracování interní analýzy dochází k vymezení slabých a silných stránek podniku, nejlépe do souměrné tabulky. Opět se jednotlivým aspektům přiřazují váhy v celkovém součtu 1 na základě důležitosti pro konkurenceschopnost podniku v dané oblasti. Následně jsou indikátory hodnoceny body. Udělení bodu 4 představuje významnost silné stránky, naopak bod 3 je určován při slabší významnosti silné stránky. Výrazná slabá stránka je hodnocena bodem 1, naopak méně významnější slabina bodem 2. Po vynásobení vah a bodů dochází k celkovému součtu, který představuje výsledek kvantifikované matice. Výsledek 2,5 opět značí střední interní pozici podniku (Fotr a kol., 2012).

3.3 Marketingový mix

„Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytváří marketingovou strategii firmy.“ (Jakubíková, 2013, s. 190).

Podniky využívají marketingový mix k tomu, aby dostály svým marketingovým cílům. Jedná se o propojení několika faktorů, které lze v průběhu činnosti měnit a pro zákazníky by každá složka marketingového mixu měla představovat určitou hodnotu. Při jeho sestavování je nutné respektovat jednotlivé vazby mezi samostatnými nástroji mixu. Nestačí, když bude správně volena jen jedna jeho složka, je nutné věnovat pozornost i složkám ostatním (Foret, 2012).

Prvotně se marketingový mix skládá z prvků produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, u podniků poskytující služby je rozšířen o materiální prostředí, lidi a procesy (Vašítková, 2014).

Karlíček a kol. (2018) uvádí, že marketingový mix lze označit zkratkou 4 P, která zahrnuje jednotlivé prvky mixu, tedy produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion). Využíváno je též označení 4 C, které zaměřuje pozornost na zákazníka, jež je středobodem marketingu. Zkratka obsahuje tyto aspekty:

- Vnímaná hodnota zákazníkem (customer value);
- Zákaznické náklady (cost);
- Dostupnost produktu nebo služby (convenience);
- Komunikace (communication).

Každý z prvků marketingového mixu může nabývat odlišných cílů. Jednotlivé příklady jsou obsaženy v tabulce č. 1 (Jakubíková, 2013).

Tabulka 1 – Různé cíle u jednotlivých prvků marketingového mixu

Produktové cíle	Cenové cíle	Distribuční cíle	Komunikační cíle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luxusní produkt ▪ Zvláštní produkt ▪ Designový produkt ▪ Levný produkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustálení cen ▪ Kontrola cen ▪ Zrychlení procesu platby ▪ Transformace cenové image 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zrychlení procesu logistiky ▪ Větší počet distribučních článků 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvýšení povědomí ▪ Zaujetí ▪ Tvorba postoje

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013

3.3.1 Produkt

Produkt se rozumí vše, co dokáže uspokojit lidské potřeby či přání a jsou za něj považovány hmotné i nehmotné předměty. Skládá se ze tří stupňů – jádro produktu, reálný produkt a rozšířený produkt. První úroveň představuje důvod koupě produktu a hlavní význam, jež dává zákazníkům. Vlastní neboli reálný produkt zahrnuje aspekty jako kvalita či design, pomocí kterého podnik může získat náskok před konkurencí a oslovit tak nové skupiny zákazníků. Druhé stadium produktu je znatelné i obalem. Ten o produktu informuje, obsahuje datum výroby a spotřeby, značku výrobce a jeho přední funkcí je produkt chránit. Rozšířeným produktem se rozumí poprodejní konzultace, montáž, servis a další doprovodné služby (Foret, 2012). Vrstvy produktu zobrazuje obrázek č. 4.

Obrázek 4 – Produktové vrstvy



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler a Armstrong, 2012

V oblasti služeb se produkt skládá z části klíčové a periferní. Klíčový produkt představuje důvod koupě pro zákazníka, periferním produktem se rozumí doplňkové služby. Doplňková nabídka v sektoru služeb se vyznačuje poskytováním informací zákazníkům, kteří se dotazují na formu objednání služby nebo způsob získání služby. Informace mohou zákazníci získat skrz příslušné zaměstnance podniku, bezplatné telefonní linky nebo prostřednictvím podnikových brožur. Dalším produktem v oblasti doplňkových služeb je tvorba objednávek například přes rezervační systémy a následná platba za službu. Tu může zákazník provést elektronicky, mobilním zařízením nebo využít možnost splátek služby. Dále může být k hlavnímu produktu poskytována také speciální péče o zákazníka, to v případě zákaznickovy návštěvy v místě vykonání služby. Zákazníkům je tak nabízeno občerstvení, možnost prohlížení katalogů apod (Vašítková, 2014).

Produkt prochází životním cyklem, který trvá u každého druhu produktu jinou dobu. Například u běžných potravin je zpravidla delší. Produkt prochází čtyřmi fázemi – zaváděním, růstem, zralostí a nakonec fází poklesu. U některých produktů může jedna z fází chybět, například u módního zboží často chybí fáze zralosti. V první etapě probíhá snaha o postavení produktu na trhu, produkt je zákazníkům poprvé představen a snaží se oslovit co největší množství kupujících. Ve fázi růstu probíhá rozšiřování produktového mixu, podnik se snaží o zvýšení tržního podílu. Období zralosti si žádá vylepšování produktu, odlišení se od konkurence, v neposlední řadě snahu o nejvyšší zisk. Podnik může produkt v tomto období několika způsoby modifikovat. První možností je vylepšování vzhledu, vlastností či trvanlivosti produktu. Jiným způsobem je pro produkt nalézt jinou oblast užití. Poslední fází je pokles, ve které dochází k zavádění slev a do produktu nejsou vynakládány výrazné investice (Grosová a Kutnohorská, 2017).

3.3.2 Cena

Tento prvek marketingového mixu a konkrétně jeho stanovení, je jedním z nejpodstatnějších marketingových rozhodnutí. Důvodem je fakt, že cena jako jediná přináší příjmy a měla by být stanovena způsobem, aby byla nejen zdrojem zisku, ale aby její výši byli zákazníci ochotni zaplatit. Při tvorbě je cena ovlivňována jak interními, tak externími vlivy. Mezi interní faktory patří náklady, podnikové a marketingové cíle, zbylé prvky marketingového mixu. Do externích faktorů je řazena konkurence, poptávka a trh, ekonomické a další vlivy (Paulovčáková, 2015).

V tržní ekonomice zastává cena několik funkcí. Příkladem je funkce alokační, cena je totiž prostředkem k rozdělení disponibilních zdrojů ekonomických jednotek. Další je funkce kritériální, jelikož právě cena je velmi podstatným kritériem při nakupování, či funkce regulační, neboť cena usměrňuje nabídku a poptávku. V marketingu se cenou rozumí apel pro kupující, podnikový zdroj příjmů, v neposlední řadě též jeden z konkurenčních prostředků (Jakubíková, 2013).

Cena je stanovována dle několika metod. Jednou z nich je orientace na stranu poptávky, při níž je nezbytné znát samotnou strukturu poptávky, představy nakupujících o ceně apod. Další metodou je soustředění se na náklady, které stanovují dolní hranici ceny, kdy horní mez je omezena poptávkou. Poslední z nejběžněji používaných metod je stanovení cen dle konkurence. Při této tvorbě podnik buď sleduje průměrné konkurenční ceny v oboru, jež působí, nebo cenu stanovuje s ohledem na cenového vůdce (Jakubíková, 2013).

Machková (2015) ve své knize vymezuje určité cenové strategie, které může podnik implementovat. Může se jednat o stanovení jednotné ceny pro podniky ve všech zemích dle cenové úrovně mateřského podniku. Opakem je způsob cenové diferenciacce, kdy si dceřiné podniky stanovují vlastní cenu. Další cenovou strategií je zavedení nízké ceny produktu. V tomto případě musí být podnik dostatečně výrokově vybaven a schopen zabezpečit distribuci z důvodu velké poptávky. Problémem s tím spojeným je časté propojení dané značky s nízkou kvalitou, kterou zákazníci automaticky přiřazují k nízkým cenám. Taktikou prodejců může být i nastavení vysokých cen, převážně při uvedení produktu na trh. V důsledku postupného příchodu konkurence, je podnik donucen ceny produktů snižovat.

Dle Vašítkové (2014) patří k cenovým taktikám zavedení nízké ceny pro vybraný produkt, případně okruh produktů. Taktika spočívá v myšlence, že zákazník si při návštěvě zakoupí i jiné (nezlevněné) produkty. Známým typem je tzv. segmentovaná cena, která se využívá tehdy, pokud jsou stejné druhy výrobků či služeb naceněny různými cenami. Příkladem jsou odlišné ceny letenek, jízdného či vstupenek pro studenty a seniory.

3.3.3 Distribuce

Pro přesun zboží k zákazníkovi slouží distribuční kanály, které musí být správně řízeny. Jsou to cesty, které propojují zákazníky, dodavatele a distributory. Převážná část zboží není přepravena přímo k zákazníkům, ale je využíváno zprostředkovatelů. Nejznámějšími jsou velkoobchod a maloobchod (Paulovčáková, 2015).

Přímou cestou se rozumí například prodej přes mobilní telefon, katalogy či internet. Předností tohoto prodeje je přímý kontakt se zákazníkem a možnost okamžité reakce na zákaznickovy dotazy. Naopak nevýhoda spočívá v tom, že prodejce musí většinou oslovit několik spotřebitelů, než uzavřou obchod. Tuto formu obchodování aplikují například pekaři či farmáři při prodeji vlastního ovoce a zeleniny. Právě na trzích B2B je využívána spíše forma přímé distribuční cesty (Jakubíková, 2013).

Je rozlišována distribuce intenzivní, jež je využívána u produktů nakupovaných v častých intervalech a zabezpečuje širokou dostupnost produktů zákazníkům. Na druhou stranu selektivní distribuce je přizpůsobená pro úzký produktový mix, který si často žádá odborně vyškolené zaměstnance a doprovodné služby. Tyto druhy produktů nejsou dostupné ve všech maloobchodech, ale pouze v určitých prodejnách v dané oblasti. Pro luxusní zboží je typická distribuce exkluzivní, v níž jsou produkty k dostání jen v pár vybraných prodejnách (Grosová a Kutnohorská, 2017).

U služeb probíhá distribuce často od výrobce ke konečnému spotřebiteli bez využití mezičlánků. Jindy dochází k užití zprostředkovatelských článků (Jakubíková, 2013).

3.3.4 Lidé

Složka lidé v marketingovém mixu je představována zaměstnanci podniku, zákazníky a veřejností. Kontakt se zaměstnanci zahrnuje jejich přijímání, které se skládá z náboru a výběru pracovníka. Cílem náborového procesu je upoutat pozornost co nejvíce potenciálních pracovníků. Obsahuje vymezení pracovní pozice a vhodných vlastností, jež jsou zapotřebí pro pracovní místo. Samotný výběr pak znamená posuzování životopisů, výběr nejvhodnějších uchazečů, pohovory a konečný výběr nejlepšího pracovníka. Následná péče o zaměstnance zahrnuje podporu jejich vzdělání. S péčí zaměstnanců souvisí také jejich motivování a odměny peněžního i nepeněžního charakteru. Práce zaměstnanců je samozřejmě kontrolována. Mezi systémy kontroly patří kontrola fyzického dohledu nad pracovníkem, technická kontrola u mechanických procesů, nebo kontrola byrokratická (Vašítková, 2014).

3.3.5 Procesy

Při poskytování služeb je využíváno především přímého setkání s klientem ve vymezených prostorách. Existují však také služby, ve kterých není přímý kontakt vyžadován. Jedním z procesů poskytování služeb je řízení vztahů se zákazníky neboli CRM.

Jedná se o proces vymezení zákazníků, udržování i ukončování vztahů s nimi. Díky CRM je podnik schopen identifikovat správné zákazníky pro jejich činnost, získat jejich důvěru, koordinovat vzájemný vztah a v neposlední řadě snažit se o získání více zákazníků. Tento systém umožňuje řídit trh s cílem jeho segmentace, brát v úvahu zákaznickou spokojenost na základě průzkumů apod (Vašítková, 2014).

Systém CRM lze rozlišit na tři úrovně. První z nich je hledisko operativní, ve kterém dochází k zužitkování zjištěných informací a zpracování kontaktů. Analytické CRM umožňuje rozpoznat data vyhodnotit. V rámci této úrovně se vytváří databáze dat, díky které je možné rozhodnout o tom, jak bude pečováno o zákazníky, jaká bude strategie marketingové kampaně apod. Posledním typem je CRM komunikativní, které je vedeno přímo k zákazníkovi formou e-mailu či telefonického kontaktu (Tomek a Vávrová, 2011).

3.3.6 Materiální prostředí

Prostředí, v němž jsou poskytovány služby, je jedním z klíčových prvků, které klient vnímá při příchodu do dané agentury. Tzv. materiální prostředí lze rozdělit na prostředí vnější, zahrnující architektonickou stránku budovy podniku, velikost parkoviště, vzhled okolí budovy apod. Naopak vnitřní prostředí je specifické vybavením kanceláří či barvou výmalby zdí. Právě barvy v prostorách podniku mají výrazný efekt, jelikož podvědomě vyvolávají různé lidské pocity (Vašítková, 2014).

3.3.7 Marketingová komunikace

Dle Grosové a Kutnohorské (2017) komunikace značí proces transferu zprávy a její následné přijmutí. Cílem je zaujmout skupiny zákazníků takovým způsobem, který povede k nákupu daného produktu. Proto podnik tvoří prostřednictvím nástrojů komunikačního mixu sdělení, které je zakódováno a skrz média předáváno cílovému segmentu. Ti zprávu určitým způsobem dekodují. Proces komunikace narušuje řada externích vlivů, které představují tzv. šumy. Pro kontrolu dosažení vymezených cílů slouží zpětná vazba, která vede od cílového publika zpět ke zdroji. Než je uskutečněn samotný nákup, prochází zákazník několika fázemi. Tomuto modelu se také říká AIDA:

- A (attention) – snaha zaujmout cílového zákazníka;
- I (interest) – zájem o produkt ze strany zákazníka;
- D (desire) – touha mít produkt ve svém vlastnictví ze strany zákazníka;
- A (action) – samotný nákup.

„Marketingová komunikace je komponent firemní komunikace, který se soustřeďuje na podnícení prodeje a který musí být v souladu s cíli firemní komunikace v zájmu vytvoření jednotného image.“ (Jakubíková, 2013, s. 297).

Pojem marketingová komunikace znamená záměrné sdělování informací s cílem přesvědčit cílové segmenty, díky čemuž podniky dosahují svých marketingových cílů. Účinná marketingová komunikace musí obsahovat a propojit zájem, porozumění, přesvědčení a na konec změnu přístupu a chování zákazníků. Jelikož jsou lidé v dnešním světě obklopani nadměrou marketingového obsahu, je těžké, avšak zásadní předejít nepozornosti lidí a zaujmout. Segment zákazníků, na který je marketingové sdělení směřováno, musí sdělení pochopit, aby bylo možné marketingovou komunikaci považovat za úspěšnou. V důsledku toho je správným řešením tvořit sdělení co nejjednodušší, aby byly produkt a značka ihned rozpoznány. Pro splnění účelu přesvědčení zákazníků je nezbytné dbát na obsah a formu sdělení (Karlíček a Král, 2011).

Jedná se o prvek marketingového mixu, který je pro zákazníky nejvíce viditelný a při aplikaci vhodných komunikačních prostředků může podnik naplnit vytýčené cíle. Podnik musí ovládat komunikaci směrem ke stávajícím i potenciálním zákazníkům a dokázat tak efektivně kombinovat všechny nástroje komunikace (Vašítková, 2014).

Tzv. integrovaná marketingová komunikace představuje propojení veškerých komunikačních nástrojů. Jedná se o stanovený proces, který má předávat výstižné sdělení jasně vymezeným cílovým skupinám. Při zavedení integrované marketingové komunikace jsou dopady jednotlivých komunikačních aktivit vzájemně posilovány, čímž dochází k celkově účinnější marketingové komunikaci (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Výsledky výzkumu zaměřeného na zákaznickovy potřeby, nákupní chování a způsoby konzumace médií jsou výborným podkladem pro určení nejefektivnějšího složení marketingového i mediálního mixu. Integrovaná komunikace směřuje k budování loajality zákazníků. Ta se vyznačuje dlouhodobými vztahy mezi zákazníky a obchodníkem a následným budováním hodnoty značky produktu, která je vnímána z pohledu zákazníka. S pevnými vztahy souvisí prosazování formy dialogu se zákazníky oproti klasické formě využití jednosměrné komunikace. Tradiční typy médií jako televize, tisk a rádio nejsou vhodnými kanály pro rychlé budování zákaznické loajality a představují jednosměrnou formu přenosu sdělení pro pasivní publikum. Stále se však jedná o média, díky nimž roste povědomí o produktech a službách mezi zákazníky. Vedle těchto hlavních typů médií existují podpůrné kanály komunikace. Výběr optimálního mixu tradičních nástrojů

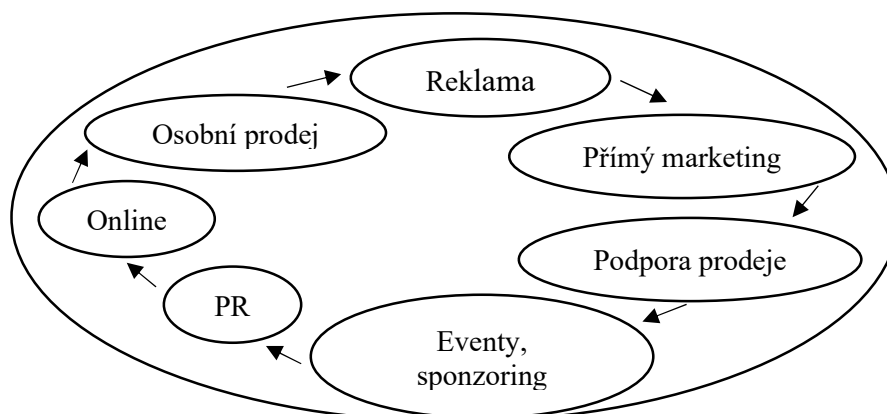
komunikace s podpůrnými je úkolem integrované marketingové komunikace. Pro její posílení se používá internet. Skrz internetové médium už podniky neapelují pouze na publikum, ale dochází ke komunikaci s publikem. Komunikace přes internet stimuluje zákazníkův zájem o podrobnější informace či podání zpětné vazby (Blakeman, 2018).

3.4 Komunikační mix

Zatímco marketingový mix obsahuje produktovou strategii, utváření cen, formy distribuce a složku komunikace, mix komunikační kombinuje jednotlivé komunikační nástroje s cílem splnit podnikové cíle. Komunikační mix tudíž spadá do mixu marketingového. Komunikační prostředky jsou dvojího charakteru. Jedním z nich jsou prostředky osobní, mezi které se řadí osobní prodej, a neosobní, které obsahují reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. Při tvorbě komunikačního mixu musí být zohledněna povaha trhu, tedy pokud jsou produkty nabízeny na trhu výrobním nebo spotřebním. Podstatným aspektem je i charakter produktu a fáze jeho životního cyklu (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Při ztvárnění komunikačního mixu podniku je brát zřetel také na cíle komunikační. Pokud se podnik snaží o stimulaci okamžitého prodeje produktu nebo služby, je vhodné využít formy podpory prodeje a přímého marketingu. Jestliže je cílem podniku posílit vnímání značky v myslích zákazníků, začne se podnik soustředit na reklamní kampaně, PR aktivity či eventy. Zohledněna musí být také cílová skupina. V případě, že podnik cílí na starší populaci, je vhodné využít formu rozhlasové reklamy či speciálně zaměřené časopisy. Naopak při snaze o zásah mladší generace by měl podnik využít sociální sítě, product placement a další formy. Obrázek č. 5 ukazuje prvky a vazby mixu (Karlíček a kol., 2018).

Obrázek 5 – Komunikační mix



Zdroj: vlastní zpracování dle Karlíček a kol., 2018

3.4.1 Reklama

Reklama představuje druh komunikace, která probíhá mezi tím, komu je výrobek, popřípadě služba určena a tím, kdo reklamu zadává. Komunikace se odehrává skrz určité médium a jejím cílem je informovat okolí o nabízeném výrobku nebo službě (Vysekalová a Mikeš, 2010). Dnes už reklama proniká do životního stylu a podílí se na tvorbě sociálně kulturního prostředí lidí (Jirák a Köpplová, 2015).

Úzce spojena je reklama s výběrem cílových skupin, s čímž souvisí analýza toho, co každá skupina vyžaduje za službu či zboží, a také jaký druh médií je pro ně relevantní (Tomek a Vávrová, 2011). Výběr optimálního složení médií s cílem oslovit správnou cílovou skupinu patří k tvorbě reklamní kampaně. Mezi média jsou řazena média tisková, kam patří noviny a časopisy. Dalším typem média je televize, rozhlas, venkovní reklama a internet (Vysekalová a Mikeš, 2010).

Televizní médium dokáže diváky zaujmout díky vizuální, pohybové i zvukové stránce, největší předností je však zásah obrovského množství lidí. Naproti tomu největší slabinou je vysoká přeplněnost tímto typem média, zkrácený čas pro předání sdělení a zacílit lze pouze omezeně. V neposlední řadě je negativem nákladnost, která s televizním vysíláním souvisí. Předností tištěných médií je možnost regionálně zacílit na vybraný segment, jednak také opět masový rozsah. Tištěných inzercí je však v dnešní době až příliš, proto dochází ke snižování čtenosti mezi lidmi. Nevýhodou je též drahý mediální prostor. Rozhlasová reklama dokáže jasně cílit své sdělení dle regionu a řadí se mezi levnější variantu média. Není však možné využít jiného smyslu, než je sluch a je tedy považováno spíše za subvenční druh média. Venkovní reklama umožňuje zasáhnout regionálně, a také ji lze využít v místech, kde zaujme cílovou skupinu, pro níž je momentálně sdělení relevantní. Jedná se o platformu, která může být využita velice kreativně, neboť ji lze propojit se světelnými či zvukovými efekty. Předností reklamy na internetu je snadná měřitelnost a možnost jasněho zacílení (Karlíček a Král, 2011). V následující tabulce č. 2 je zobrazen přehled kladných a záporných stránek jednotlivých mediálních nosičů.

Tabulka 2 – Klady a zápory jednotlivých mediálních nosičů

Druh média	Pozitiva	Negativa
Televize	+ Obraz, zvuk + Masovost	- Přesycenost - Časová omezenost - Nemožnost jasného zacílení - Nadměrné absolutní náklady
Tisk	+ Možnost zacílení + Masovost	- Zahlčení - Vyšší náklady
Rádio	+ Možnost zacílení + Příznivá finanční stránka	- Pouze zvuková stránka apelu
Venkovní reklama	+ Možnost zacílení + Kreativní platforma	- Přesycenost
Internet	+ Možnost nejpřesnějšího zacílení + Snadná měřitelnost reklamy + Finanční dostupnost	- Vysoká míra přesycenosti - Lze zasáhnout jen lidi využívající internet

Zdroj: vlastní zpracování dle Karlíček a Král, 2011

Účinný mediální mix není lehké zkombinovat, z toho důvodu podniky často oslovují mediální agentury, které se orientují na nákup mediálního prostoru. Tyto agentury využívají v praxi několik mediálních ukazatelů. Podstatným z nich je tzv. CPT neboli náklady potřebné k oslovení 1 000 sledujících. Dále je používán tzv. reach, který vykazuje kolik procent lidí z cílového segmentu bylo zasaženo reklamní kampaní. Opakem je tzv. frekvence, udávající kolikrát v průměru kampaň zasáhla uživatele. Velice známý ukazatel v mediálním prostředí je též tzv. afinita, jejíž funkcí je porovnat procentuální zasažení reklamního média v cílové skupině vzhledem k procentu zasažení mezi širokou veřejností. Posledním využívaným indikátorem je tzv. GRPs, jež deklaruje intenzitu působení reklamní kampaně neboli celkovou čtenost, poslechovost, sledovanost individuálních reklam ve všech nosičích po dobu trvání kampaně (Karlíček a Král, 2011).

Média plní ve společnosti několik funkcí – informativní, přesvědčovací, vzdělávací a zábavní. Média obecně informují o událostech ze světa, čímž plní informativní funkci a mají přesvědčovací charakter, jelikož ovlivňují názory lidí ve společnosti. Média společnost také vzdělávají prostřednictvím zpravodajství, dokumentárních filmů, tak

i umělecké sféry. V neposlední řadě plní média též roli zábavy, neboť pro veřejnost představují způsob trávení volného času (Jiráček a Ježek, 2014).

Média se s marketingem střetávají například u mediálního plánování, což je proces směřující k efektivnímu oslovení vybraného cílového segmentu prostřednictvím výběru nejvhodnější mediální strategie. Cílem mediálního plánování je vybudovat komunikační mix, časový harmonogram a vybrat způsob, jakým budou měřeny dopady kampaně. Po ukončení kampaně dochází k jejímu vyhodnocení (Jiráček a Ježek, 2014).

Když kampaň skončí, využívají se tzv. post-testy mapující správné zacílení kampaně, dosah a jsou stavebním kamenem pro další reklamní kampaně. Pro vyhodnocování efektivnosti reklamy jsou měřeny kvalitativní i kvantitativní ukazatele, při čemž pod kvantitativní spadá měření dopadu a dosahu provedené kampaně. Tzv. mediální ukazatele pomáhají definovat dosah, což zajišťují především mediální agentury. Tento proces je nákladný, avšak přesně měřitelný. Naopak u určování dopadu reklamní kampaně je měřena zapamatovatelnost reklam, ztotožňování se s obsahem v reklamě a pochopení reklamního sdělení (Vysekalová a Mikeš, 2010).

3.4.2 Podpora Prodeje

Karlíček a Král (2011) uvádějí, že nástroje podpory prodeje tvoří přidanou hodnotu produktu a jejich cílem je stimulovat nákup u zákazníků ihned. Konkrétními nástroji podpory prodeje jsou následující:

- slevy;
- kupony – plní funkci přesnějšího zacílení díky e-mailům, letákům pro vybrané osoby;
- soutěže – měly by povzbuzovat positioning dané značky;
- věrnostní programy;
- vzorky zdarma – slouží k vyzkoušení si výrobku, například při uvádění nového typu na trh, a jsou nabízeny na místech s velkým počtem lidí, jako jsou festivaly, akce, univerzity, ale také mohou být zakomponovány do tištěné reklamy apod.;
- prémie – poskytovány zákazníkům při nákupu zdarma, popřípadě za lepší cenu a opět by měly posilovat positioning značky.

Vašítková (2014) řadí k nástrojům podpory prodeje také propagační předměty podniku,

jejichž využití slouží též ke komunikaci s klienty. Při jejich volbě je podstatné zaměřit se na specifické rysy vybraného klienta a na toho pak předmět cílit. V oblasti služeb jsou nejvíce využívanou formou podpory prodeje slevy.

Cílem podpory prodeje může být zvýšení zájmu o značku nebo její zcela nové zavedení, podpora prodeje i nákupu dosavadního výrobku, vytváření věrnosti ze strany zákazníků aj. Je však třeba zvážit, zda je výhodné na tuto formu marketingové komunikace přistoupit, a to z důvodu zneužívání nástrojů podpory prodeje zákazníky. Ti často volí tyto nástroje kvůli menším výdajům na nákup, nežli je tomu tak mimo akce podpory prodeje. Z důvodu nižších finančních možností u malých podniků, je ale podpora prodeje častokrát jediná složka marketingové komunikace, na kterou mají tyto podniky peníze (Jakubíková, 2013).

Aktivita podpory prodeje podniky organizují samy. Nabídku odborných agentur je též možné využít, avšak v případě pořádání akcí větších rozměrů (Machková, 2015).

Maloobchodní prodejny neboli retailové řetězce zaujímají velmi dominantní postavení a mají za sebou jistý technologický pokrok. V místě prodeje se v dnešní době nachází interaktivní média, monitory, na nichž běží reklama daného produktu, či prostředky, které začnou vydávat zvuky nebo vůně při kontaktu se zákazníkem. Prodejna, kde dochází k nákupu zboží zákazníkem, je jistým průsečíkem marketingu. Pro efektivní spotřebitelský marketing se využívá shopper marketingu. Ten zahrnuje veškeré marketingové komunikační činnosti, se kterými přijde zákazník do kontaktu v místě prodeje. Cílem je zákazníkům proces nákupu zpříjemnit a zároveň podnítit je k samotnému nákupu produktu. Jedním z nástrojů shopper marketingu je komunikace v místě prodeje (Frey, 2011).

Komunikací v místě prodeje se rozumí podlahová grafika, plakáty, stojany, obaly produktů apod. Cílem tzv. POP médií je získat zákaznickovu pozornost, přesvědčit ho k nákupu, který nebyl plánovaný. Díky nim si zákazník může vybavit reklamní kampaň spojenou s produktem, kterou má uloženou v povědomí z jiného reklamního média (Karlíček a Král, 2011).

S umístováním POP médií v prostorách prodejny souvisí i značná úskalí. Při realizaci tohoto nástroje v prodejnách se smíšeným zbožím dochází k předem daným pravidlům, která snižují kreativitu a kampaň tak může být omezena. V jiném případě může dojít k nesprávné volbě POP média, které je tak neúčinné. Dalším nedostatek je chyba maloobchodníků, kdy dovolí implementaci příliš vysokého množství POP médií, které tak zapříčiňují snížení zákaznickova vnímání značek a vedou až k obtěžování. Rizikem při využití toho prostředku

je i možnost zneužití média konkurencí. Z toho důvodu je důležité budovat POP média tak, aby byla s produktem propojena a došlo tak k zabránění zneužití (Jesenský a kol., 2018).

3.4.3 Public relations

Public relations představuje plánované jednání tvořené na základě strategického plánu. Snaží se veřejnost informovat a dostat zpětné vazby. Jedná se tedy o vzájemnou komunikaci, nikoliv o akci používanou jen jedním směrem (Kopecký, 2013).

Pomocí PR dochází ke sdělování informací a ovlivnění tzv. stakeholders neboli zásadních skupin podniku, a to velice důvěryhodným způsobem. Právě věrohodnost je hlavním rysem PR, díky níž se odlišuje například od reklamy (Karlíček a Král, 2011).

PR oproti reklamě diskutuje, nekoncentruje se pouze na jednu akci, není vidět na první pohled, působí dlouhodobě a má méně přesvědčovací charakter. Nástroji PR se rozumí krizová komunikace, sponzoring, fundraising, eventy například v podobě veletrhů a výstav či media relations (Hejlová, 2015).

Tomek a Vávrová (2011) uvádí, že PR aktivity pro veřejnost mohou nabývat nejrůznějších podob. Příkladem jsou dny otevřených dveří, dary, ale také představení v televizi, rozhovory, při kterých vystupuje mluvčí podniku.

Krizová komunikace je situace, kdy podnik bojuje s negativním zájmem médií. Příčinou tohoto druhu komunikace jsou různé havárie, propouštění pracovníků, nedostatečné dopady v oblasti hospodářství apod. Největší chybou je v tomto případě přestat komunikovat s veřejností, čímž se prohlubuje nedůvěra ze strany publika. Základním pravidlem, které je vhodné dodržovat, pokud nastane krizová situace, je reagovat rychle a uvážlivě. Pro tyto případy je vhodné použít a stále opakovat jasné a nekomplikované argumenty týkající se problémové situace a podávat pravdivé a fakty podložené informace. Zásadní bývá doba jednoho dne po vzniku krize, kdy je podstatné s médii komunikovat a nestáhnout se. Pro případ krizové situace by měl mít podnik zpracovaný tzv. krizový manuál, ve kterém jsou obsažena všechna možná rizika podniku, jejich možnosti řešení i stanovení odpovědných osob, které budou v případě krize komunikovat s médii (Karlíček a Král, 2011).

Komponentem PR jsou i media relations, které se vyznačují pevnými a dlouhodobými vztahy s představiteli médií. Tento vztah ústí v kladnou publicitu pro podnik. Nejedná se o aktivitu s očekáváním okamžitého účinku, ale o cílený proces, jelikož vytvoření důvěry s novináři je pracné a časově náročné. Předními nástroji media relations jsou tisková zpráva, mediální partnerství a tisková konference. Tiskovou zprávou se rozumí

písemné sdělení o čemkoliv novém. Její předností je, že umožňuje vybrat potřebné novináře a na ně cílit. Další výhodou jsou nízké náklady a jednoduché tvoření tiskové zprávy, jež nevyžaduje příliš času. Naopak nevýhodou je jen textová forma, která ne vždy zaujme cílovou skupinu a také vysoký počet konkurujících tiskových zpráv. Dalším používaným nástrojem je tisková konference. Zde je možné využít osobního kontaktu na rozdíl od tiskové zprávy. Pro svolání konference je třeba existence důležitého či speciálního tématu, než je zapotřebí pro zprávu. Tiskové konference jsou pořádány v centrech měst, konkrétně v konferenčních místnostech prostorách hotelu k tomu určených apod. Při realizaci je zapotřebí zvolit správný den i hodinu (Tomandl, 2011).

V rámci B2B prostředí se PR soustředí na budování dlouhodobých vztahů mezi podniky navzájem. Jsou zde používány nástroje typu krizová a digitální komunikace, media relations, produktové PR, meetingy, eventy, ale také neformální setkání a komunikace koncentrovaná na výkonné ředitele (CEO). Vzájemná komunikace mezi podniky napomáhá ke vzniku dobré značky na trhu, při prodeji služeb, a také při hledání nových kontaktů (Hejlová, 2015).

3.4.4 Osobní prodej

Na rozdíl od reklamy, která má masový zásah a nekomunikuje osobní formou, článek marketingové komunikace osobní prodej dominuje interpersonálním charakterem, kdy prodejce komunikuje pouze s jedním cílovým zákazníkem (Kotler a Armstrong, 2012).

Tento prvek marketingového mixu je využíván na malých trzích, především na trhu B2B. Je to z důvodu nejen vzájemné osobní komunikace, ale také kvůli potřebě dostatečného množství času pro vytvoření úspěšné komunikace mezi oběma subjekty a udržováním dobrých vztahů, tedy pro kvalitní osobní prodej. Na B2B trzích je tato forma prodeje nejvýrazněji využívaným prvkem marketingového mixu. Důvodem je také fakt, že distribuční cesty bývají krátké a bez zprostředkovatelů, tudíž je možné využít fyzický kontakt se zákazníkem. Další důvod se týká nabízených produktů, které v tomto odvětví odpovídají přesně požadavkům vybraných zákazníků (Karlíček a Král, 2011).

Příkrylová a Jahodová (2010) vymezují prodej pultový a prodej v terénu. S prodejem pultovým je možné se setkat v maloobchodních prodejnách. V supermarketech a hypermarketech tento způsob prodeje není dominantní, jeho využití je aplikováno spíše do prodejen luxusních značek či automobilů, při kterých je přítomnost prodejce pro zákazníka

nezbytná. Naopak prodej v terénu neprobíhá v prodejnách, ale prodejci zákazníky osobně navštěvují.

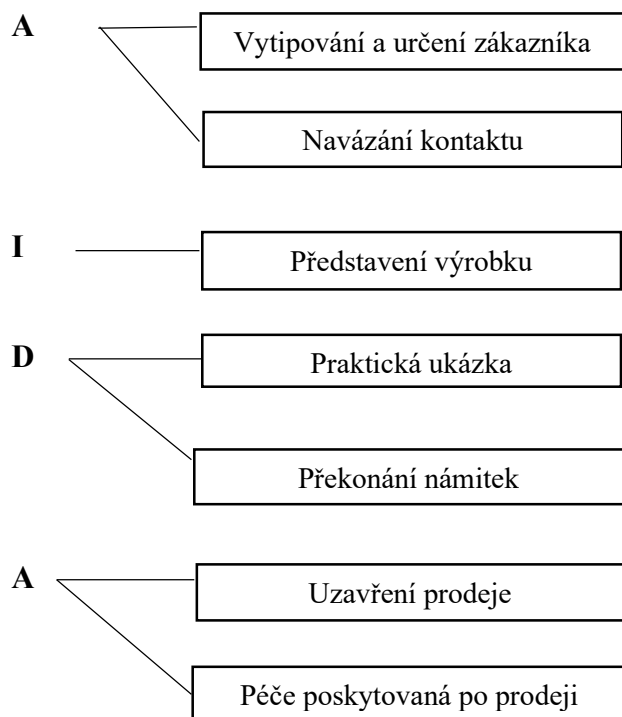
Problémem, se kterým se osobní prodej potýká, je nedostatek kvalifikovaných prodávajících, kteří musí splňovat určitá kritéria a být vyškoleni. Mezi požadované dovednosti patří především kladný přístup k práci, informovanost o podniku a produktech, empatie, sebejisté vystupování a dostatečná motivace od zaměstnavatele. Hlavním cílem je udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, navázat s nimi důvěru a přizpůsobovat se jejich požadavkům (Karlíček a Král, 2011).

Prodejci mohou být motivováni různými stimuly. Někteří se snaží kvůli penězům, snaže být lepší než konkurence, pro jiné je prioritou vytvářet pevné vztahy se zákazníky. Dobrý prodejce umí svým zákazníkům naslouchat, pochopit jejich pohled a správně zareagovat. Prodejci musí být řádně vyškoleni. Takové školení je učí základním znalostem o podniku, jeho cílech, o prodáváných výrobcích, konkurenčních strategiích apod. Dále je nutné pracovníky vyškolit ohledně různého nákupního chování a typech zákazníků. Pro zefektivnění výuky jsou v dnešní době často používány moderní e-learningové programy (Kotler a Armstrong, 2012).

Proces osobního prodeje se skládá z několika kroků. Nejdříve jsou hledání a hodnocení potenciální zákazníci, pro které je následně volena efektivní prodejní strategie. Důležité je přitom zaujmout mysl zákazníka a podnítit zájem o nabízený výrobek. Následuje samotné představení nabídky pomocí různých technik. Příkladem je využití audiovizuálního záznamu či využití vlastní připravené prezentace. Další krok vyžaduje překonání námitek za přítomnosti diplomatického vystupování směrem k zákazníkům. Poté dojde k uzavření obchodu. V této fázi může prodejce zvolit různé strategie jako rekapitulace pozitiv nabídky, akce vztahující se k okamžitému objednání či přímé uzavření obchodu. Posledním krokem jsou poprodejní činnosti typu dodání objednávky apod (Štůsek a Kvasničková Stanislavská, 2013).

Jednotlivé kroky osobního prodeje souvisí také s komunikačním modelem AIDA. Každá činnost prodejce naplňuje všechny fáze modelu, tedy prvotní upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu, přání a výsledného chování zákazníka. Propojení všech stádií komunikace a prodejních kroků je na obrázku č. 6 (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Obrázek 6 – Jednotlivé fáze procesu prodeje



Zdroj: vlastní zpracování dle Přikrylová a Jahodová, 2010

3.4.5 Přímý marketing

Komunikační kanál s názvem přímý marketing se vyznačuje jasným zacílením na objekt, možností cíleného přizpůsobení sdělení a podněcení rychlé reakce. Od jiných kanálů se liší možností zasáhnout konkrétního jedince. Základem je existence kvalitní databáze, jejíž součástí jsou data o zákaznících stávajících i potenciálních a kontaktní adresy. Riziko související s trhem B2B vyplývá z nesprávného rozhodnutí o kompetentní osobě, které je sdělení doručeno, proto může být zprávou zasažen neodpovědný pracovník. Přímý marketing pomáhá budovat dlouhodobé vazby se zákazníky a kampaně v rámci tohoto komunikačního kanálu dokážou zapříčinit vyšší povědomí o značce (Karlíček a Král, 2011).

Databáze o zákaznících jsou důležitým článkem při utváření podnikových strategií. Databázový marketing sbírá informace o zákaznících na základě jejich platby kartou nebo při prohlížení určité webové stránky. Zaměření se pouze na vybrané jednotlivce omezuje nasazení nesprávného typu komunikačního kanálu (Blakeman, 2018).

Pozitivem přímého marketingu je také pohodlnost a rychlost nákupu, široká nabídka produktů. Prodávající pak může výhodu shledávat v jasném zaměření nabídky, individuálnímu přístupu k zákazníkům a dobré měřitelnosti (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Nejvýznamnějším prvkem je tzv. direct mailing. Jedná se nejběžněji o formu dopisu, pomocí něž je postoupeno druhé straně marketingové sdělení. Podstatnou součástí je přidání k dopisu odpovědního formuláře či kontaktu na odpovědnou osobu, jež poslouží k okamžitému zareagování na dopis ze strany adresáta (Karlíček a Král, 2011).

Jedním z typů přímého marketingu je též reklama s přímou odezvou, která spočívá v tom, že reklama v televizi, tisku nebo rozhlasu přímo vybízí veřejnost k reakci. Tento způsob má za úkol nejen vytvořit povědomí o značce, ale především získat kontakty na nové zákazníky, které může následně aplikovat do své databáze a v budoucnu s nimi komunikovat formou direct mailu apod. Také teleshopping apeluje na okamžitou odezvu ze strany zákazníků. Podstatou jsou televizní spoty delšího charakteru, ve kterých je nabízen produkt s možností nákupu ihned (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Po příchodu internetu se objevuje stále více digitálních katalogů. Jejich výhodou je zobrazení obrovského množství produktů, možnost okamžité změny cen i nabídky zboží. Avšak i tiskové formě katalogů se stále daří. Dalším typem přímého marketingu jsou tzv. kiosky, nacházející se v areálech škol či na letištích, pomocí nichž si lidé mohou objednat zboží ze skladu prodejen ihned a bez čekání, formou samoobsluhy (Kotler a Armstrong, 2012).

3.4.6 Event marketing

Veškeré činnosti vzbuzující emocionální prožitky, jež podnik pořádá vybranému segmentu lidí, jsou pojmenovány event marketing. Koncept eventů musí přenechávat marketingové sdělení, které má v úmyslu podnik lidem předat. Představuje místo, kde lze nabízet vzorky, předvádět produkty, získávat nové kontakty apod. O eventech je třeba dostatečně s předstihem informovat, a to prostřednictvím reklamní kampaně, webových stránek, u jednotlivců direct marketingem. Při přípravě musí pořadatelé počítat s riziky, jako je například nepříznivé počasí. U velkých akcí musí být aktivity efektivně naplánovány, prováděny i kontrolovány. K takovýmto aktivitám patří zajištění výzdoby, balíčků pro hosty, fotografa, personálu, technické stránky akce, hudby, v neposlední řadě zařízení bezpečnosti a povolení k pořádání akce (Karlíček a Král, 2011).

Pokud bude event probíhat ve správný čas, může zapůsobit při stejných nákladech lépe než reklama. Problém nastává s měřením dopadů a účinků event akcí, jelikož pro změření neexistuje přesný návod. Za eventy lze považovat akce realizované při vzniku nového provozu podniku nebo pobočky, přednášky pořádané na veletrzích a výstavách,

oslavy výročí, plesy a vícedenní konference, na nichž je možné vytvořit diskuzi s cílovým segmentem (Přikrylová a Jahodová, 2010).

3.4.7 Product placement

Jedním z netradičních způsobů použití reklamního sdělení je product placement neboli řízené situování produktu či služby do filmu. Divák v tomto případě nemá možnost uniknout reklamnímu obsahu. Tato forma marketingové komunikace navíc umožňuje cílit na vybrané cílové skupiny. Product placement se využívá též u počítačových her a představuje nenákladný způsob, jak zaujmout. Dalším typem je televizní product placement, který se vyskytuje převážně v seriálech, zábavných pořadech a reality show. Mnohem vyšší sledovanost než ta u filmů v kinech, například u seriálů, využití spolupráce na delší dobu, přímé zacílení, to vše patří mezi kladné stránky product placementu v televizi (Frey, 2011).

3.4.8 Digitální marketing

Digitální marketing zahrnuje on-line marketing, sociální média i marketing mobilní. Jedná se o druh marketingové komunikace, která užívá ke své práci digitálních technologií. Úkolem on-line marketingu je zvýšit povědomí o značce, k čemu napomáhají určité nástroje jako bannery, online PR nebo kampaně virálního typu. Smyslem virového marketingu je vytvořit zajímavé a vtipné video nebo obrázek, jež budou rozesílat uživatelé internetu mezi sebou. Aby byl efekt účinný, je vhodné zaměřit obsah na vtip a běžné lidské chování, a zároveň použít pro rozšíření zprávy mezi lidmi co nejvíce dostupných zdrojů (Frey, 2011).

Reklama na internetu nabízí pro podniky levnější způsob reklamy, který je navíc velmi flexibilní, a nabízí prostor pro ukázkou všech nabízených produktů a služeb. Navíc pracuje s vizualizací, zvukem a dokonce i videoprezentací. A především účinky kampaní na internetu jsou snadno měřitelné. Online reklamní kampaně existují buď samostatně, například u e-shopů, nebo v rámci integrované komunikace. Hojně využívanou internetovou reklamou je bannerová reklama, kterou představují proužky objevující se na často navštěvovaných internetových stránkách. Uživatel je po kliknutí na banner přesměrován na webovou stránku inzerenta (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Také sociální média spadají do kategorie on-line komunikace. Na těchto platformách uživatelé mezi sebou sdílí obsah ve formě fotografií či videí (Karlíček a Král, 2011).

Pro podniky je využití sociálních sítí vhodnou možností, jak komunikovat s cílovými segmenty. Na podnikových účtech jsou prezentovány produkty, získávány kontakty na potenciální zákazníci a prováděny průzkumy. Úkolem využití tohoto nástroje je získat vliv v komunitě, na kterou je působeno (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Jedním z velice úspěšných nástrojů na trhu B2B je LinkedIn, který funguje jako nabídka práce, je možné zde získat dostatek kontaktů a s nimi navázat spojení. Jedná se o možnost vytvoření profesního účtu či účtu podniku a komunikovat v rámci komunit až na celosvětové úrovni. Významnou sociální sítí je Youtube, který vznikl v roce 2005, a představuje server sloužící ke sdílení videí. Další známou formou sociálních sítí je Twitter, kde dochází k obousměrné komunikaci mezi uživateli. Ti mají možnost nejen číst, ale také posílat tzv. tweety neboli příspěvky od jiných účastníků komunity (Frey, 2011). V neposlední řadě je to nejmasovější sociální síť Facebook. Ta umožňuje tvorbu profilu pro příznivce určité oblasti nebo obsahu, kteří mohou na stránce komunikovat, sledovat příspěvky autora a další. Jedná se o tzv. fanouškovské stránky, které jsou pod vedením osoby nezávislé na daném podniku. Vedení samotného podniku nemá pravomoc ovlivňovat publikovaný obsah (Grosová a Kutnohorská, 2017).

Nabídku a prodej zboží na internetu koncovým uživatelům zabezpečuje B2C online marketing. Prostředí internetu se odlišuje od jiných marketingových technik tím, že výběr a nákup je v režii samotných zákazníků. Jinou formou je trh B2B online marketingu, kdy marketéři používají pro udržení si stávajících zákazníků a získání nových webové stránky i e-mailovou komunikaci nebo zasílání katalogů o svých produktech. Podniky díky online prostředí nejen nabízejí své produkty a informace o nich, ale také vytvářejí důvěrnější vztahy s obchodními partnery. Účelem úspěchu v online oblasti je vytvořit webovou stránku daného podniku, a především pak přilákat skupiny lidí k návštěvě webu. Ten by proto měl splňovat základní hodnoty jako je profesionalita, jednoduchá použitelnost, a také efektivnost. Web by měl lidem snadno ukázat informace o produktech či službách. Aby se lidé o webové stránce podniku dozvěděli, je podstatná propagace webu i v jiných médiích (Kotler a Armstrong, 2012).

Efektivní webová stránka vzbuzuje v návštěvnicích pozornost a pozitivní emoce. Obsah musí být aktuální a zákazník by měl najít požadované informace rychlou a snadnou cestou. Webová stránka podniku dokáže budovat dobré jméno, zvyšovat povědomí o značce a přesvědčit návštěvníka k zakoupení nabízeného produktu (Grosová a Kutnohorská, 2017).

3.5 Komunikační strategie

Tvorbě komunikační strategie podniku předchází situační analýza, jejímž úkolem je charakterizovat podnik, jeho nabídku, postavení, zákazníky a konkurenci, také externí činitele s podstatným vlivem na podnik. Zásadním krokem je pak vymezení cílů strategie (Vašítková, 2014). Jejich zvolení by mělo být dle Karlíčka a Krále (2011) tzv. SMART:

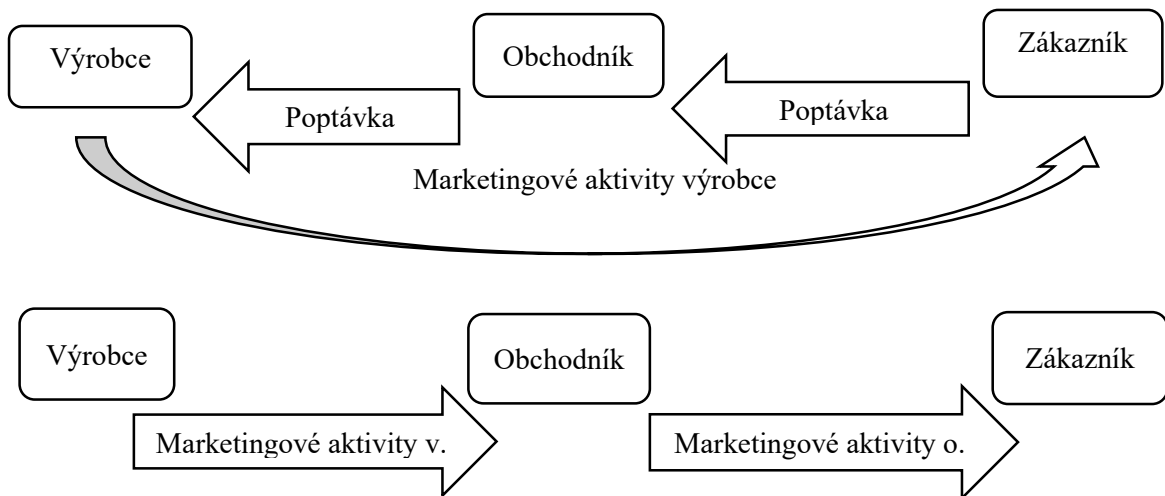
- S – specifické (specific);
- M – měřitelné (measurable);
- A – akceptované (agreed);
- R – věcné (realistic);
- T – vymezené časově (timed).

Jedním z dalších kroků při tvorbě komunikační strategie je vymezení rozpočtu. Investování závisí na formě trhu. Podniky působící v prostředí B2B nevynakládají tolik finančních prostředků do reklamy, jako podniky na spotřebitelském trhu. Existuje několik metod pro určení komunikačního rozpočtu. Nejznámější z nich je procento z očekávaného nebo minulého obrátu. Tato metoda ale nedává možnost flexibilní reakci. Když dochází k poklesu obrátu, klesá také množství finančních prostředků i přesto, že je v této chvíli žádoucí dát komunikaci větší důraz. Jinou metodou je stanovení dle ceny na jednotku na základě dostupných možností nebo podle konkurence (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Existují dva způsoby komunikační strategie. Prvním z nich je strategie *pull*, jejímž cílem je podnítit zákaznickou poptávku. Nejčastějším způsobem je vytvoření reklamní kampaně a využití prostředků podpory prodeje. Druhou strategií je strategie *push*, která se orientuje též na podporu prodeje, a také na prodej osobní. Hlavní snahou je produkty dostat ke konečným zákazníkům co nejrychleji zapojením obchodních zástupců. Trhy B2B silněji využívají spíše strategii *push*, avšak pro prosperitu podniku je vhodné kombinovat obě komunikační strategie (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Obrázek č. 7 názorně ukazuje proces obou komunikačních strategií. Strategie *pull* používá marketingové aktivity zaměřené přímo na zákazníka s cílem přimět ho k nákupu. Naopak v rámci strategie *push* výrobce využívá komunikační kanály směrem k prodejci za účelem následného nasazení marketingových aktivit od obchodníka ke konečnému spotřebiteli. Výběr vhodných komunikačních prostředků závisí na typu produktu či stádiu životního cyklu (Kotler a Armstrong, 2012).

Obrázek 7 – Pull a push strategie



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler a Armstrong, 2012

Při utváření komunikační strategie má zásadní význam také vhodné časové rozvržení. Nasazování různých článků marketingové komunikace je závislé například na fázi životního cyklu produktu. Fáze uvedení výrobku na trh je typická pro uplatnění reklamy, během transakčního procesu se využívá osobního prodeje a po prodeji je vhodné využívat různé typy neosobní komunikace (Příkrylová a Jahodová, 2010).

Při uplatnění komunikační strategie je nezbytné stanovení cílové skupiny, která může být tvořena jak širším publikem, skupinou, tak i jednotlivcem. Po realizaci se provádí vyhodnocení úspěšnosti. Zjišťuje se, zda byly naplněny vymezené cíle a čeho bylo přesně dosaženo. Výsledky jsou dobrým nástrojem pro budoucí zlepšení nejrůznějších elementů (Vašítková, 2014).

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce charakterizuje mediální agenturu Mindshare, s. r. o. (dále jen Mindshare) a zaměřuje se na analýzu Mindshare v Praze. V práci je dále provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, průzkum mezi klienty podniku a sestavení matic EFE a IFE. Cílem práce je na základě sumarizace zjištěných informací provést návrh komunikační strategie pro podnik včetně časového harmonogramu a finančního zajištění všech komunikačních aktivit.

4.1 Charakteristika mediální agentury Mindshare

Předchůdcem agentury Mindshare byla společnost TMP – The Media Partnership, spol. s. r. o., která byla založena v Praze 17. ledna 1995, a její členové se zabývali pouze nákupem médií. Mediální agentura Mindshare se poprvé zrodila v New Yorku v roce 1997, pražská pobočka byla do obchodního rejstříku zapsána 23. června 1999. Její zrod je v České republice spojen se sloučením reklamních agentur Ogilvy & Mather a JWT, jež jsou zastřešeny společností WPP. Než se společnost WPP začala věnovat oblasti reklamy, obchodu a komunikace, vyráběla drátěné a plastové nákupní vozíky, zkratka WPP znamená Wire and Plastic Products. Prvním ředitelem a zároveň nejvýraznější osobností spojenou se jménem WPP je Martin Sorell. Od založení podnik rapidně vzrůstal a dnes je jedinečným lídrem v nákupu médií, moderních technologiích týkajících se komunikace a efektivním poskytování marketingových služeb svým klientům. Se společností WPP a Mindshare je neodmyslitelně spojena též GroupM, která vznikla v roce 2003 a slouží jako zastřešující společnost pro všechny agentury spadající do WPP – Mindshare, H1, Wavemaker, Mediacom a další. GroupM nemá přímý vztah ke klientům, jako například Mindshare, ale nese finanční odpovědnost. Česká republika byla jednou z prvních zemí na světě, kde byla společnost GroupM založena. Nyní je celosvětově nejúspěšnější mediální investiční skupinou (interní zdroje podniku, 2019).

Mindshare v Praze komunikuje s generálními řediteli poboček z celého světa prostřednictvím konferenčních hovorů. Přibližně jedenkrát za rok bývají pořádány evropské konference, na kterých se diskutuje o strategických otázkách spojených s Mindshare. Pobočky agentury Mindshare se nachází téměř ve všech státech na celém světě. Centrála Mindshare se nachází v Londýně (interní zdroje podniku, 2019).

Hodnoty agentury

Jednou z podstatných hodnot podniku je týmová práce, která odráží pevné vazby mezi zaměstnanci. Díky spolupráci a jednotnému myšlení jsou mediální služby klientům poskytovány součinně, efektivně a účinně. Další hodnotou je rychlost. Pracovníci své kroky provádí rychle, avšak obezřetně a jejich snahou je předpovídat očekávání klientů. Poslední ze sdílených hodnot je provokace. Mindshare dokáže nabídnout zajímavé řešení projektů, být vynalézavý a nekonvenční. Jednou z předností je jeho transparentní odpovědné chování a snaha být napřed před konkurencí (interní zdroje podniku, 2019).

Barvy a logo agentury

Barvou, která agenturu již od jejího vzniku doprovází, je fialová. Ta vznikla ze sloučení barev společností Ogilvy & Mather a JWT, jelikož právě z těchto dvou agentur vznikl Mindshare. Ogilvy & Mather disponuje barvou červenou, naopak JWT barvou modrou. Spojení těchto dvou barev, tedy odstín fialové, je od počátku charakteristickým znakem agentury Mindshare. Logo podniku je k vidění na obrázku č. 8 (interní zdroje podniku, 2019).

Obrázek 8 – Logo



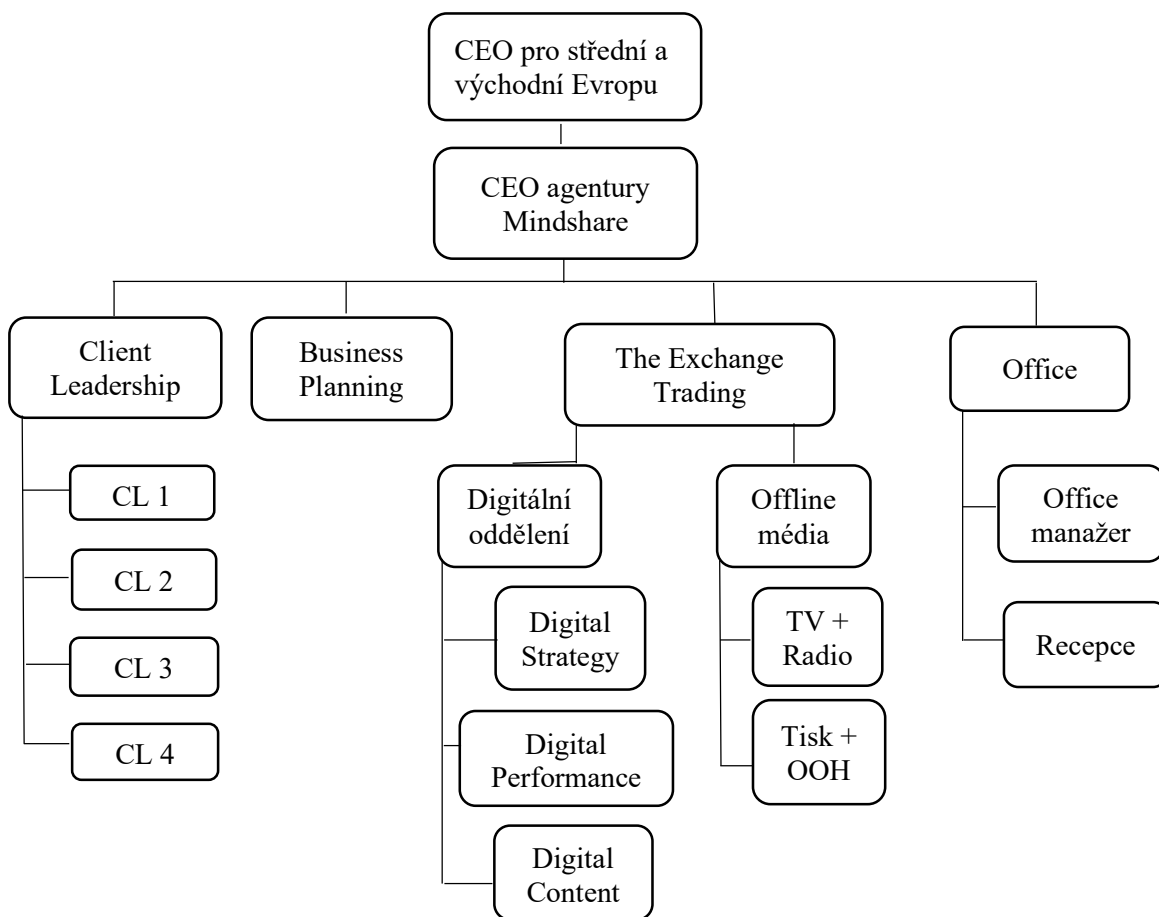
Zdroj: interní data podniku, 2019

4.2 Organizační struktura

Na nejvyšším stupni organizační struktury se nachází CEO pro střední a východní Evropu. Na druhém stupni je CEO Mindshare v Praze, pod nějž spadají čtyři oddělení, na která se podnik člení. Prvním z nich je Client & Operational Leadership, který se skládá ze čtyř klientských oddělení. Každé má svého ředitele, který vede svůj tým skládající se ze čtyř až šesti členů. Hlavní náplní jejich práce je péče o stávající klienty. Dalším oddělením, které existuje paralelně s klientským úsekem, je Business Planning složený z analytiků, kteří se zabývají marketingovým výzkumem a analýzou dat. Jedním z dalších oddělení je The Exchange Trading, které se dělí na sekci digitální, vedenou Digital Media Directorem, a sekci offline médií, jež řídí Commercial Director. Digitální sekci tvoří oddělení zaměřující

se na online strategie, druhou oblastí je Digital Performance, v němž pracuje šest digitálních specialistů a třetí úsek tvoří dvě pracovnice Digital Content obstarávající sféru sociálních médií. Úsek zaměřující se na offline média je rozdělen na oddělení pro televizi a radio a oddělení pro tisk a venkovní reklamu. Posledním oddělením, které patří přímo pod CEO podniku, je office. Ten je představován office manažerkou a dvěma recepčními. O účetnictví podniku se starají účetní spadající pod mateřskou společnost GroupM. Stejně tak je tomu v činnosti personálního oddělení (HR), které má v kompetenci HR oddělení z GroupM. Celkové schéma s propojením jednotlivých oddělení je zobrazeno na obrázku č. 9 (interní zdroje podniku, 2019).

Obrázek 9 – Organigram agentury Mindshare



Zdroj: interní zdroje podniku, 2019

4.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku je zkoumáno prostřednictvím tzv. STEP analýzy, na jejímž základě jsou analyzovány jednotlivé externí faktory působící na podnik. Dále je v této kapitole na podnik aplikován Porterův model pěti sil, který se skládá z vyjednávacích sil konkurentů, dodavatelů, zákazníků, hrozeb z nově přichozí konkurence a substitutů.

4.3.1 STEP analýza podniku

Na analyzovaný podnik působí řada externích faktorů, které mají dopad na jeho činnost a podnik sám tyto vlivy nedokáže svým působením ovlivnit. Hodnoceny jsou vlivy ze socio-kulturního, technologického, ekonomického a politicko-právního prostředí.

Socio-kulturní prostředí

Média ovlivňují sociální a kulturní prostředí, především životní styl obyvatel. Díky médiím jsou ovlivněny postoje, hodnoty a chování lidí ve společnosti. Mediální obsah veřejnost vzdělává, pomáhá rozhodovat se ve spotřebitelském chování. Může působit ale i negativně, ovlivňovat chování a myšlení lidí nesprávným směrem.

Média jsou součástí života lidí. Ti si však během svého života vybírají druh médií, jejichž obsah konzumují. Dle provedeného průzkumu mediální agentury Wavemaker, který se zaměřoval na zjištění výše mediální konzumace u aktérů mediálních agentur a klasické populace plyne, že televizní média nesleduje v pracovní dny více než 50 % klientů mediální agentury. Větší část veřejnosti tento media typ sleduje maximálně 3 hodiny za den. Obsah televize je respondenty spíše sledován na internetu. Veřejnost, zadavatelé reklam i mediální pracovníci dle výsledků průzkumu aktivně konzumují obsah na sociálních sítích. Internetová média sleduje téměř 70 % běžné populace přibližně 2 hodiny denně. Rádio a tisk je konzumováno všemi skupinami průměrně 45 minut za den (Vávrová, 2019).

Se sociálním i demografickým prostředím souvisí i tzv. mediální gramotnost, která vyjadřuje, jak se veřejnost participuje na mediálním sdělení, jak je schopna vysvětlovat mediální obsah, jaká je jejich znalost vlastníků médií či jaká je jejich představa o novodobých technologiích. Dle výzkumu agentury STEM/MARK, který proběhl v květnu 2018, je mediální gramotnost v České republice na nízké úrovni. Nižší mediální gramotností disponuje dle průzkumu ženské pohlaví, osoby starší a také lidé bez maturity. Naopak vysoká mediální gramotnost byla zaznamenána mezi osobami ve věku 30–44 let, mezi muži

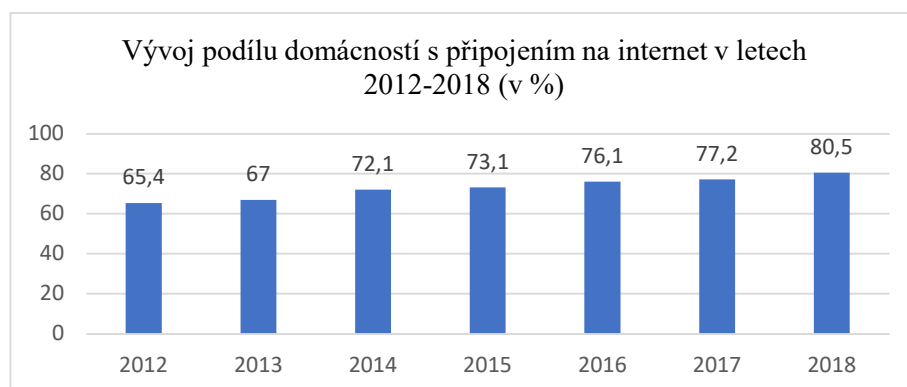
a osobami s vyšším vzděláním. Průzkum také prokázal, že vyšší stupeň mediální gramotnosti je viditelný u osob, které konzumují obsah nikoliv z jednoho, ale z několika media typů (STEMMARK, ©2013).

Co se týče zprostředkování reklamy do reklamních médií, v dřívějších dobách si firmy reklamu zprostředkovávaly samy. S nárůstem a rozvojem mediálních i reklamních agentur však u těchto zprostředkovatelů vzrostla poptávka po mediálních a reklamních službách. Využívání těchto služeb je podmíněno zvyšujícím se trendem v této oblasti (interní zdroje podniku, 2019).

Technologické prostředí

Technologie se stále vyvíjí, jak je možné shledat v grafu č. 1. Ten ukazuje, jak se vyvíjel podíl českých domácností s připojením na internet v posledních letech. Je patrné, že se internetové připojení stává každým rokem používanějším a počet domácností, jež se připojují na internet a žijí tak online, se zvyšuje. Velký nárůst proběhl mezi lety 2013 a 2014, když počet vzrostl o 5,1 % domácností. V roce 2018 žilo u nás až 80,5 % domácností s internetem, z toho 97,8 % domácností s dětmi (ČSÚ, 2019).

Graf 1 – Procentuální vyjádření domácností v České republice využívajících internetové připojení v letech 2012–2018



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019

Lze tedy konstatovat, že růst internetového prostředí je dynamický. Se zvyšujícím se využíváním internetu mezi běžnou populací dochází paralelně k zvyšujícímu se zájmu o online kampaně, s čímž souvisí zvyšující se investice do online mediální sféry. V oblasti mediálních agentur mají technologické inovace dopad především na digitální oddělení v podnicích. Jejich snahou je udržovat krok s nejnovějšími technologiemi a pracovat

s moderními systémy. Pokud by podnik na inovace nereagoval, znamenalo by to pro něj neúspěch v soutěži o zákazníky. Není však možné použít všechny inovace ze světového trhu v českém prostředí. Odvětví reklamy a médií je velmi pokrokové, zvláště online sféra umožňuje generovat velké množství strukturovaných dat, které je možné zpracovat a následně použít k optimalizaci reklamy. Určité podniky v této oblasti využívají technologií třetích stran, kterým platí za jejich využívání. Poskytovatelé těchto technologií se snaží neustále přicházet s inovacemi, jelikož je mezi nimi obrovská konkurence (interní zdroje podniku, 2019).

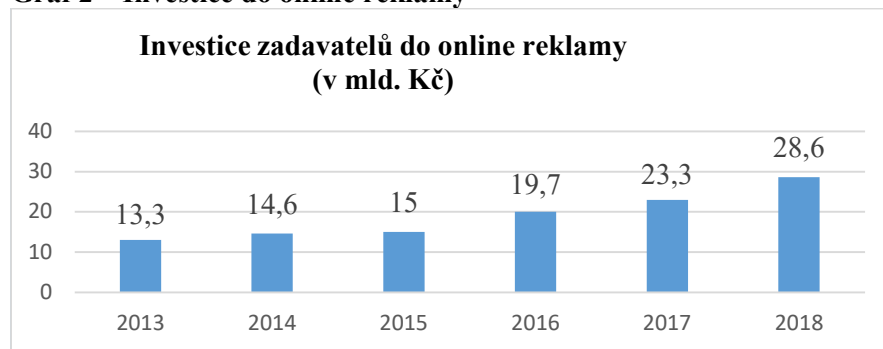
Ekonomické prostředí

Podle Asociace komunikačních agentur (AKA) v České republice v roce 2018 investice do reklamy, jakožto indikátor trendu, zaznamenaly nárůst o 6 mld. Kč, tj. na výši 113,5 mld. Kč (Mediaguru, 2019a).

Za poslední dekádu poptávka po reklamě silně rostla. Mediální agentura Zenith uvedla, že reklamní investice v roce 2020 vzrostou až o 4,3 %. Nejrapidnější nárůst budou představovat až do roku 2022 sociální sítě a internetová videa. Důvodem je stále znatelnější používání mobilních telefonů a konzumace tamního obsahu. Snižující se tempo investování bude do roku 2022 představovat tištěná forma médií, u časopisů to bude až o 8,1 % za rok (Mediaguru, 2019b).

Zadavatelé mediálního obsahu vkládají stále více finančních prostředků do reklamy internetové. Dle výsledků Sdružení pro internetový rozvoj v roce 2010 činily investice 7,7 mld. Kč, v roce 2013 13,3 mld. Kč a v roce 2018 až 28,6 mld. Kč. Nárůst ve výši 23 % je tak zaznamenán mezi lety 2017 a 2018. Za televizí představuje internet druhý media typ, do kterého je vysoce investováno (SPIR, 2019).

Graf 2 – Investice do online reklamy



Zdroj: vlastní zpracování dle SPIR, 2019

Mediální sféra ovlivňuje významný makroekonomický indikátor, kterým je hrubý domácí produkt (HDP), neboť produkce nabízených agenturních služeb přispívá k růstu HDP v České republice (interní zdroje podniku, 2019).

HDP se do roku 2008 vyznačovalo rostoucím trendem. V roce 2009 však došlo k poklesu produkce v důsledku krize. Od té doby má HDP opět rostoucí charakter. Nejvyšší vzestup byl mezi lety 2014–2015. Výše HDP v letech 2008–2018 je zobrazena v tabulce č. 3 (ČSÚ, 2020).

Tabulka 3 – Vývoj HDP v ČR v letech 2008-2018

Rok	Výše HDP (v mil. Kč)
2008	4 024 117
2009	3 930 409
2010	3 962 464
2011	4 033 755
2012	4 059 912
2013	4 098 128
2014	4 313 789
2015	4 595 783
2016	4 767 990
2017	5 047 267
2018	5 323 556

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020

Výkon mediální agentury je ovlivněn též fází hospodářského cyklu. Při fázi recese klesá počet reklamních zadavatelů a trh trpí značnými ztrátami a poklesy reklamních investic. Pro mediální agentury tento stav značí nepříznivé podmínky a úbytek zakázek. Naopak když se česká ekonomika nachází ve fázi expanze, mediálnímu trhu se daří a zakázek přibývá (interní zdroje podniku, 2019).

Rok 2018 zaznamenal doposud nejvyšší úroveň nezaměstnanosti v České republice. Tento jev vyvolal rapidní nárůst mezd a tím následný nápor na rentabilitu podniků. Česká ekonomika v tomto roce postupovala v hospodářském růstu. Významným indikátorem byla domácí poptávka, dále pak investice do soukromého i veřejného sektoru (Benda, 2019).

V roce 2019 došlo k markantnímu zpomalení ekonomického růstu ve světě. V České republice došlo ke zmírnění ve 3. kvartálu roku 2019. Na základě zvýšení mezd došlo

k vysoké spotřebě domácností. Tento jev je předpokládán i do budoucna. Dle predikce v roce 2020 dojde ke zvolnění ekonomiky. Co se týče míry nezaměstnanosti, v roce 2020 má podle predikce dojít ke zvýšení na 2,2 % (MFCR, 2020).

Politicko-právní prostředí

Podnik ovlivňuje zejména zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, České účetní standardy aj (interní zdroje podniku, 2019).

V oblasti samoregulace je podnik podřízen Asociaci komunikačních agentur (AKA), Asociaci mediálních agentur (ASMEA) a Sdružení pro internetový rozvoj (SPIR). O jednotlivých sdruženích je dále pojednáváno v kapitole 4.6.3. Public relations.

Samoregulace rozšiřuje legislativu a představuje zásady, podle kterých se musí podnik chovat, neboť je dobrovolně přijal. Komplexní zásady vyjadřuje Kodex reklamy a respektování zásad je prováděno pomocí Rady pro reklamu (AKA, 2017).

Jelikož ve vnějším legislativním prostředí vznikají změny, je nutné, aby na ně podnik adekvátně reagoval a přizpůsobil se jim. Od 25. května 2018 je činnost podniku pod vlivem zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů neboli GDPR. Zastřešující agendu GDPR v podniku má na starost GroupM Legal sídlící v Londýně, jejíž povinností je přebírat směrnice od WPP. Lokální implementaci GDPR v pražské pobočce agentury řeší osoba tomu přímo pověřená. Pro zaměstnance jsou pořádány GDPR školení a zasílány tzv. postery, které jsou deklarovány centrálou v Londýně a obsahují základní pravidla týkající se bezpečného ukládání dat v podniku apod. Z května–června 2018 pochází dokument Sdělení pro zaměstnance o korektním zpracování údajů, ve kterém je uveden způsob, jakým podnik používá údaje o zaměstnancích, jak poskytuje údaje třetím stranám a jak jsou údaje v podniku zabezpečovány. V roce 2019 vznikl WPP charter, což je nejvýznamnější bezpečnostní směrnice, kterou jsou povinni se řídit všichni zaměstnanci. Hlavními principy podniku obsažené v dokumentu jsou transparentní jednání, zpracování a uchování osobních dat vhodným způsobem, zacházení s údaji jako s důvěrnými. Charter definuje také zásady korektního používání firemní e-mailové schránky, návod pro případ úniku dat. Dokument, jež byl vydaný v srpnu 2018, GroupM Legal se týká pravidel zacházení s fotografiemi zaměstnanců. Dokumentem je také WPP Data Code of Conduct, který zavazuje GroupM a všechny členské agentury k zodpovědné práci s osobními daty

dodavatelů a klientů. Problém týkající se GDPR v podniku je situace, kdy agentura zasílá dárky výhercům různých klientských soutěží a drží tak v určitou chvíli osobní data výherců. Vždy je snahou agentury, aby zasilání výher probíhalo v kompetenci klienta nebo dodavatele (interní zdroje podniku, 2019).

4.3.2 Porterův model pěti sil

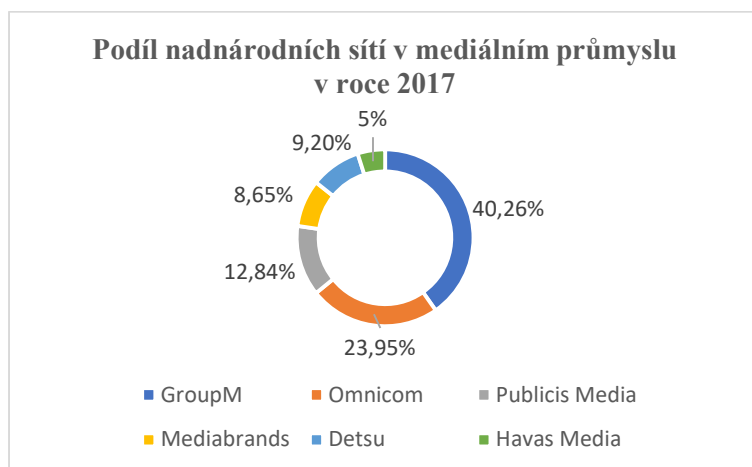
Model pěti sil dle Portera je na vybraném subjektu ukázán níže. Kapitola obsahuje nejvýznamnější konkurenty ve sféře mediálních agentur, potřeby pro vstup na tento trh, základnu zadavatelů, přední dodavatele i hrozbu substitučních produktů.

Konkurence v odvětví

Mezi hlavního konkurenta Mindshare lze zařadit mediální agenturu Médea, a. s., kterou vlastní Jaromír Soukup a disponuje jasnou konkurenční výhodou. Jedná se o českého majitele a jednou z předností této agentury je možnost klientům navrhnout nejpříznivější podmínky díky velmi silnému postavení. Dalším konkurujícím podnikem je Knowlimits Group a. s., Media Investments, OMD a. s., Starcom a další. Jiné mediální agentury jsou součástí dalších agentur, které se specializují na komunikaci, realizaci eventů či tvorbu reklamy v místě prodeje. To konkurentům dodává určitého zvýhodnění a vyšší atraktivnost oproti Mindshare. Konkurenceschopnost agentury Mindshare tkví v kvalitně nabízených službách s vyškoleným a kvalifikovaným personálem a používání moderních technologií v digitálním oddělení podniku (interní zdroje podniku, 2019).

Z hodnocení českých mediálních agentur dle společnosti Recma za rok 2017 plyne, že na prvním místě se nachází mediální agentura Médea s aktivitou 240 mil. eur, druhé a třetí místo zaujímají agentury spadající do skupiny GroupM – Mediacom a Wavemaker. Mindshare zaujímá (stejně jako agentura OMD a. s.) šesté místo s aktivitou za rok 2017 ve výši 119 mil. eur. Při pohledu na statistiku týkající se mezinárodního hodnocení mediálních agentur je skupina GroupM na místě prvním s podílem na trhu 40,26 %. Z hodnocení vyplývá, že mezinárodně si podnik stojí velice obstojně, na českém trhu je jeho podíl poměrně nižší. Následující graf ukazuje podíl nadnárodních sítí v mediální sféře (Mediaguru, 2018).

Graf 3 – Podíl mezinárodních sítí mediálních agentur za rok 2017 dle společnosti RECMA



Zdroj: vlastní zpracování dle Mediaguru, 2018

Za konkurenty lze považovat také poradenskou firmu PWC či společnost Accenture, která svým klientům nabízí poradenství v oblasti digitálních technologií, nastavení strategií a další služby. Celková konkurenční rivalita v daném odvětví se v České republice nachází na střední úrovni. Existují odvětví, která disponují podstatně vyšším konkurenčním prostředním, než je tomu u mediálních agentur (interní zdroje podniku, 2019).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariérou vstupu do odvětví mediálních agentur je nutnost vysokých počátečních finančních prostředků. Další bariérou pro příchozí konkurenci je potřeba nákupů dat v jednotlivých médiích i dat o konkurenci. Obraty jsou v odvětví mediálních agentur obrovské a náročnost vyplývá také z administrativní zátěže pro subjekty. Další překážkou může být potřeba vyspělých technologií v podniku, aby bylo možné provádět kvalitní digitální i výzkumné služby pro své klienty. Bariérou pro nově přicházející podniky je také potřeba kvalifikovaných pracovníků, převážně ve výzkumném sektoru. Potenciálním konkurentem mediální organizace mohou být nezávislé digitální agentury, které plně ovládají znalost digitálního odvětví, a především sféru online médií. Tyto podniky mohou disponovat kvalitnějšími znalostmi z daného prostředí, lepšími technologiemi a propracovanější nabídkou mediálního digitálního plánování. Je však vcelku běžné, že se tyto agentury postupně stávají součástí velkých mediálních agentur. Další z bariér je silná konkurenční výhoda podniků působících na mediálním trhu. Nově vstupující firmy tak mají omezené možnosti oslovit zákazníky. Z důvodu jistých bariér pro vstup i náležitostí, které

s sebou působení na trhu mediálních agentur přináší, není příliš pravděpodobné, že by agenturu Mindshare ohrozil vstup nového konkurenta (interní zdroje podniku, 2019).

Vyjednávací síla zákazníků

Agentura Mindshare spolupracuje se 45 klienty. Klient si vybírá mediální agenturu prostřednictvím výběrového řízení. Agenturními klienty jsou například Unilever ČR, spol. s r. o., Sanofi-aventis, s. r. o., Ferrero, a. s., Red Bull Česká republika, s. r. o., Madeta, a. s., Bonduelle, spol. s r. o. aj. Určitým firmám jako je například Ford Motor Company, s. r. o. poskytuje podnik služby téměř 20 let. Tento jev svědčí o spokojenosti ze strany klienta. Spektrum zadavatelů reklamy je široké a snahou mediální agentury je však získávat další vhodné klienty z různých oblastí. V roce 2019 bylo například cílem získání přízně řetězce supermarketu a klienta bankovního sektoru, jelikož v těchto oblastech doposud neměl klienta žádného. Obecně jsou cílovou skupinou primárně velké podniky z trhu B2C, jejichž klientela je značná a je tak možné na jejich zákazníky cílit skrz různá média (interní zdroje podniku, 2019).

Mindshare staví na pevných vztazích se svými klienty, o které se stará tzv. CL oddělení neboli Client Leadership. Udržování vztahů napomáhá především neustálá komunikace, dále pak osobní setkání ve formě schůzek, formálních akcí, ale i neformálních obědů apod. Pro své klienty Mindshare pořádá mediální školení i placená školení v oboru online. Ve vztahu ke svým klientům je Mindshare velice transparentní (interní zdroje podniku, 2019).

Průměrná délka spolupráce s klienty za rok 2019 uvádí následující tabulka č. 3. Z ní je patrné, že s agenturou udržuje kontakt nejvíce firem v rozmezí 3–5 let. Pozitivním zjištěním je to, že devět klientů využívá služeb agentury Mindshare více než 10 let. Tento jev vypovídá o spokojenosti klientů, pevných a dlouhodobých vazbách mezi agenturou a klienty. Celkem 11 klientů využívá služeb agentury méně než 3 roky, což vypovídá o zájmu agentury získávat stále nové perspektivní klienty a účastnit se tak výběrových řízení (interní zdroje podniku, 2019).

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, není obtížné přejít k jinému zprostředkovateli mediálních služeb. Odběratelé si navíc prostřednictvím výběrových řízení samy vybírají vhodnou mediální agenturu a mají vysokou možnost vyjednat o podmínkách spolupráce.

Tabulka 3 – Délka spolupráce s klienty za rok 2019

Počet klientů	Počet let využívání služeb Mindshare
11	Méně než 3 roky
14	3–5 let
11	6–10 let
9	Více než 10 let

Zdroj: interní data podniku, 2019

Vyjednávací síla dodavatelů

V oblasti venkovní reklamy je předním dodavatelem BigMedia, jehož služby byly v roce 2018 agenturou využívány z 65 %, o rok později až z 85 %. Žádný další dodavatel z outdoorové oblasti nezprostředkovává prostor pro reklamu Mindshare s tak vysokým podílem. Mezi další outdoorové dodavatele patří CLV ČR, s. r. o., jehož služeb není využíváno jako dříve, ale stále je to jeden ze silně kolaborujících podniků. Spolupracováno je i s JCDecaux, a. s. a Mobilboard, s. r. o. Z údajů vyplývá, že reklamní sdělení ve formě venkovních nosičů však nejsou aplikovány jako dříve (interní zdroje podniku, 2019).

Rozhlasovými dodavateli agentury jsou od roku 2015 především Radiohouse, s. r. o. a Media Club, s. r. o., při čemž Radiohouse byl hlavním dodavatelem především v letech 2015 a 2016. Od roku 2017 je nejsilnějším dodavatelem Media Club. Slabším dodavatelem je Český rozhlas. Ani reklama rozhlasová nedisponuje rostoucím trendem využití při mediálních strategiích (interní zdroje podniku, 2019).

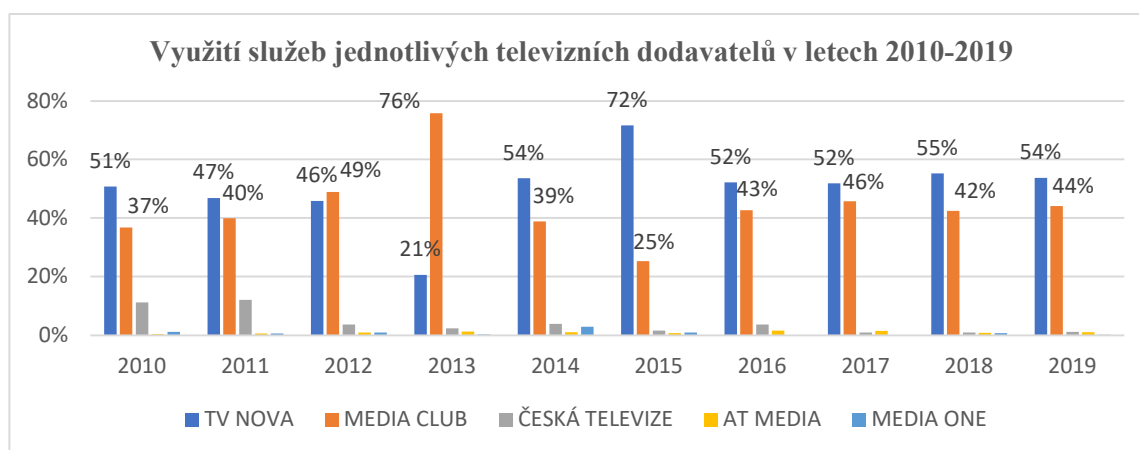
Nejvíce dodavatelů, s kterými mediální agentura spolupracuje, je v oblasti tiskového média. Zcela nejvyšší působnost má mediální skupina Mafra, a. s. (v roce 2019 až 36 %). Druhým největším dodavatelem tiskového prostoru je Czech News Center a. s. Na dalším stupni působí další stálí dodavatelé – Economia, a. s. a Vltava Labe Media, a. s. Mindshare využívá také služeb od dodavatele Burda Praha, s. r. o., Borgis, a. s., Mladá fronta, a. s., z minimální části též RF Hobby, s. r. o. (interní zdroje podniku, 2019).

Digitalní sféru dodavatelů zastupoval v nejvyšší míře v roce 2019 Google, a. s. Do té doby byl však nejsilnějším dodavatel Seznam.cz, a. s. Mezi silnější dodavatele patří také Facebook. Naopak málo je spolupracováno s dodavateli Czech News Center, a. s.

a Economia, a. s. Dodavatel Mafra, a. s měl silné zastoupení v roce 2010 (21 %) a 2011 (18 %), v roce 2019 klesla spolupráce na 3 % (interní zdroje podniku, 2019).

Poslední oblastí je televize, kde je nejsilnějším dodavatelem za posledních 10 let TV Nova, s. r. o. s průměrným využitím služeb ve výši 50 %. Pouze v roce 2012 a 2013 agentura zadávala reklamní kampaně především dodavateli Media Club, s. r. o. Jedná se o druhého nejvýraznějšího dodavatele v televizní oblasti, pod který spadá například FTV Prima, spol. s. r. o. Jak je vidět v následujícím grafu, dodavatel Česká televize byl spolupracujícím podnikem především v letech 2010 (11 %) a 2011 (12 %). Poslední tři roky je to spolupráce pouze z 1 %. Nejslabšími dodavateli jsou AT Media a Media One, s. r. o. Podrobné využití dodavatelů televizního média je na grafu č. 4 (interní zdroje podniku, 2019)

Graf 4 – Využití jednotlivých televizních dodavatelů ve sledovaném období



Zdroj: interní data podniku, 2019

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, jelikož hlavní dodavatelé mají vysoký tržní podíl, jsou v oboru jedineční a přechod k jiným poskytovatelům v této sféře není možný. Podniku dodávají produkty či služby také subjekty z jiné než mediální oblasti, kterými jsou dodavatelé přístrojů na vodu, kávovarů i kávy. Do podniku jsou dodávány také tonery do tiskáren, pralinky ve formě dárkového balení, které je zasíláno klientům jako dárek, kancelářské potřeby. Mindshare spolupracuje též s cateringovou společností, jejíchž služeb využívá při pořádání oslav či velkých meetingů v prostorách podniku. Také tvorbu a dodání propagačních předmětů zajišťuje externí dodavatel. Vyjednávací síla dodavatelů nemediálního typu je nízká, jelikož existuje v těchto oblastech velké množství subjektů a náklady na převod jsou zanedbatelné (interní zdroje podniku, 2019).

Hrozba substitutů

Další oblastí je hrozba substitutů. Substitutem ve zkoumaném prostředí může být zprostředkování reklamy u jiného subjektu, než je mediální instituce. Podniky mohou využívat služeb jednotlivců, kteří nabízejí nákup mediálního prostoru či jiné služby, jež jsou v portfoliu mediálních agentur. Cena je však limitujícím faktorem, neboť agentury dokážou prostor v médiích nakoupit levněji. Přední výhodou agentur jsou i specializovaná oddělení s týmem odborníků, kteří dokážou vypracovat profesionální a účinnou mediální strategii na míru pro každého klienta. Rozsah poskytovaných služeb je také u mediální agentury širší nežli u jednotlivců. Vyjednávací síla substitutů je nižší, jelikož neexistuje široký výběr substitučních služeb, které by stejně uspokojovaly zákaznickou potřebu (interní zdroje podniku, 2019).

4.4 Marketingový mix

Následující kapitola analyzuje interní podnikové prostředí, konkrétně marketingový mix mediální agentury Mindshare. Největší apel je kladen na jednotlivé nástroje komunikačního mixu.

4.4.1 Produkt

Agentura Mindshare nabízí svým klientům služby, které lze rozlišit ve dvou úrovních. První z nich je realizace služeb lokálně, kdy expertní specialisté v podniku vykonávají služby na dané téma. Mezi služby tohoto typu patří nákup mediálního prostoru a plánování mediálních kampaní pro klienty. Druhým přístupem je využití globálních nástrojů a přístupů v oblasti analýzy a digitálního prostředí. Mindshare svým klientům také nabízí další služby marketingového rázu jako zprostředkování marketingového výzkumu, analýzu cílových skupin klienta, analýzu konkurenčního prostředí apod (interní zdroje podniku, 2019).

Graf č. 5 ukazuje procentuální poměr poskytovaných služeb pro klienty z hlediska rozsahu. Jak je vidět, nejvíce agentura zprostředkovává plánování a nákup prostoru v offline médiích. Tato služba představuje až 60 % z celkového objemu služeb a jedná se převážně o inzertní prostor v televizi. Z 25 % probíhá plánování a nákup prostoru v médiích digitálních. Marketingové výzkumy jsou klientům zprostředkovávány z 10 %. Přesto, že jsou výzkumy a analýzy dat na velmi kvalitní úrovni, agentura služby poskytuje v mnohem menší míře než hlavní služby. Doplňkovými službami jsou konzultace a poradenství ohledně

strategií, komunikace a marketingu. Z celkového objemu nabídky jsou tyto služby poskytovány z 5 %. Mindshare je tedy agenturou nabízející především zprostředkování reklamy v médiích. Doplnkové služby mediálního a komunikačního typu představují menší podíl celkové nabídky služeb. Agentuře však dodávají kvalitu a silnou stránku (interní zdroje podniku, 2019).

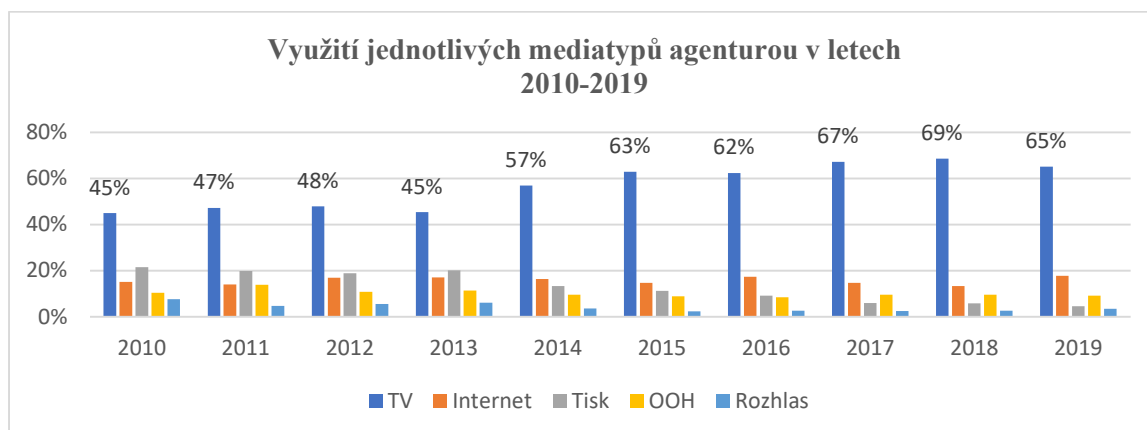
Graf 5 – Využití jednotlivých služeb na základě rozsahu (v %)



Zdroj: interní data podniku, 2019

Na následujícím grafu č. 6 je zobrazen procentuální vývoj využívání jednotlivých media typů v rámci zprostředkování reklamní inzerce klientům za posledních 10 let. Je vidět, že využití reklamních kampaní v televizi je za poslední roky primárním kanálem při oslovování zákazníků a při tvorbě strategií hraje velmi důležitou roli právě tento typ média. Nejméně využívaným médiem je rozhlas. Druhým nejslabším je dle výsledků venkovní reklama. Patrný je do roku 2013 převládající vliv tisku nad online médii a následný úpadek využití tiskové formy inzerce, a naopak zvyšující se podíl online reklam. Rok 2019 zaznamenal využití tisku pouze z 5 % oproti původnímu využití z 21 %. Tento jev potvrzuje fakt, že tištěná média jsou překrývána stále více digitální formou (interní zdroje podniku, 2019).

Graf 6 – Využití media typů agenturou v letech 2010–2019



Zdroj: interní data podniku, 2019

Co se týče technologického vybavení, pomocí kterého Mindshare poskytuje služby svým klientům, či které používá pro práci uvnitř podniku, je využíváno několik druhů softwarů. Agentura Mindshare využívá buď technologie vlastní neboli proprietární, SaaS (software as a service) nebo software třetích stran. Agentura ke své práci používá finanční software, který plní funkci fakturačního programu, kam jsou vkládány jednotlivé kampaně, položky mediální plánu spolu s jejich peněžními částkami. Dalším velmi využívaným softwarem je vlastní plánovací program, v němž digitální oddělení vytváří samotné mediální plány. Je to také prostředek pro objednávání nakupovaného mediálního prostoru u dodavatelů (interní zdroje podniku, 2019).

V oblasti vlastního vývoje vyvíjí podnik GroupM svůj software DMP [m]Insights, který poskytuje data o uživateli a vytváří dané segmenty. Přímo Mindshare nevkládá finanční prostředky do vlastního vývoje technologií. Při srovnání s jinými podniky nedisponuje Mindshare vyspělými technologiemi v oblasti interního využívání. Příkladem je reportování výdajů zaměstnanců, které v podniku neexistuje v digitální formě. To již není činnost, která by působila na získávání klientů, ale týká se produktivity zaměstnanců (interní zdroje podniku, 2019).

4.4.2 Cena

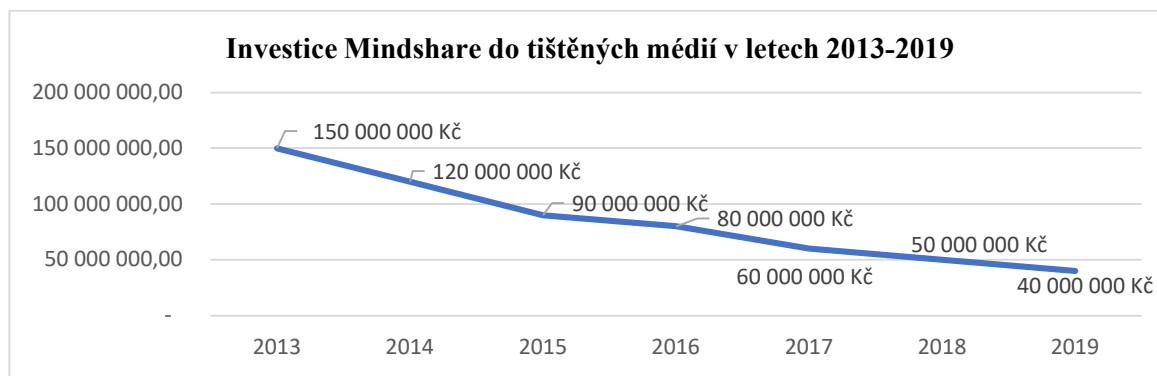
Cena je v podniku Mindshare vytvářena několika způsoby. Prvním z nich je určení ceny dle procenta z objemu. V tomto případě záleží na tom, do jaké oblasti je investováno. Například u televizního média je procento nižší, jelikož je na zakázku potřeba menšího počtu lidí, než je tomu naopak u online kampaní. Tam bývá procento z investice klienta vyšší, jelikož je pro práci nutná každodenní optimalizace ze strany agentury. Druhým způsobem

určování ceny je nacenění dle tzv. full-time equivalent. Díky němu je možné klientům sdělit, kolik daná zakázka vyžaduje kapacity práce zaměstnanců. Na základě této metody jsou pokryty náklady podniku na danou zakázku s připočtením zisku. V tomto případě nezáleží na výši investic klienta. Dalšími metodami tvorby cen je využití hodinové sazby, měsíčního poplatku, které se každý měsíc fakturuje klientovi či celkové jednorázové nacenění projektu (interní zdroje podniku, 2019).

Mindshare je jednou z dražších mediálních agentur na trhu. Je to z důvodu kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou v oboru reklamy a médií velice úspěšní, a mediální a výzkumné služby provádí na vysoké úrovni. V případě podniku Mindshare nejde o platbu za materiál, ale za cenu lidské práce. Toto postavení si podnik drží již delší dobu, jelikož ví, že klientům ne vždy záleží na výši ceny, ale jsou ochotni zaplatit vyšší částky za kvalitní práci (interní zdroje podniku, 2019).

Co se týče samotných podnikových investic do jednotlivých media typů – od roku 2013 se téměř každým rokem zvyšovaly investice do televize. V roce 2018 činily až 790 000 000 Kč. Vkládání finančních prostředků do venkovní reklamy se poslední roky drží v průměru kolem 60 000 000 Kč. Téměř o polovinu méně je vkládáno průměrně za poslední roky do rozhlasového reklamního prostoru. Online média získala od agentury za poslední rok průměrně 95 000 000 Kč. Následující graf č. 7 poukazuje na snižující se investice podniku do oblasti tištěných médií. Zatímco v roce 2013 bylo vkládáno do tohoto media typu přibližně až 150 000 000 Kč, o 3 roky později 80 000 000 Kč, v loňském roce se pohybovaly investice kolem 50 000 000 Kč. Tento jev poukazuje na snižující se trend vkládání finančních prostředků do tiskových reklam při utváření mediální strategie pro klienty (interní zdroje podniku, 2019)

Graf 7 – Investice agentury do tištěných médií v letech 2013-2019



Zdroj: interní data podniku, 2019

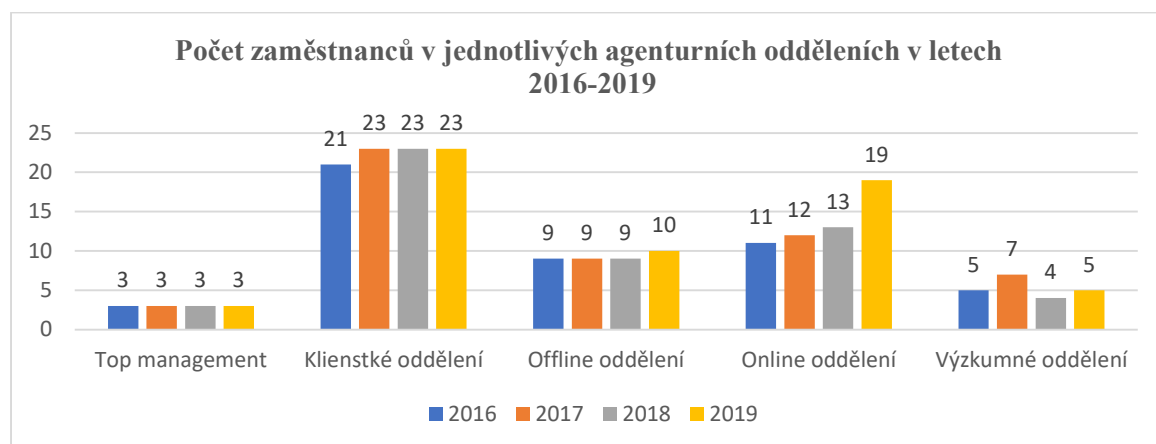
4.4.3 Distribuce

Mediální agentura je prostředním článkem, který zprostředkovává služby svým klientům. Ti si vybírají mediální agenturu na základě výběrového řízení a žádají od ní mediální služby (zprostředkování reklamy do příslušných media typů, analýza trhu apod). Agentura následně nakoupí mediální prostor ve vybraném médiu či vybraných médiích u smluvních dodavatelů. Pokud klienti od mediální agentury vyžadují analýzu konkurence, výzkum či monitorování výsledků kampaní, Mindshare jim službu poskytuje přímo, bez využití dalšího mezičlánku (interní zdroje podniku, 2019).

4.4.4 Lidé

Složka lidé zahrnuje zaměstnance i zákazníky podniku. O klientech agentury pojednává jedna z Porterových hybných sil – Vyjednávací síla zákazníků v kapitole 4.4.2. Také zaměstnanci tvoří nedílnou součást podniku. V grafu č. 8 jsou vidět změny počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních podniku. V roce 2019 činil průměrný počet zaměstnanců až o jedenáct více než tomu bylo v roce 2016. Při sledování posledních čtyř let je možné konstatovat, že počet top managementu zůstal stále stejný, nejrapidnější změnu zaznamenalo digitální oddělení, v němž v roce 2016 pracovalo pouze 11 specialistů, v roce 2019 jich bylo až 19. S tím souvisí viditelná potřeba více pracovníků na pozici digitálního specialisty, jelikož počet online kampaní se neustále zvyšuje. Jedním ze stabilních oddělení je podnikový úsek obstarávající média v televizi, rádiu, tisku a venkovní reklamy (interní zdroje podniku, 2019).

Graf 8 – Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních agentury



Zdroj: interní zdroje podniku, 2019

Většina zaměstnanců je ženského pohlaví, v roce 2019 pracovalo v agentuře až 61 % žen. Kolektiv zaměstnanců je velice mladý, největší zastoupení se 48 % má věková skupina 26–30 let. I v předchozích letech byla zaměstnanecká skupina představována nejvíce touto věkovou skupinou. Co se týče fluktuace zaměstnanců – nejnižší za sledované období byla právě v roce 2019 a činila 11 %. K nejvíce změnám v pracovních pozicích došlo o rok předtím, kdy byla fluktuace až 35 %. Za poslední čtyři roky se průměr počtu odpracovaných let zaměstnanců pohybuje kolem tří let (interní zdroje podniku, 2019).

Mindshare je agentura, která vyhledává často juniorské pozice, na kterých si své zaměstnance vychovává pro pozice seniorské a manažerské. Hledání jsou tedy především absolventi vysokých škol. K výběru zaměstnanců agentura využívá inzerci na portálu www.jobs.cz a své kariérní webové stránky, které jsou propagovány na firemních sociálních sítích. Preselekcí uchazečů dle vymezených požadavků na danou pozici provádí HR oddělení. Následné testování uchazečů se liší dle druhu pracovní pozice. Pracovníci klientského oddělení musí ovládat především komunikační dovednosti, cizí jazyk, orientaci na mediálním trhu a disponovat výbornými prezentačními schopnostmi. U pozic v rámci oddělení televize, rádia, tisku a venkovní reklamy nejsou požadovány prezentační dovednosti, ale je zde kladen větší důraz na matematické myšlení. Největší nároky jsou požadovány od uchazečů do oddělení Business Planning, kteří musí ovládat analytické myšlení, mít touhu pracovat s daty a ty zpracovávat. Zaměstnanci tohoto oddělení disponují vysokými kvalifikačními dovednostmi. Budoucí zaměstnanci jsou vybíráni pečlivě, je od nich vyžadováno vysokoškolské vzdělání a často i určitá délka praxe. Zaměstnanci v podniku se pravidelně školí a zvyšují tak svoji kvalifikaci. Navíc se účastní pravidelných sezení, při nichž je hodnocena jejich práce, proaktivita a další kritéria. Na základě diskuse je následně konzultován profesní růst zaměstnance, jeho přání a potřeby (interní zdroje podniku, 2019).

4.4.5 Procesy

Podniky využívají práci mediálních agentur proto, že samy nedokážou efektivně nakoupit mediální prostor. Většinou dochází k zaslání klientské poptávky vedení GroupM. Následně dochází k vybrání vhodné vnitřní agentury GroupM, která má neoptimálnější dispozice k získání daného klienta. Agentura Mindshare se snaží navázat spolupráci s většími podniky, kteří jsou schopni do nákupu médií investovat více než 1 000 000 Kč. Posouzení závisí i na mnoha dalších indikátorech (interní zdroje podniku, 2019).

Výběrové řízení neboli tzv. tender začíná vyžádáním si tzv. RFI, neboli request for information ze strany klienta. Jedná se o dokument, v němž Mindshare vyplňuje základní informace o společnosti, obrat, své klienty, počet zaměstnanců apod. Klient tímto způsobem zjišťuje o agentuře co nejvíce potřebných informací a dokáže pak rozhodnout, zda je pro ně agentura vhodná. Při této příležitosti Mindshare podepisuje tzv. NDA neboli prohlášení, že získané informace o klientovi nesmí publikovat dále. Mindshare si od potenciálních klientů žádá vyplnění stejného dokumentu. Často se stává, že klient dokument podepsat nechce. Pokud však ano, následuje tvorba tzv. RFP neboli request for proposal, což je dokument, v němž zadavatel definuje cíle, požadavky, termíny dodržení, časový harmonogram apod. Pokud je od klienta zadán přesný druh mediálního nosiče, agentura pomocí cenových tabulek vytvoří nacenění služby. Pokud si klient vybere Mindshare a ten tak v tenderu vyhraje, přináší mu tzv. brief, který představuje základní kámen pro vypracování konkrétní strategie. Jsou klienti, kteří mají vymezené přesné požadavky, u jiných musí Mindshare například stanovovat vhodnou cílovou skupinu. V další fázi procesu dochází k prezentaci strategie klientovi. Agentura přichází se zpracovaným nápadem ve formě celoroční strategie nebo krátkodobé kampaně. Po realizaci kampaně agentura zpracovává posty-buy reporty, ve kterých vyhodnocuje reálné výsledky a dopady a porovnává je s plánovanými. U televizních a online kampaní jsou výsledky lépe měřitelné, než je tomu u kampaní v tisku a venkovní reklamy. Na vyžádání klienta agentura umožňuje provést analýzu jejich konkurentů. Silnou stránkou agentury je kvalitní Business Planning oddělení, které provádí analýzy, průzkumy, kompetitivní i ad-hoc reporty. Mindshare získal také v jedné ze soutěží ocenění za nejvíce originální návrh Business Planning řešení (interní zdroje podniku, 2019).

4.4.6 Materiální prostředí

Pražská pobočka mediální agentury Mindshare se nachází na Smíchovském nádraží přímo u vstupu do metra v ulici Rozkošného 5. V budově, v níž je situován, sídlí také ostatní agentury spadající pod GroupM. Kanceláře Mindshare jsou v 6. a 7. patře a v 7. patře je situována recepce vykonávající agendu pro Mindshare i GroupM. Na recepci jsou přivítány všechny návštěvy, které si zde mohou objednat vodu, kávu či čaj. K dispozici je tu posezení, kde je možné prohlédnout si katalog centrály WPP. Prostory podniku obsahují celkem sedm kanceláří, které jsou rozděleny po jednotlivých odděleních. Nachází se tu také dvě kuchyňky, jedna u vstupní recepce sloužící především pro návštěvy, a druhá určena pro zaměstnance. V horním patře jsou též kanceláře pro vedení podniku. V dolním patře mohou zaměstnanci

při poledních pauzách relaxovat v odpočinkové zóně. Každé patro je vybaveno vlastní tiskárnou určenou pro zaměstnance (interní zdroje podniku, 2019).

Do srpna 2019 byly prostory Mindshare uzpůsobeny fialové barvě, která zdobila stěny hlavní chodby. Nyní je vymalováno barvou bílou s širokými šedými pruhy a obrazci tvaru pláštvi v barvách agentury. Stěna je doplněná o stylové obrazy, jež deklarují hodnoty agentury. Obrazy se nachází též ve dvou zasedacích místnostech, které jsou určeny pro meetingy s klienty i interní schůzky a prezentace. Na hlavní chodbě jsou k vidění také vitríny s cenami, které Mindshare získal v zúčastněných soutěžích. Chodba vede až k terase, odkud je výhled na Vyšehrad či Pražský hrad. Zde se pořádají zaměstnanecké i klientské oslavy (interní zdroje podniku, 2019).

4.5 Marketingová komunikace

Pro navržení efektivní komunikační strategie je nezbytné zanalyzovat současný stav využívání jednotlivých komunikačních kanálů agenturou. Pro analýzu vnitřního marketingového prostřední podniku bylo využito dostupných internetových sekundárních zdrojů, ve větší míře byly informace získány od vedení podniku.

4.5.1 Reklama

Nejhlavnější článek marketingové komunikace není pro podniky působící na trhu B2B prioritním typem propagace. Toho si je mediální agentura Mindshare vědoma a pro své zviditelnění nevyužívá klasické formy reklamy. Klienti, jež oslovují mediální agentury s žádostí o spolupráci, se na trhu orientují a o agenturách působících v tomto prostředí mají vlastní databáze. Reklamou je pro agenturu z menší části vydávání článků pojednávajících o aktivitách Mindshare na webových stránkách Mediář a Mediaguru, které se zaměřují speciálně na oblast reklamy a médií. Jsou tak vhodnou platformou pro získání většího povědomí o svém působení mezi marketéry a zadavateli reklam, kteří jsou cílovou skupinou těchto portálů. Publikované články týkající se agentury obsahují změny v organizačním uskupení mezi vrcholovými manažery, hodnocení mediálních agentur v České republice nebo také úspěšnost kampaní klientů (interní zdroje podniku, 2019).

Jelikož je agentura součástí několika odborných asociací, vystupování v rámci těchto uskupení je považováno za prestiž v oboru reklamy a médií. Asociace komunikačních agentur každý rok vydává ročenku, kde je o agentuře Mindshare pojednááno, což samotná agentura za určitý druh propagace v oboru považuje. Jednou z forem reklamy jsou webové

stránky agentury a působení skrz vlastní účty na sociálních sítích. O těchto formách komunikace pojednává kapitole 4. 5. 6 Online média (interní zdroje podniku, 2019).

4.5.2 Podpora prodeje

Klientům jsou za poskytované služby nabízeny určité výhody. Pokud si od agentury klient vyžádá větší množství služeb, tím je cena zpravidla nižší. Kromě množstevních slev jsou klientům poskytovány i slevy při opakovaném nákupu. V tomto případě je již infrastruktura pro klienta připravená. Tento jev nabývá na účinku při realizaci výzkumných služeb v oddělení Business Planning (interní zdroje podniku, 2019).

Do oblasti podpory prodeje na trhu B2B lze zařadit odborná školení, která Mindshare pořádá pro své zaměstnance i klienty. V prostorách podniku probíhají také externí školení, jež se specializují na rozvoj manažerských zkušeností (interní zdroje podniku, 2019).

S podporou prodeje souvisí i propagační předměty. Mindshare disponuje vlastními dárkovými taškami s logem podniku, ve kterých jsou zasílány dárky klientům. V den svátku či narozenin klienta je zasílán kurýrem dárek ve formě přání s pralinkami. Ty jsou od roku 2019 v novém designovém balení, a to v dřevěné krabičce. Dárky s charitativním podtextem jsou klientům zasílány v období Vánoc. Mindshare má také vlastní sešity, vizitky a flashky. Na vlastní konferenci podnik využívá tzv. roll-upů, tedy stojanů propagující agenturu. V prostorách podniku jsou na stěnách rozvěšeny plakáty zobrazující hodnoty Mindshare, které doplňují design zasedacích místností a chodeb (interní zdroje podniku, 2019).

4.5.3 Public relations

Jednou z PR aktivit agentury je její začlenění do různých asociací. Agentura Mindshare musí respektovat pravidla Asociace komunikačních agentur (AKA), jež je součástí. Ta zastřešuje veškeré podniky, jejichž působností je komerční komunikace. Mindshare je zároveň členem Asociace mediálních agentur (ASMEA). Asociace vznikla v roce 2015 jako organizace seskupující mediální agentury z důvodu přísnější kontroly nad zajišťováním a financováním mediálních výzkumů týkajících se mediálních agentur. Hlavní náplní práce asociace jsou celotržní výzkumy. ASMEA funguje jako reprezentant sdružených mediálních agentur při jednání s Asociací televizních organizací (ATO). Výkonný ředitel asociace mediálních agentur zastupuje Mindshare například v oblasti metodologické komise ATO. Ta projednává veškeré otázky spojené s televizním metrovým výzkumem neboli tzv. peplemetry, jež jsou agenturou Mindshare spolufinancovány.

Agentury, jež jsou pod ASMEA zapsány, mezi sebou dojednávají, jakým směrem se budou ubírat mediální výzkumy jako Media či Radio Projekt. Jedná se o formální výzkumy, které zkoumají čtenost titulů a poslechovost rozhlasových stanic a Mindshare spolu s ostatními členskými agenturami za tyto projekty asociaci platí vymezený peněžní obnos. Roční výše vynaložených finančních prostředků pro asociaci se pohybuje v řádu milionů korun. Agentura Mindshare je také součástí Sdružení pro internetový rozvoj v České republice (SPIR). Zde jsou členy jednotlivé agentury v rámci GroupM, nikoliv celé GroupM. Výkonný ředitel zastupující agenturu Mindshare se účastní pravidelných schůzí a konferencí. Dvěma hlavními projekty sdružení je NetMonitor, jež je zaměřen na výzkum měřící návštěvnost internetu a sociodemografický status příchozích, a AdMonitoring – výzkum monitorování investic do online reklamy. Agentura Mindshare je odběratelem pouze AdMonitoringu (interní zdroje podniku, 2019).

Prvek PR je v podniku zastoupen též publikací tiskových zpráv, které informují o významných výhrách klientů agentury, o realizování zásadních kampaní klientů nebo při změnách v oblasti HR, například při příchodu významného pracovníka do podniku. Do oblasti PR spadá též publikace odborných článků či komentářů například do magazínu Forbes či časopisů zabývajících se médií a reklamou jako Marketing&Media, MediaGuru, Mediář apod. Ukázka článku odborného tištěného periodika Marketing&Media s článkem Mindshare je v Příloze č. 2. Články však nejsou publikovány s vysokou frekvencí (interní zdroje podniku, 2019).

Agentura se účastní externích konferencí jako Internet Advertising Conference (IAC), která je určena přímo pro mediální agentury, Big Data, FLEMA konference zaměřující se na efektivní proces mediálního plánování a konference Brand Management. Mindshare pořádá také každoroční vlastní konferenci pro své klienty. Příkladem je konference Present and future of audio, kterou agentura pořádala v říjnu 2019. Na konferenci přednášeli významné osobnosti jak ze samotné agentury i jejího zastoupení londýnské centrály, tak ze společností Spotify, Google a Amazon (interní zdroje podniku, 2019).

Agentura Mindshare se účastí mnoha místních i celosvětových soutěží. Jednou z nich je soutěž FLEMA Media Awards, jež vyhláší nejvydařenější mediální kampaně v České a Slovenské republice. Agentura získala v této soutěži několik ocenění, příkladem je ocenění v kategorii nejlepší využití tisku, a to u klienta Ford Motor Company. Dalším příkladem zúčastněné soutěže je Effie Awards, která oceňuje vítěze s nejefektivnější reklamou. V roce 2013 získala agentura 2. místo za kampaň pro Ford Motor Company. V roce 2017 byl oceněn

těž cenou, tentokrát v kategorii ostatní služby s kampaní společnosti Letgo. Agentura drží tři ceny za soutěž Golden Hammer, což je soutěž využívající kreativitu. V roce 2011 byl Mindshare oceněn v kategorii Media na Cristal Festivalu, na kterém soutěží kampaně komunikačních a reklamních agentur. Jiným druhem je soutěž Young lions, která se zaměřuje primárně na kreativní pojetí soutěžících. Ti mohou být z každé společnosti pouze dva a jejich úkolem je vypracovat za jeden den dle zadání projekt, který následně prezentují porotě. V roce 2019 se účastníci z Mindshare umístili na 2. místě a měli tak možnost navštívit festival v Cannes a být tak součástí Cannes Lions Award Show. Získaná ocenění budují prestiž agentury a zvyšují povědomí o jejím působení na trhu (interní zdroje podniku, 2019).

V rámci interního PR jsou pořádány zaměstnanecké večery ve formě společenských her, karaoke, kvízů nebo promítání filmů. Jednou z každoročních akcí je firemní vánoční večírek, který má pokaždé jinou tematiku, podle které se zaměstnanci převlékají do kostýmů. Poprvé v prosinci roku 2019 se vánoční večírek uskutečnil společně s ostatními agenturami v rámci GroupM. Pro zaměstnance je každé léto pořádán teambuilding neboli firemní výjezd. V létě jsou na firemní terase pořádány grilovací večery, oslavy narozenin apod. Každý rok je zpracována také výroční zpráva podniku (interní zdroje podniku, 2019).

4.5.4 Osobní prodej

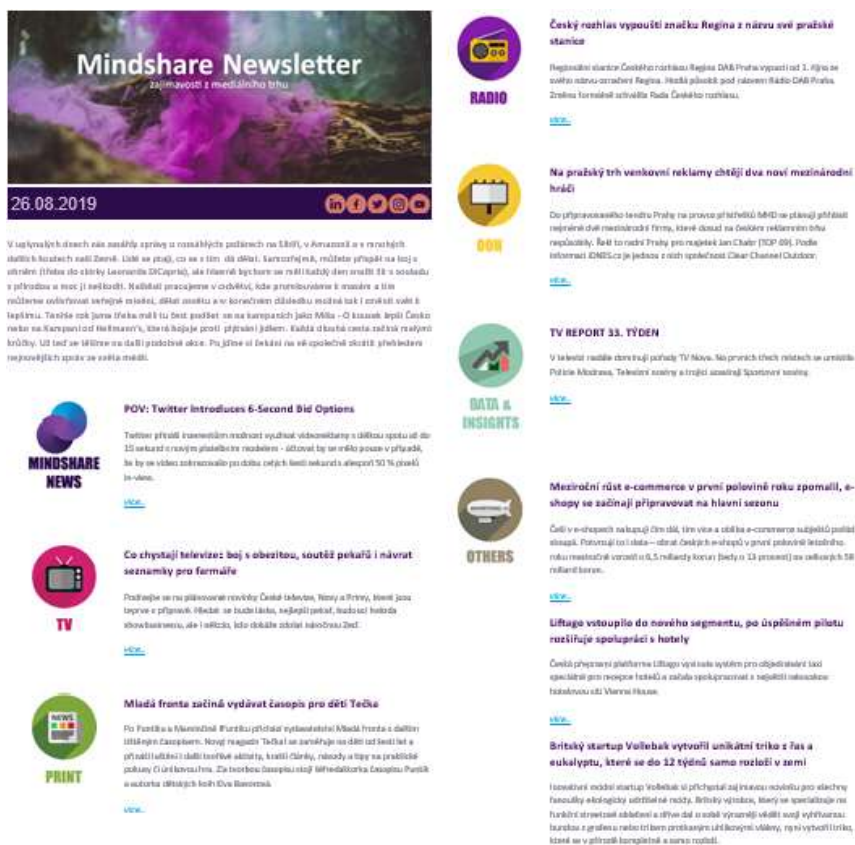
Osobní prodej v mediální agentuře představuje účast na tzv. tenderech, tedy výběrových řízeních, jež se Mindshare účastní. Průběh procesu výběru mediální agentury v tomto řízení je podrobně popsán v kapitole 4.5.1.5. Procesy. Osobní kontakt je po úspěšném výběrovém řízení posilován formálními i neformálními schůzkami s klienty (interní zdroje podniku, 2019).

4.5.5 Přímý marketing

Využívaným typem přímého marketingu je v podniku direct mail. Pomocí něj jsou zasílány klientům v pravidelných intervalech newslettery informující publikum o nejdůležitějších zprávách z mediálního trhu. Newslettery jsou vždy rozděleny do několika oblastí pro lepší přehlednost. První z nich je oblast Mindshare news, ve které jsou publikovány nejen nejnovější zprávy týkající se agentury, jejich úspěchů či agenturních klientů. Další je sekce online, kam jsou vkládány novinky o sociálních sítích a jiných online platformách jako Amazon, Seznam, YouTube či Google. Následně jsou přidávány novinky

z oblasti tisku, televize, rádia a mobilních aplikací. Poslední skupinou aktuálních zpráv je seznam nejsledovanějších televizních pořadů za uplynulé období. Newslettery jsou zasílány e-mailem jedenkrát týdně. Na obrázku č. 10 je k vidění ukázka zaslání newsletteru klientům (interní zdroje podniku, 2019).

Obrázek 10 – Ukázka newsletteru



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2019

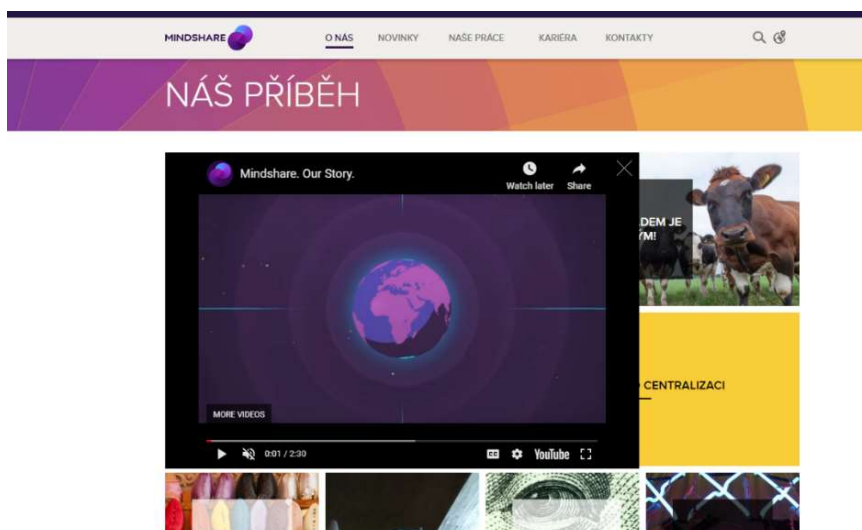
4.5.6 Online média

Webové stránky

Správu podnikových webových stránek není oprávněn provádět nikdo z pražské pobočky agentury, jelikož je jeho podoba deklarována londýnskou centrálou. Pouze některé úkony může pověřená osoba vykonávat. Těmi jsou například publikování novinek týkajících se marketingových světových trendů, inovací v oblasti sociálních sítí, informací o světových konferencích apod., které jsou převáděny ze speciální databáze, ke které má přístup již daná pověřená osoba. V roce 2020 centrála implementovala globální změnu webových stránek. Do té doby nebylo z úvodní stránky webu na první pohled zřejmé, čím se podnik zabývá a jaké produkty či služby nabízí. Historie, statistiky, získaná ocenění a další položky byly

prezentovány formou videí v anglickém jazyce. To nebylo ideálním zobrazením pro nově příchozí uživatele, avšak pro klienty byl tento způsob zobrazení adekvátní. Ukázka dřívější centrální webové stránky je vidět na obrázku č. 11 (interní zdroje podniku, 2019).

Obrázek 11 – Ukázka původní centrální webové stránky



Zdroj: interní zdroje podniku, 2019

Od začátku roku 2020 funguje web na jiném principu. Nyní nabízí přehledný soupis poskytovaných mediálních služeb, portfolio klientů, novinky z mediální oblasti a představení globální rodiny Mindshare. Zároveň web odkazuje na jednotlivé sociální sítě, kde se podnik prezentuje. O pražské pobočce je zde však minimum informací. Jedna ze záložek odkazuje na volné pracovní pozice, zde však chybí možnost náhledu na pražskou pobočku. Podobu nového webu je možné vidět na obrázku č. 12 (Mindshare, ©2020).

Obrázek 12 – Ukázka stávající centrální webové stránky



Zdroj: Mindshare, ©2020

Při měření účinnosti původního webu bylo zjištěno, že uživatelé nejvíce navštěvují záložku Kariéra, na které byl uživatel přesměrován na kariérní stránky www.pojddomindshare.cz, který si spravuje pražská pobočka Mindshare sama. Jeho úvodní strana je zobrazena na obrázku č. 13. Webová stránka je určena pro potenciální zaměstnance podniku. Je přehledná, obsahuje jasný popis podniku, rozložení jednotlivých agenturních oddělení, aktuální volné pozice a kontaktní formulář. Web hned v úvodní stránce vybízí uživatele k akci, je moderní, stručný a jasný. Navíc je v záhlaví úvodní stránky podnikové video, které ukazuje prostředí agentury a zaměstnance, což působí na emocionální prožitek návštěvníků. Web lze prohlížet pomocí jednotlivých záložek nebo jednoduchým rolováním, a je propagován na sociálních sítích agentury. V mobilních zařízeních jsou obě webové stránky dobře přístupné a kompatibilní (Pojddomindshare, ©2017).

Obrázek 13 – Ukázka vlastní kariérní webové stránky



Zdroj: Pojddomindshare, ©2017

Facebook

Facebookový profil agentury byl založen v roce 2011. Nejstarší příspěvky zobrazovaly celosvětové mediální statistiky, články týkající se oblasti reklamy a médií či konkrétní populární reklamní spoty a kampaně. Další sdílenou položkou byly fotogalerie z pořádaných akcí, zúčastněných konferencí, eventů pořádaných klienty, informace o soutěžích, jež se agentura pravidelně účastní apod. V roce 2015 bylo zahájeno vkládání fotokoláží jednotlivých členů teamu Mindshare, jejichž cílem bylo představit veřejnosti zaměstnance agentury formou pěti fotografií, které charakterizovaly danou osobu. Na obrázcích jsou tak k vidění oblíbená jídla, místa či sportovní aktivity zaměstnanců, která je nejvíce vystihují. Avšak v roce 2018 správci této sociální sítě přišli s novým konceptem, a

to vytváření kreativních obrázků s vtipným textem vztahujícím se k mediální sféře, tzv. MEME obrázky. Tyto obrázky jsou na Facebookový účet vkládány dodnes a tvůrci je považují za velice úspěšné. Sledujícím na Facebooku se tento koncept líbí. S dalším nápadem přišli správci v prosinci 2018, kdy začali vytvářet fotomontáže zaměstnanců reprezentující jednotlivá firemní oddělení. Fotomontáže jsou aplikovány do známých prostředí. Příkladem je tematika Harryho Pottera. V současné době je na profilu agentury k vidění spíše tato forma, nejsou přidávány fotografie z pořádajících či zúčastněných akcí. K tomuto účelu nyní slouží instagramový účet. Primárním poselstvím účtu je zobrazovat zaměstnance, nikoliv se soustředit na posilování firemní image či zvýšení povědomí o agentuře (interní zdroje podniku, 2019).

Instagram

Instagramový účet podnik vytvořil v roce 2015 a je aktivní doteď. Jelikož je Mindshare podnikem působícím v oblasti reklamy a médií a Instagram je v poslední době velmi oblíbeným a sledovaným sociálním kanálem, snaží se sem agentura přidávat příspěvky 1–2krát týdně. Čím více je uživatel aktivní, tím více získává sledujících, což je jeden z cílů této platformy. Celkový počet sledujících je kolem 500 uživatelů. Často jsou přidávány fotografie, které ukazují zaměstnance podniku na nejrůznějších akcích. Příkladem jsou letní posezení či oslavy, vánoční večírky, zaměstnanecké snídaně, večery společenských her, ale také firemní výjezdy a jiné teambuildingové aktivity. V zimě jsou přidávány fotografie s vánoční tematikou, konkrétně Mikulášská odpoledne pořádaná pro děti zaměstnanců apod. Správci účtu často přidávají také fotografie zobrazující workshopy, interní školení zaměstnanců aj. Dalším přidávaným okruhem jsou fotografie z návštěv v klientských prostorách, kam jsou zaměstnanci Mindshare zváni a mohou zde například testovat nový typ produktů nebo se účastnit různých exkurzí. Publikovány jsou právě příchozí produkty od klientů, dále pak příspěvky ze zúčastněných soutěží či pozvánky na očekávané mediální konference. Stejně jako na Facebookové stránce, i zde jsou přidávány fotomontáže jednotlivých zaměstnaneckých týmů s cílem vtipně prezentovat jednotlivá oddělení. Jelikož Instagram umožňuje nahrávat i obsah ve formě videí, přidává sem Mindshare team kreativců vlastnoručně natočená videa. Příkladem je série videí, ve kterých jeden ze zaměstnanců testuje pohovky nacházející se v prostředí agentury, ukazuje protahovací cviky při práci u počítače apod. Tím je vytvářen jednak vtipný obsah, jednak je možné díky videím vidět

prostředí Mindshare. Hlavním cílem je ukázat, jak to v mediální agentuře vypadá. Výsledkem je pozitivní ohlas nastupujících zaměstnanců (interní zdroje podniku, 2019).

LinkedIn

Zkoumaná mediální agentura má vlastní profesní účet na sociální síti LinkedIn. Jedná se o platformu hojně využívanou podniky působící na B2B trhu. Mindshare svůj účet nevyužívá dostatečně, není pro něj tato forma komunikace prioritní, proto jsou také příspěvky přidávány jednou za dva týdny a počet sledujících je jen 135 uživatelů. Cílem podniku je dát o sobě znát, avšak klienti si mediální agentury nevybírají na základě účtu na LinkedIn, proto není zásadní propagovat agenturu touto cestou. Agentura zde publikuje články z mediálního trhu, zajímavosti a vše ostatní, co chce zveřejňovat, ale není vhodné obsah dávat na jiné druhy sociálních sítí. Při publikování obsahu je snahou působit profesionálněji než na jiných sociálních sítích (interní zdroje podniku, 2019).

YouTube

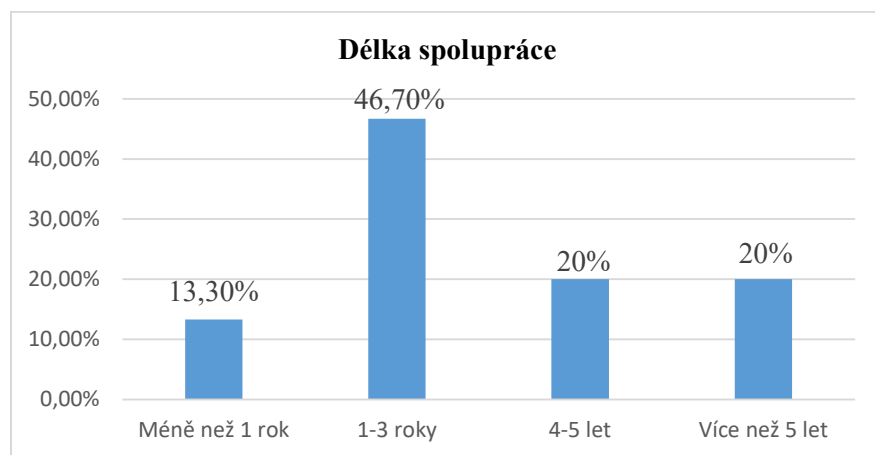
Agentura Mindshare má také založený vlastní kanál na YouTube, na kterém zaměstnanci publikují vlastnoručně natočená videa s vtipným obsahem. Kanál je vytvořený přímo pro pražskou pobočku a první video bylo vydáno v roce 2011. Po dobu existence účtu nebyl obsah této platformy dostatečně aktualizován. Zvýšená aktivita je zaznamenána pouze za rok 2018 a 2019. Obsah videí není zaměřen na konkrétní tematiku a nejedná se o primární nástroj komunikace (interní zdroje podniku, 2019).

4.6 Průzkum mezi klienty

Ve spolupráci s Business Planning oddělením z agentury Mindshare, které se specializuje na marketingové výzkumy, byl proveden průzkum mezi klienty. Cílem bylo zjistit spokojenost s poskytovanými službami, a především povědomí klientů o agenturních komunikačních aktivitách. Průzkumného šetření se účastnilo 30 zástupců klientských podniků, jež nakupují mediální prostor u Mindshare či si nechávají zprostředkovávat i ostatní služby, které agentura nabízí. Klienti odpovídali na 5 uzavřených otázek a 3 otázky otevřené. Průzkum byl zpracován v programu Google Forms a klientům zasílán ve formě odkazu, jež byl součástí e-mailu, který posílali zástupci klientských týmů. Průzkumu je zobrazeno v Příloze č. 1.

1. Jak dlouho s Mindshare Vy osobně spolupracujete?

Graf 9 – Délka spolupráce s Mindshare



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

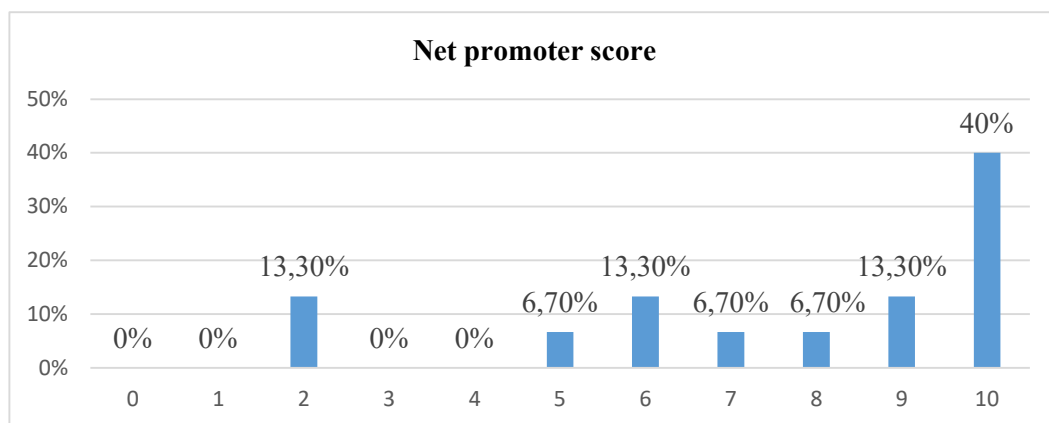
První otázka zkoumala po jak dlouhou dobu klienti využívají služeb agentury Mindshare. Jak je patrné z výsledků, jež jsou zobrazeny v grafu č. 9, téměř polovina dotázaných uvedla, že s danou agenturou spolupracuje v rozmezí 1–3 let. A 20 % klientů dává agentuře přízeň v rozmezí 4–5 let. Stejně procento využívá mediálních služeb Mindshare více než 5 let. Téměř polovina respondentů tedy bude vztah s agenturou více než 4 roky. Tento jev vypovídá o tom, že silné zastoupení klientů je se službami agentury spokojeno.

2. Jak jste se o Mindshare dozvěděl(a)?

Druhá otázka byla otevřená a zjišťovala způsob, jakým se klienti o mediální agentuře Mindshare dozvěděli. Většina z nich se o existenci agentury dozvěděla skrz podnik, ve kterém pracují, který s Mindshare již po určitou dobu spolupracuje. Tím se potvrzuje fakt, že výběr agentury je z velké části ovlivněn již existujícími databázemi. Avšak také odborný časopis Marketing & Media se stal zdrojem informace u několika respondentů. Je patrné, že marketingové články v periodikách či na internetu jsou jedním z relevantních kanálů pro cílovou skupinu mediálních agentur. I přes výsledné odpovědi lze konstatovat, že klienti sice znají agenturu na základě vzájemné spolupráce s vybraným podnikem, což však nezavrhne fakt, že při rozhodování o změně agentury nebo v případě prvotního výběru agentury zástupci podniků nehledí na aktivity Mindshare. Kdyby Mindshare disponoval výraznější a efektivnější komunikační strategií, jeho komunikace by tedy byla intenzivnější a propracovanější skrz vhodná média, potenciální klienti by na tyto aspekty při výběru hleděli. Již samotné zvýšené povědomí o mediální agentuře evokuje dobré jméno a kvalitní služby. Jelikož Mindshare touto vlastností nedisponuje v plném rozsahu, je pro něj organizované nasazení výrazných komunikačních aktivit adekvátní.

3. Nyní by nás zajímala Vaše celková spokojenost s Mindshare. Jak pravděpodobné je, že byste Mindshare doporučil(a) jiné firmě na škále 0–10 (0–zcela nepravděpodobné, 10–zcela pravděpodobné)?

Graf 10 – Celková spokojenost s agenturou



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Tato otázka zkoumala tzv. net promoter score neboli míru spokojenosti klientů. Výsledek je vidět na grafu č. 10 a odhaluje klienty, kteří jsou s agenturou spokojeni a naopak nespokojeni. Téměř polovina klientů (40 %) by Mindshare zcela určitě doporučila jiné firmě. Tolik klientů zvolilo nejvyšší možné bodové ohodnocení. Jedná se o klienty, kteří s agenturou spolupracují po dobu více let. Pouze 13,3 % zástupců klientské základny uvedlo, že by Mindshare jiné firmě spíše nedoporučili (zvolili jen 2 body ze škály). Tito respondenti nehodnotili příliš kladně také rozsah, kvalitu i cenu služeb. Jak je vidět z grafu, odpovědi respondentů jsou přesto vidět spíše v pravé části grafu. Tento jev značí větší pravděpodobnost, že by klienti agenturu Mindshare doporučili někomu jinému. Agentura má tedy značný potenciál pro zvýšení svého působení a rozšiřování klientské základny.

4. Vyjmenujte prosím 3–5 oblastí, se kterými jste u Mindshare spokojen(a). Při Vašem hodnocení zkuste být, prosím, co nejvíce konkrétní.

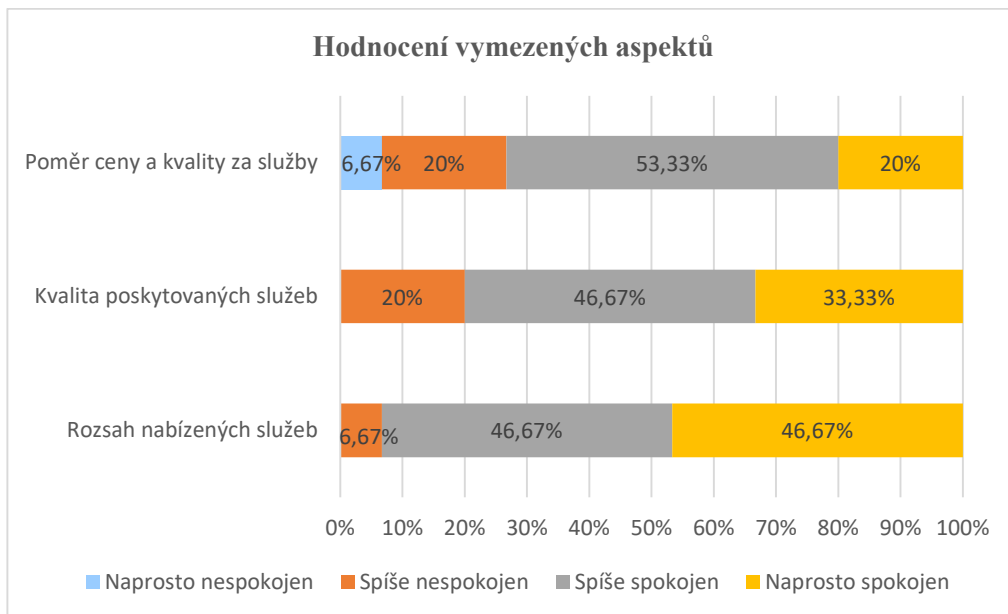
Další otevřená otázka zjišťovala, s jakým aspektem jsou klienti u agentury spokojeni, z čehož lze usuzovat silné stránky Mindshare. Téměř všichni respondenti se shodují, že Mindshare disponuje kvalifikovanými zaměstnanci, jejichž přístup je vždy profesionální. Komunikace manažerů je na dobré úrovni, což uvedlo 14 respondentů. Pozitivum klienti spatřují také v rychlosti vykonávané práce. Tento fakt koresponduje s jednou z hodnot Mindshare. Dva z dotázaných také uvedli, že kvalita přípravy strategií je momentálně na vyšší úrovni než předcházející rok. Kladně je také hodnoceno know-how digitálních specialistů. Tento výsledek zjištění potvrzuje dobrou úroveň digitálního oddělení v podniku. Komunikační strategii lze tedy opírat o silné stránky, kterými jsou dle průzkumu kvalita práce, efektivní komunikace, rychlost a snaha upravovat řešení dle potřeb klienta.

5. A nyní prosím vyjmenujte 3–5 oblastí, ve kterých vidíte u Mindshare prostor pro zlepšení. Při Vašem hodnocení zkuste být, prosím, co nejvíce konkrétní.

Pouze dva klienti by uvítali rychlejší reakce zaměstnanců. Stejný počet uvedl, že by rádi dostávali nabídky na speciální projekty a jiné doprovodné služby. Tři respondenti by kladně hodnotili pořádaná školení či prezentaci novinek pro klienty. Agentura by tedy mohla posílit komunikaci nejen směrem ven, ale také v rámci klientských vztahů. Dle dvou dotázaných je v podniku nedostatečné nasazení moderních digitálních platforem. Zbytek dotázaných neuvedl negativní stránky, které by tak snižovaly hodnocení agentury.

6. Jak moc jste spokojen(a) s následujícími aspekty na škále 0–5 (0–naprosto nespokojen, 5–absolutně spokojen)?

Graf 11 – Hodnocení jednotlivých aspektů na vymezené škále

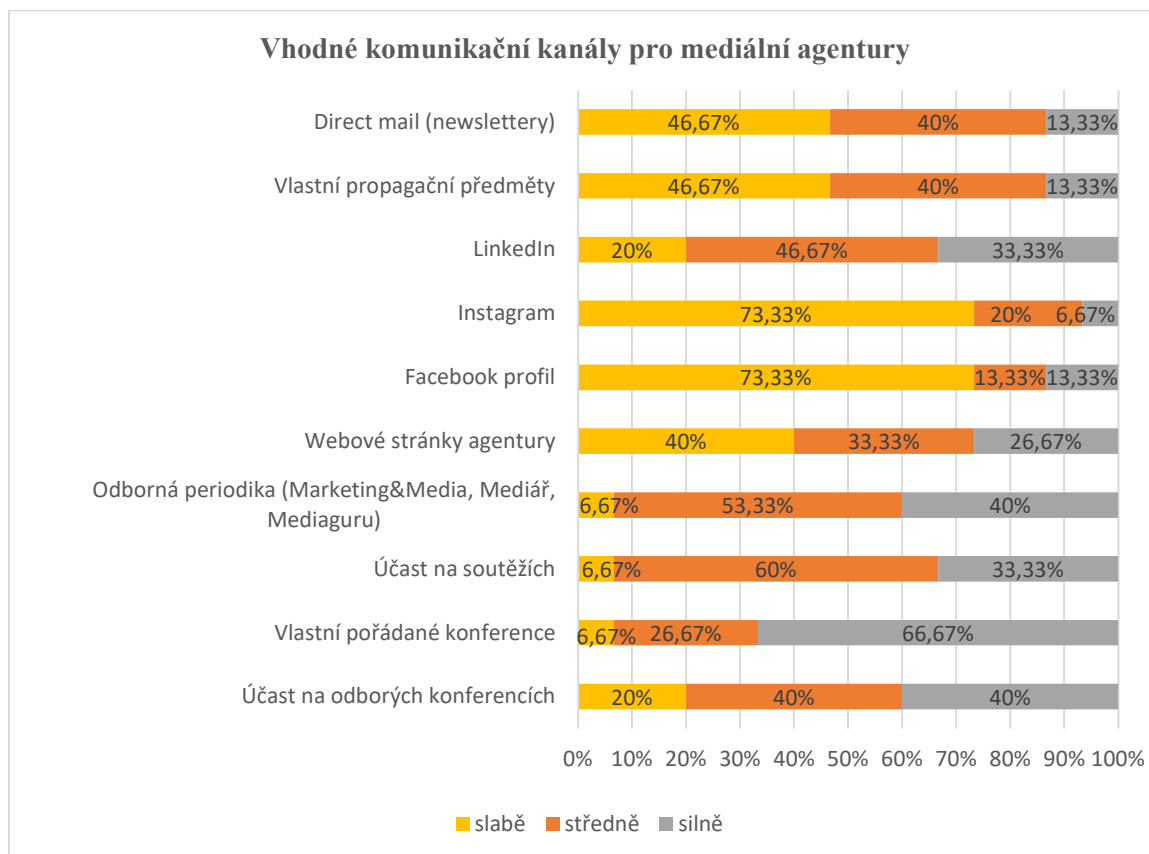


Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Graf č. 11 zobrazuje spokojenost a nespokojenost s vymezenými aspekty. Jedním z nich byl rozsah agenturních služeb. Téměř polovina respondentů v průzkumu uvedla, že je s portfoliem služeb naprosto spokojena. Stejně procento uvedlo spíše větší spokojenost a pouze 6,67 % není s rozsahem nabízených služeb plně spokojeno. Druhým hodnoceným aspektem byla kvalita služeb. Opět 46,67 % respondentů je s kvalitou spíše spokojeno a 33,33 % je naprosto spokojeno. Z výsledků je tedy patrné, že nabízený rozsah mediálních služeb i jejich kvalita je z klientského hlediska na vyšší úrovni. Profesionalita zaměstnanců má příznivý dopad na výsledky mediální agentury i z hlediska vnímání klientů. Při hodnocení poměru ceny a kvality odpovědělo 20 % respondentů, že jsou naprosto spokojeni a 53,33 % je spíše spokojena. Naprostou nespokojenost v rámci hodnocení poměru ceny a kvality vidí 6,67 %. Jedná se o klienty, kteří hodnotí také celkovou spokojenost s Mindshare spíše negativně. Z výsledků je ale vidět, že klienti jsou s prací mediální agentury Mindshare celkově spíše spokojeni a získávat nové klienty při stejně nastavených hodnotách má smysl. Při snaze o zvýšení povědomí o Mindshare je dobré zdůrazňovat zjištěné aspekty a snažit se tak přilákat potenciální zákazníky.

7. Který z výše uvedených komunikačních kanálů podle Vás nejvíce přispívá a efektivně buduje dobrý obraz mediální agentury? (1–slabě, 2–středně, 3–silně)

Graf 12 – Vhodné komunikační kanály pro propagaci mediálních agentur



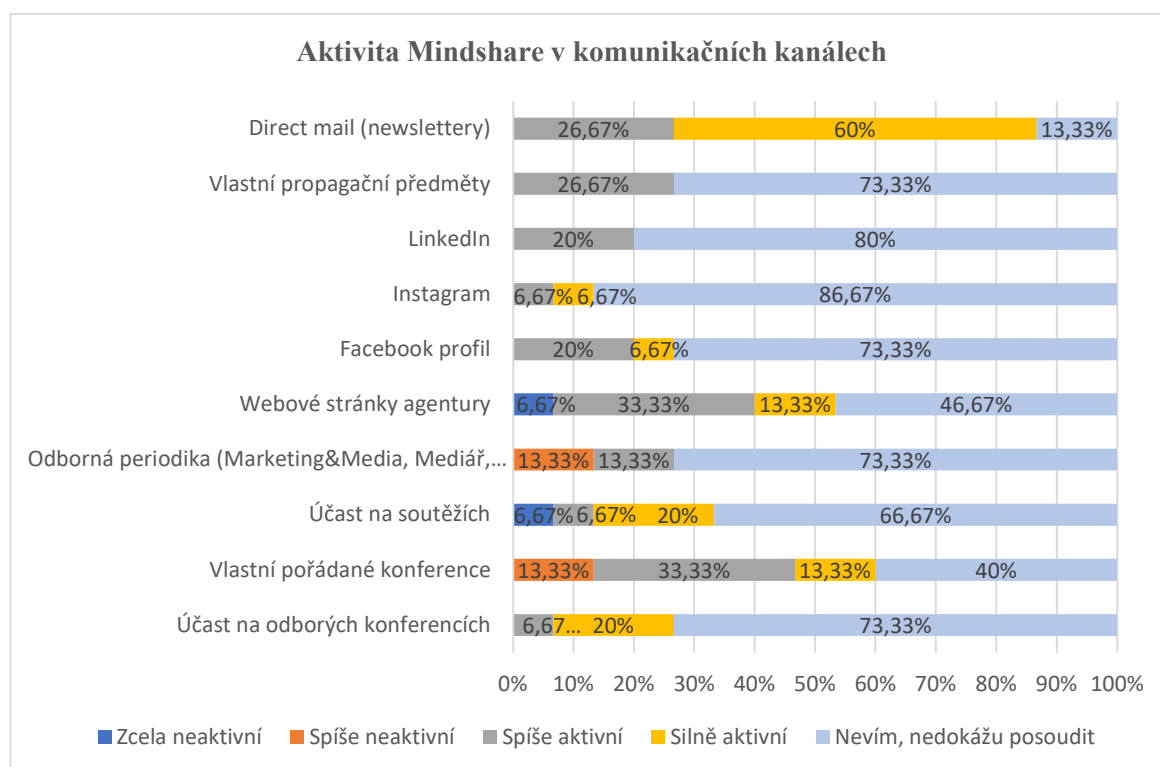
Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Otázka č. 7 zkoumala, jak dotázaní hodnotí vliv jednotlivých vybraných komunikačních kanálů na budování dobrého jména mediální agentury. Graf č. 12 znázorňuje zjištěné hodnoty. Z výsledků je zřejmé, že za nejsilnější kanál jsou považovány konference, jež agentury samy pořádají, což uvedlo 66,67 % respondentů. Celkem 40 % respondentů hodnotilo i účast na odborných konferencích silně, stejné procento hodnotilo hodnotou střední a pouze 20 % tuto aktivitu považuje za slabší. Zvyšovat povědomí o svém podniku skrz účast na konferencích je dle průzkumu tedy účinné. Dalším silně vnímaným komunikačním kanálem je dle výsledků publikování článků do odborných periodik, což si myslí 40 % dotázaných a přibližně polovina hodnotí publikace střední hodnotou. Zadavatelé reklam i jednatelé podniků věnují dostatečnou pozornost těmto druhům periodik. Až 60 % respondentů si myslí, že účast na soutěžích je pro agentury dobrým východiskem, avšak ne nejlepším. Účinnost propagačních předmětů není sledována pozitivně. Až 46,67 %

respondentů uvedlo, že na ně využití tohoto kanálu působí slabě. Pouze 13,3 % dotázaných hodnotí propagační předměty velkou silou. Ani využití přímého marketingu není dle průzkumu nejideálnější variantou. Důležitost tohoto komunikačního kanálu hodnotí respondenti stejně jako využití reklamních předmětů. Z průzkumu vyplývá, že v oblasti sociálních sítí 73,3 % respondentů shledává slabý efekt při využívání Facebook a Instagram účtu. Sociální síť LinkedIn považují klienti za relevantnější platformu. Až 46,67 % z nich ohodnotilo tento faktor při budování dobrého jména mediálních agentur jako střední a 33,33 % respondentů hodnotilo tuto platformu silným vlivem. Využití webových stránek je silným kanálem pro 26,67 % klientů, středně silným pro 33,33 %. Celkově lze tedy hodnotit, že dle klientů je nasazení vlastních konferencí, zaměření se na síť LinkedIn, publikování článků a provoz kvalitních webových stránek jsou vhodným východiskem pro komunikační strategii mediální agentury.

8. Nyní prosím uveďte, jak moc je podle Vás Mindshare v jednotlivých komunikačních kanálech aktivní. (0–neaktivní, 5–velmi aktivní).

Graf 13 – Aktivita Mindshare v komunikačních kanálech dle klientů



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

V rámci této otázky bylo zjišťováno, jak silně klienti vnímají působení Mindshare v jednotlivých komunikačních aktivitách. Nejsilnějším článkem marketingové komunikace je dle průzkumu přímý marketing, konkrétně pravidelné zasílání newsletterů. To uvedla více než polovina (60 %) respondentů. Jen 13,33 % respondentů nedokázalo tuto aktivitu posoudit a jedná se zároveň o jedinou složku, kde je povědomí na takto nízké úrovni. Silnou aktivitu vnímá 20 % respondentů také v účasti na mediálních soutěžích a odborných konferencích. Avšak až 73,33 % klientů účast Mindshare na konferencích nesleduje a nemůže tedy hodnotit míru účasti. Konference, které agentura pořádá sama, jsou mezi klienty silně viditelné z 13,33 %. Stejně procento však uvedlo, že vlastní konference Mindshare spíše nepořádá. Až 40 % klientů nedokáže tento komunikační prostředek zhodnotit. Z tohoto výsledku je patrné, že pořádané marketingové konference jsou sledovanou aktivitou, avšak ne příliš agenturou hojně využívanou. Silnou angažovanost agentury v odborných periodikách nezaznamenal nikdo z dotázaných a 13,33 % zde shledává Mindshare spíše neaktivním. Frekvence článků ze strany Mindshare není tedy dle klientů příliš vysoká. Propagační předměty agentury nedokáže zhodnotit 73,33 %, z čehož vyplývá, že tento prostředek komunikace není dostatečně posílen. Naprostou neaktivitu vidí 6,67 % respondentů u webových stránek, naopak silně aktivní hodnotí web Mindshare 13,33 %. Působení agentury na sociálních sítích není obecně klienty příliš vnímáno. Nejsilnější hodnocení zaujímá Facebook profil. Ten zvolilo jakožto silně aktivní kanál 6,67 % respondentů a až 20 % hodnotí tamní agenturní účet spíše větší aktivitou. Podobným stupněm vnímání disponuje LinkedIn, který je také pro 20 % klientů spíše aktualizován. Avšak až 80 % respondentů zde aktivitu Mindshare nesleduje. O působení na síti Instagram nemá povědomí až 86,67 % klientů.

4.7 Matice EFE a IFE

Pro identifikaci nejzásadnějších externích a interních faktorů, jež působí na podnik, jsou vytvořeny kvantifikované matice EFE a IFE. Počet příležitostí i hrozeb byl stanoven ve stejném poměru, stejně jako počet silných a slabých stránek.

4.7.1 EFE matice

V rámci matice EFE jsou definovány faktory z vnějšího prostředí, které mají na sledovaný podnik nejvýznamnější vliv. Vnějšími faktory jsou jak příležitosti, které by

podnik měl využít, tak i hrozby, jež mohou podnikovou činnost ohrozit. Kvantifikovaná matice EFE je vyobrazena v tabulce č. 4.

Příležitosti

Silnou příležitost může podnik spatřovat v inovativním technologickém prostředí. Především online marketingové prostředí, které je v podniku pod záštitou digitálního oddělení, může těchto forem příležitostí využít. Pro rozšíření online znalostí a nasazení účinnějších systémů je vhodná účast na digitálních školeních a přizpůsobení podnikového prostředí online inovacím. Stejně tak oddělení výzkumu, které pracuje se složitými systémy pro výzkumy a analýzy dat musí změny sledovat. Osvojení a aplikace nových technologických postupů a platform by však agentuře mohlo přinést konkurenční výhodu mezi mediálními agenturami.

V případě, že bude mít podnik správně vypracovanou komunikační strategii, osloví potenciální klienty a jeho klientská základna se může rozrůst. Příležitostí je tedy oslovení nových zákaznických segmentů. Na trhu je velké množství potenciálních klientů. Přední snahou agentury je získat ty nejperspektivnější a pro ně budovat nejlepší strategie a udržovat dlouhodobé vztahy.

Podniky využívají mediální agentury, aby na ně přenesly rizika, která se pojí s nákupem reklamního prostoru a ostatními mediálními službami. Mindshare tak může spatřovat příležitost v případě, že potenciální klient hledá subjekt, který jeho rizika převezme. Agentura tak může uspokojit přání klienta a zároveň s ním navázat spolupráci.

S rostoucím trendem využívání online platform mezi širokou veřejností a zvyšující se konzumací tamního obsahu se zvyšuje potřeba nasazování online reklamy. Tím přibývá zakázek pro mediální agentury v digitálním prostředí. Tím, jak se mění preference zákazníků, mění se požadavky zadavatelů reklam a následně i posílení digitálního oddělení v agentuře. Příležitostí je tedy zintenzivnění práce digitálních specialistů a zvýšení rozsahu i kvality poskytovaných služeb.

Poslední identifikovanou příležitostí je zvýšit mediální gramotnost v České republice, která není příliš vysoká. S mediálním obsahem se lidé setkávají, nedokážou ho však správně vyhodnotit, neznají přední vlastníky médií apod. Jelikož se mediální agentura pohybuje na mediálním trhu, který úzce souvisí s reklamou a médii, a navíc disponuje dostatečnými zdroji, je jednou z příležitostí vzdělávat populaci v této novodobé sféře.

Hrozby

Naopak hrozbou je stagnující offline sféra médií. Následkem tohoto jevu je upadající zájem o začleňování tiskových, rádiových a venkovních typů médií do mediálních strategií pro klienty. V budoucnu může dojít k úplnému vytěsnění těchto médií.

Hrozbu představuje také konkurenční prostředí s předními konkurenty na trhu.

V oblasti legislativní představuje hrozbu dodržování GDPR. Mindshare na základě vyhlášení tohoto zákona musel v podniku implementovat jistá opatření a jeho povinností je sledovat změny a na ně reagovat.

Snahou podniku je získávat nové perspektivní klienty a udržovat ty stávající. Jelikož má Mindshare ve svém portfoliu klíčové klienty, kteří jsou pro něj velmi významní a jejich vyjednávací schopnost je vysoká, hrozbou je ztráta předního klienta. Ta by měla za následek nepříznivé dopady na působení podniku.

V neposlední řadě jednu z nejzávažnějších hrozeb představuje pokles ekonomiky, konkrétně kupní síla obyvatel. Při nízké kupní síle obyvatel by klientské podniky neprosperovaly a pro reklamní kampaně by měly omezený rozpočet.

Tabulka 4 – Matice EFE

Kritérium	Váha	Body	Výsledek
Příležitosti			
Technologické inovace	0,12	3	0,36
Zaujetí potenciálních klientů	0,13	4	0,52
Převzetí rizik klienta	0,07	2	0,14
Změna chování uživatelů	0,08	3	0,24
Zvýšení mediální gramotnosti	0,06	1	0,06
Hrozby			
Upadání off-line médií	0,08	2	0,16
Konkurence	0,12	3	0,36
Legislativní omezení (GDPR)	0,10	2	0,2
Ztráta zásadního klienta	0,11	2	0,22
Pokles ekonomiky	0,13	4	0,52
Celkem	1		2,78

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice EFE vyplývá, že nejvýznamnější příležitostí Mindshare je zaujmout a získat nového klienta, který nejen zvýší prosperitu podniku, ale může zvýšit i povědomí o Mindshare. Největší hrozba je spatřována v poklesu ekonomiky, který by utlumoval růst podniku. Výsledná hodnota matice EFE vyšla 2,78, což značí střední citlivost strategického záměru mediální agentury vůči vnějšímu prostředí.

4.7.2 IFE matice

Matice IFE identifikuje agenturní nejvýznamnější silné a slabé stránky. Jedná se o jevy z vnitřního prostředí podniku. Z důvodu koncentrace na komunikační strategii Mindshare jsou voleny aspekty komunikačního charakteru podniku. Kvantifikovaná matice IFE je zobrazena v tabulce č. 5.

Silné stránky

Profesionalita, kvalifikace a odbornost jsou hlavní zdroje, kterými disponují zaměstnanci Mindshare nejen při sestavování strategií pro klienty. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni, účastní se oborových konferencí, a při účasti v tuzemských i zahraničních soutěžích uplatňují své schopnosti. Výsledkem je řada ocenění, která agentura za dobu působení na trhu získala. Tyto úspěchy na marketingovém poli zvyšují prestiž podniku při snaze o získání nových klientů. Také průzkum odhalil, že klienti jsou ti, kteří si vysoké aktivity Mindshare v těchto oblastech všímají a hodnotí pozitivně.

Mindshare je mediální agentura, která je silně aktivní na sociálních sítí Facebook či Instagram. Obsah obou těchto platforem je neustále aktualizován, čímž se odlišuje od některých konkurentů. I přesto, že se nejedná o hlavní kanál účinné propagace agentur, dnešní moderní doba a s ní růst zájmu v oblasti sociálních sítí je dobrým tahem v rámci komunikační aktivity Mindsahre.

Jak vyplynulo již z průzkumu, pravidelné zasílání e-mailů klientům s aktualitami, pozvánkami, včetně agenturního newsletteru, který zpracovávají zaměstnanci klientského centra, je aktivním komunikačním kanálem agentury. Sami klienti tento prvek Mindshare komunikace hodnotí velmi pozitivně. Formy přímého marketingu jsou navíc vhodnou cestou komunikace na trhu B2B a Mindshare tuto komunikace neustále posiluje.

Průzkum také odhalil jako silnou stránku komunikaci mezi klienty, která je pravidelná, efektivní a navíc přátelská. Setkání s klienty probíhají formálním i neformálním stylem. Pozitivem agentury je kvalifikovaný a vyškolený personál, který tedy navíc udržuje

pevné a důvěrné vztahy se svými klienty. Je si totiž vědom, že kvalitní vztahy jsou prioritou. Vzájemné vztahy jsou podporovány pravidelným zasíláním dárků nejen o Vánocích, rychlou komunikací s aktivním přístupem a nabídkou různých forem řešení problému. Mindshare vychází z potřeb klienta a snaží se mu poskytnout kvalitní služby, jež odpovídají individuálním klientským potřebám a požadavkům.

Silná stránka podniku tkví také v silném postavení na mezinárodním trhu, neboť Mindshare spadá pod mateřskou společnost GroupM, která působí globálně.

Slabé stránky

Za slabinu lze považovat reklamu jako jeden ze článků komunikačního mixu. Agentura si nekupuje reklamní prostor v žádném media typu. Zastává názor, že reklama není potřeba a soustředí se na jiné komunikační techniky.

Nejvýraznější slabou stránkou je zajisté nízké povědomí o agentuře v České republice, i přesto že je součástí světového koncernu. Z toho důvodu je cílem agentury zvýšit povědomí o Mindshare na českém trhu a aplikace vhodné komunikační strategie by mohla tohoto cíle dosáhnout.

Aktivity v oblasti public relations jsou sice rozsáhlé, avšak ne v ideální frekvenci a kvalitě. Podnik nepublikuje intenzivně články do odborných periodik. Klienti však tento jev spatřují jako nezbytný pro budování jména mediální agentury. Dále není ve větší míře organizováno marketingových konferencí, které jsou v dnešní době nezbytné. Již z průzkumu jasně vyšlo, že pořádání konferencí pod záštitou mediální agentury je vhodným komunikačním kanálem.

Dále agentura nedisponuje dostatkem propagačních předmětů, které by byly distribuovány mezi klienty a podporovaly tak integrovanou marketingovou komunikaci. Klienti tento aspekt hodnotí jako silně nevyužívaný prostředek podpory prodeje.

V neposlední řadě lze za slabou stránku považovat webové stránky, které jsou pod záštitou globálního správce. I přesto, že jsou webové stránky nově aktualizovány, o pražské pobočce je zde velmi málo informací a není zrealizováno přesměrování na kariérní stránky.

Tabulka 5 – Matice IFE

Kritérium	Váha	Body	Výsledek
Silné stránky			
Prestiž	0,08	3	0,24
Aktivita na sociálních sítích (FB, Instagram)	0,05	3	0,15
Direct mail	0,08	3	0,24
Komunikace s klienty	0,14	4	0,56
Vysoké povědomí ve světě	0,11	4	0,44
Slabé stránky			
Reklama	0,07	2	0,14
Nízké povědomí v České republice	0,15	1	0,15
PR aktivity	0,14	1	0,14
Propagační předměty	0,06	2	0,12
Webové stránky	0,12	1	0,12
Celkem	1		2,3

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná hodnota kvantifikované matice IFE vychází 2,3, což značí průměrné interní postavení podniku, které je předpokladem pro dosažení strategického záměru. Nejsilnější stránkou je komunikace s klienty. Tento výsledek koresponduje s názory klientů. Naopak největší slabina je spatřována v nízkém povědomí o agentuře v České republice. Snahou zvýšit povědomí na českém trhu skrz efektivní komunikační strategii je tedy relevantní.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě výsledků z provedené STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy marketingového mixu se zaměřením na komunikační prostředky podniku, kvantifikovaných matic EFE a IFE a provedeného průzkumu bude zhodnocena situace podniku. Dále dojde k návrhu komunikační strategie pro agenturu Mindshare, která bude mít za cíl především zaujmout a získat nové perspektivní klienty, kteří by zvýšili prosperitu a jméno podniku.

5.1 Zhodnocení provedených analýz a průzkumu

Z provedené STEP analýzy vyplývá, že silným vlivem, jež na podnik působí, jsou technologické inovace. Protože v dnešním světě přibývá stále více online reklamních sdělení a požadavky zadavatelů na reklamu v tomto typu média vzrůstají, musí agenturní digitální oddělení rychle reagovat na změny a těm se přizpůsobovat. Pracovat s moderními technologiemi je nezbytné v soutěži o klienty. Moderní digitální platformy jsou nezbytné také při realizaci marketingových výzkumů a analýz dat o klientech. Na podnik ve velké míře působí také indikátory ekonomické. Primárně se jedná o HDP a celkový ekonomický vývoj v zemi. V rámci politicko-právního působení musí podnik dodržovat příslušné zákony, sledovat jejich změny (například GDPR v roce 2018) a těm přizpůsobovat své jednání. Stejně tak musí podnik dodržovat pravidla asociací, jež je členem. S růstem technologií souvisí i změna v konzumaci médií. Stále více převládá trend online života a s tím i nárůst požadavků ze strany zadavatelů reklam v oblasti internetu.

Z analýzy vnějšího prostředí Porterova modelu pěti sil je vidět, že značnou vyjednávací sílu mají k dispozici dodavatelé. Ty jsou představovány silnými podniky, kteří nejsou zaměnitelní a v mediálním oboru jsou jedineční. Nižší vyjednávací silou disponují dodavatelé kávy, občerstvení ve formě cateringu apod. Také odběratelé mají vysokou vyjednávací sílu. Pro nákup mediálního prostoru a plánování si vybírají z více mediálních agentur formou výběrových řízení. Klienti si na osobních schůzkách stanovují požadavky a vyjednávají podmínky. Substituty nepředstavují velkou výstrahu. Bariéry pro vstup nových agentur do odvětví existují a vyrovnat se působícím agenturám není snadné. Větší silou, než potenciální konkurence jsou nynější konkurenti na mediálním poli. Nejsilnějším z nich je mediální agentura Médea. Hrozbu představují ale i poradenské společnosti působící na trhu. Agentura se tudíž nemusí tolik bát příchozí konkurence, jako té stávající. Hrozbu

může agentura spatřovat jak v konkurenci, tak v případné ztrátě významného odběratele mediálních služeb.

Po vypracované analýze marketingového mixu Mindshare lze konstatovat, že produkt je silným prvkem marketingového mixu, neboť je podnikem nabízena široká škála služeb pro klienty. Kvalitní a zkušené výzkumné oddělení navíc dodává agentuře na prestižnosti. S kvalitou poskytovaných služeb souvisí také vyšší cena, kterou jsou však klienti ochotni vzhledem k provedené práci zaplatit. Několik klientů je spokojenými zákazníky již několik let. Distribuce služeb probíhá přímo. Mindshare realizuje mediální služby svým klientům bez dalšího mezičlánku. Důraz byl aplikován na analýzu komunikačního mixu. Z té vyplývá, že klasická reklama není aplikována, což je z důvodu působení na trhu B2B, kde není tato forma propagace prioritou. Využíváno je PR. Sem spadá vydávání tiskových zpráv, publikace článků do odborných periodik, účast na marketingových konferencích i pořádání konference vlastní. Jelikož je však PR jedním z nejlepších forem komunikace pro B2B trh, agentura Mindshare by tento prvek měla posílit, neboť jeho aktivita v této oblasti nedosahuje vysoké frekvence a aktivity. Přímý marketing je využíván formou newsletterů, které jsou zasílány klientům. Webové stránky podniku jsou spravovány centrálou v Londýně, vlastní má Mindshare stránky pouze kariérní s cílem přilákat nové zaměstnance. Na sociální síti Instagram je aktivita vyšší než například u sítě Facebook a pozornost není věnována ani sociální síti LinkedIn.

Součástí empirické části práce je i zrealizovaný průzkum mezi klienty. Z výsledků vyplývá, že skoro polovina klientů využívá služby agentury v rozmezí 1–3 let. Přízeň agentuře dává více než 5 let 20 % klientů. Jedna z otázek průzkumu zkoumala míru spokojenosti. Až 40 % klientů uvedlo, že je zcela pravděpodobné, že by agenturu doporučili dále. Kladně klienti hodnotí profesionalitu, kvalitu práce, nabídku služeb, rychlou komunikaci a flexibilitu. Záporům je dle klientů úzká nabídka školení či doprovodných projektů a pro část také nevyužívání nejlepších digitálních platforem. Většina oslovených však neuvedla negativní stránky, které by při spolupráci shledávali. Téměř všichni respondenti jsou spokojeni s rozsahem poskytovaných služeb (téměř 80 %). Průzkum dále zjišťoval, co je dle klientů vhodným komunikačním kanálem při budování dobré image mediální agentury. Za nejsilnější kanál považuje až 66,67 % respondentů pořádání vlastních konferencí. Na druhém místě jsou to odborná periodika, která se podílejí na dobré propagaci. Jejich silný vliv vnímá až 40 % klientů. V menší míře bylo hodnoceno využití sociálních sítí, převážně Facebook a Instagram. Poslední otázka zkoumala povědomí o agenturních

komunikačních aktivitách. Až 60 % respondentů nejlépe hodnotilo zaslání newsletterů, dále účast na odborných konferencích a soutěžích. Hůře byly hodnoceny webové stránky agentury, pořádané vlastní konference a aktivita v odborných periodikách. Za neaktivní či nepozorovaný kanál označili klienti reklamní předměty agentury a působení na sociální síti LinkedIn. Z jednotlivých odpovědí je patrné, že klienti, kteří s agenturou spolupracují delší dobu, jsou celkově více spokojeni se službami Mindshare.

Na základě provedených analýz a průzkumu byla vytvořena kvantifikovaná matice EFE, ze které vyplynulo, že nejvýraznější příležitostí je pro podnik vzbuzení zájmu a přízně u potenciálních klientů. Výraznou příležitostí jsou technologické inovace. Zvyšující se zájem o online kampaně tlačí na nejmodernější technologické postupy a systémy v podniku. Zároveň existuje vhodné prostředí pro oslovení a získání vhodné zákazníka, který zvýší prosperitu podniku. Naopak nejzásadnější hrozbou je pro podnik úpadek ekonomiky. Případná ekonomická krize by měla za následek negativní dopady také v mediální agentuře. Jelikož existuje jistá hrozba ze stávající konkurence, budování efektivní komunikační strategie je vhodným východiskem, jak ubránit svoji pozici, ba dokonce zvýšit. Agentura na základě výsledku vnějšího působení sil zaujímá vhodnou pozici a její snahou by mělo být využití příležitostí. Zároveň byla vytvořena kvantifikovaná matice IFE, z jejíž výsledků jsou zřejmé silné a slabé stránky podniku. Nejsilnějším faktorem je velmi dobrá vzájemná komunikace s klienty, a naopak největší slabinou je nízké povědomí o zkoumané agentuře v České republice. Správně nastavená a využívaná komunikace směrem k zákazníkům je jednou z hlavních výhod agentury, kterou si chválí i sami klienty. Osobitý a přátelský přístup s frekventovanými schůzkami osobního i neosobního typu je vhodné aplikovat nadále. Zároveň je vhodné zaměřit se na budování dobrého jména agentury a zvyšovat povědomí v České republice. Zvyšování povědomí napomáhají jednotlivé komunikační nástroje v rámci komunikační strategie. Jelikož navíc agentura nedisponuje dostatkem kvalitních komunikačních nástrojů směrem k potenciálním zákazníkům, je navržení správné komunikační strategie žádané. Agentura má silný potenciál využít svých silných stránek pro oslabení svých nedostatků.

5.2 Návrh komunikační strategie

V diplomové práci byl následně zpracován konkrétní návrh komunikační strategie pro rok 2021 pro mediální agenturu Mindshare, a to na základě výsledků zjištěných z empirické části práce. Komunikační strategie obsahuje přesné cíle, kterých má být do konce roku 2021 dosaženo a vymezení cílové skupiny, která bude oslovována. Součástí strategie je dále návrh nejvhodnějších komunikačních nástrojů, kterými bude přenášeno klíčové sdělení včetně organizačního zajištění v podniku. Komunikační strategie obsahuje také časový harmonogram navrhovaných komunikačních nástrojů v jednotlivých měsících roku 2021 a odhad finančního zajištění plánovaných komunikačních aktivit. Pro vyhodnocení dopadů strategie jsou vymezeny také metody měření účinků strategie.

Stanovení cílů

Pro návrh komunikační strategie je primární zvolit přesně definovaný cíl metodou SMART. Pro mediální agenturu jsou na prvním místě klienti. Nejedná se však pouze o ty stávající, ale cílem je klientskou základnu vhodně rozšiřovat o potřebné zástupce nových klientů. Hlavním cílem pro komunikační strategii mediální agentury Mindshare je tedy oslovit a získat osm nových klientů z České republiky do konce roku 2021 a rozšířit tak klientské portfolio podniku. Tento cíl je dostatečně specifický, dobře měřitelný, pomocí podnikových zdrojů dosažitelný, realistický a jasně vymezený z hlediska času.

Hlavní cíl bude dosažen pomocí cílů dílčích, kterými jsou:

- Primárně zvýšení povědomí o agentuře na českém trhu v roce 2021 mezi potenciálními klienty prostřednictvím navržených prvků komunikační strategie;
- Navýšit do konce roku 2021 počet odběratelů na sociální síti LinkedIn o 100;
- Začátkem roku 2021 uvést do provozu aktualizovanou záložku pražské pobočky, jež je součástí centrálního webu a zvýšit tak návštěvnost stránek na 60 prokliků za týden.

Cílová skupina

Cílovou skupinou, na kterou budou komunikační aktivity směřovat, jsou podniky působící na trhu B2C, jejichž základna klientů je široká. Tyto podniky využívají primárně služeb mediálních agentur, neboť je možné reklamu na segmenty cílit komplexně, tedy skrz

různá média. Komunikační aktivity budou prvotně směřovat na CEO jednotlivých podniků. Ti se častokrát účastní různých marketingových soutěží, konferencí a zajímají se o aktuální dění také prostřednictvím mediálních tiskovin. Pro rok 2021 budou oslovovány cílové skupiny z oblasti automotive, financí, módy a retailu.

Komunikační sdělení

Komunikační sdělení se bude opírat o základní agenturní hodnoty, kterými jsou kvalita, profesionalita, rychlost, týmová spolupráce, komunikace, flexibilita a osobitý přístup ke klientům.

Komunikační prostředky

Pro dosažení stanovených cílů jsou v rámci komunikační strategie navrženy nástroje komunikačního mixu, které jsou na trhu B2B účinné a pro danou agenturu relevantní. Jedná se o využití tiskové reklamy v odborných publikacích zaměřených na marketing, reklamu a média určených převážně pro marketingové manažery a zadavatele reklamní inzerce. Dalším prostředkem je využití e-mailové komunikace nejen pro klienty ale především pro potenciální zákazníky. Jelikož účinná komunikační strategie vychází z kombinace offline i online nástrojů, obsahuje návrh také zapojení online nosičů, jako jsou webové stránky a sociální sítě. V největší míře je kladen důraz na využití PR kanálů, které jsou pro B2B prostředí velmi účinné. Součástí strategie je také návrh pro zhotovení podnikové propagační brožury. Komunikační prostředky jsou vzájemně propojeny a nesou jednotné komunikační sdělení, čímž je zajištěna jejich integrita. Konkrétní nasazení jednotlivých nástrojů je popsáno v následujících kapitolách.

5.2.1 Reklama

Jelikož agentura nevyužívá žádné formy klasické reklamy, jedním z návrhů v rámci komunikační strategie je zapojení reklamy tiskové. Tato forma reklamy není nákladná jako jiné formy a pro mediální agenturu je nejvhodnější volbou z dostupných media typů. Jednalo by se o nákup inzertního prostoru v publikaci Marketing & Media, která vychází každý týden. Tento týdeník je považován za velmi důvěryhodný zdroj informací, který je vyhledávaný jak reklamními a mediálními agenturami, tak zadavateli reklamní inzerce, tedy potenciálními klienty. Reklama Mindshare by zde byla publikována osmkrát v roce. Publikace jedné inzerce ve formátu 210 x 54 mm stojí cca 20 000 Kč s DPH. Jelikož se jedná

o mediální agenturu, která sama reklamní prostor zprostředkovává, a několikrát o ni bylo v týdeníku pojednááno, bude navázání kontaktu s týdeníkem snadné. Návrhem je prosadit reklamu agentuře také v online verzi, konkrétně bannerem na webových stránkách Marketing & Media a Mediaguru. Záměrně jsou opět voleny kanály zaměřené na čtenáře marketéry a další pracovníky z oblasti reklamy a médií. Internetová reklama je kalkulována na 10 000 Kč včetně DPH za měsíc (interní zdroje podniku, 2020).

5.2.2 Podpora prodeje

Při zhotovení vlastních propagačních brožur je možné zapůsobit na věrohodnost u cílové skupiny a zároveň zvyšovat povědomí o agentuře.

Propagační materiál

Mindshare žádné vlastní tištěné materiály nemá, tudíž je jedním z dalších návrhů vytvořit brožuru, která bude efektivně propojovat ostatní komunikační kanály. Brožura bude obsahovat základní identifikační informace o Mindshare, podnikové hodnoty, portfolio klientů, získaná ocenění. Jelikož jsou pevné vazby s klienty pro podnik na prvním místě, bude brožura obsahovat projekty a reklamní kampaně v rámci spolupráce s klienty. V brožuře je plánováno uvést také jednotlivé asociace, jimiž je Mindshare členem a zobrazit fakta i novinky, které sebou členství přináší. Brožura má sloužit k prezentaci agentury primárně pro potenciální klienty Mindshare. Výsledné materiály budou rozmístěny po prostorách podniku, konkrétně dvě brožury na recepci a dvě v jednotlivých zasedacích místnostech. Převážně však budou rozdávány účastníkům konference. Online podoba bude zobrazena také v e-mailech a na webových stránkách podniku. Pro tvorbu brožury bude zapotřebí fotografa, grafika a autora textů. Vydání brožury je plánováno na začátek roku 2021. Vizualizace propagační brožury je zobrazena v Příloze č. 2. Pro ukázkou je graficky navrženo pár stran, na nichž je k vidění úvod brožury. Další stránky budou obsahovat již zmíněné konkrétní klientské portfolio, povedené reklamní kampaně, vlastní konference apod. Brožura je stylizována do podnikových barev a motivu vesmíru, stejně jako webové stránky Mindshare.

Tisk 400 kusů brožur s velikostí A5 a počtem stran 12 je kalkulován na 6 317 Kč s DPH (Tiskplus, ©2020).

5.2.3 Public relations

V rámci public relations je součástí návrhu naplánovat a zrealizovat konferenci, která by pomohla agentuře zvýšit povědomí a přilákat potenciální klienty. Dalším návrhem je uskutečnění speciálních dvou dnů v roce, kdy bude veřejnost navštěvovat Mindshare a mít tak možnost nahlédnout do vnitřních procesů apod. Výrazným návrhem je realizace kampaně na podporu vzdělávání dětí v SOS dětských vesničkách. V neposlední řadě je návrhem publikace odborného obsahu do tištěných i online periodik.

Vlastní konference

Nejen provedený průzkum, ale i analýza komunikačního mixu podniku prokázala nedostatek pořádaných vlastních konferencí. Z toho důvodu je návrhem uskutečnění marketingové konference pořádanou agenturou Mindshare, která bude určena především pro marketéry, zadavatele reklam a marketingové manažery, kteří se chtějí dozvědět více z oblasti reklamy a marketingu, ale i pro veřejnost. Konference může pomoci marketingovým pracovníkům lépe a efektivněji provádět mediální plánování či realizovat kampaně. Jelikož budou na konferenci přednášet profesionálové také z oblasti online, může účast na přednášce rozšířit znalosti v digitálních inovacích.

Marketingová konference *Marketing News Conference* bude probíhat 6. dubna 2021 v Hotelu Olympik Artemis v Praze. Konference je naplánována až na rok 2021, jelikož je pro zajištění a organizaci potřeba dostatečného množství času. Předpokládaný počet návštěvníků je 300 osob. Na konferenci budou přednášet významní marketéři s dlouholetou praxí v oboru. Vstupenky bude možné zakoupit přes webové stránky, případně v místě konání. Cena jedné vstupenky bude celkem 3 500 Kč.

Začátek konference *Marketing News Conference* je plánován na 9 hodinu a jeho ukončení je předpokládáno kolem 18 hodiny. Po uvítání návštěvníků proběhne 1. přednáška na téma Online marketing. Poté bude hostům k dispozici dopolední občerstvení ve formě rautu. Následovat bude 2. přednáška na téma Marketingová komunikační strategie firmy a 3. přednáška na téma Nová média. Poté bude k dispozici oběd opět ve formě rautu. Následovat bude přednáška o Chápání reklamy a vliv médií na jedince a přednáška o Marketingu na trhu B2B. Plánovaný harmonogram s časovým vymezením je v následující tabulce č. 6.

Tabulka 6 – Harmonogram konference

Časové vymezení	Program
9.00 – 9.15	Zahájení konference
9.15 – 10.30	1. přednáška
10.30 – 11.00	Dopolední coffee break
11.00 – 12.00	2. přednáška
12.00 – 13.30	3. přednáška
13.30 – 14.30	Oběd
14.30 – 16.30	4. přednáška
16.30 – 17.30	5. přednáška
17.30 – 18.00	Ukončení konference
18:00	Odpolední raut a zábava

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu konference budou v prostorách rozmístěny Mindshare plakáty. Na konci účastníci od pořadatelů obdrží agenturní propagační brožury. Propagace konference proběhne s dostatečným předstihem prostřednictvím newsletterů pro klienty, a také prostřednictvím direct mailu. Dále proběhne propagace akce přes sociální sítě a webové stránky podniku. Pozvánku na konferenci obdrží také účastníci Open Mindshare Day. Ukázka pozvánky je k vidění v Příloze č. 3.

Pronájem konferenční místnosti bude na celý den 37 402 Kč (Konfi, ©2020). Catering bude zajišťovat dodavatelská firma. V ceně je zahrnut dopolední coffee break, oběd, odpolední raut a nápoje. Celým programem bude provázet moderátor, pro řečníky bude zajištěno ubytování a doprava. Nutné je počítat s náklady při zprostředkování prodeje vstupenek přes speciální portál. Jedinečnost konferenci zajistí odpolední raut s volnou zábavou, kde budou mít účastníci možnost volně diskutovat nejen mezi sebou o proběhlých přednáškách, ale také s řečníky.

Open Mindshare Day

V rámci public relations je dalším návrhem naplánovat a zrealizovat Open Mindshare Day, který bude probíhat dvakrát do roka v prostorách podniku. Konkrétně tyto dny proběhnou v měsíci únor a září roku 2021. Dny otevřených dveří budou určeny pro klienty i podniky, které buď hledají mediální agenturu pro svoji činnost, nebo přemýšlí o změně

mediální agentury. Cílem této akce je ukázat prostory podniku, seznámit návštěvníky se všemi aktivitami, které Mindshare pro své klienty vykonává, ukázat dosažené úspěchy, nejúspěšnější kampaně nebo upozornit na kampaně právě probíhající. Součástí je také ukázat detailněji práci Business Planning a Digital oddělení. V zasedacích místnostech je plánováno promítat prezentace o práci Mindshare s následnou diskusí. Po celou dobu bude k dispozici zajištěné občerstvení přes dodavatele cateringu. V nabídce bude pro návštěvníky připraven odpolední coffee break pro přibližně 60 lidí. Při odchodu budou návštěvníkům darovány firemní brožury. Pozvánka na tuto akci bude jak na webových stránkách, sociálních sítích, tak dojde také k jejímu rozeslání prostřednictvím podnikových e-mailů klientům stávajícím i potenciálním.

Kampaň pro SOS dětské vesničky

Jedním z klientů agentury Mindshare jsou SOS dětské vesničky. Součástí navrhované komunikační strategie zrealizování kampaně, která bude zaměřena na vzdělávání dětí z SOS dětských vesniček. Součástí návrhu je příprava a realizace seminářů, jejichž cílem bude děti vzdělávat v oblasti, která je agentuře nejbližší, tedy reklamy, marketingu, komunikace a médií. Dnešní doba se vyznačuje rostoucím trendem internetu, sociálních sítí a nepřehledného množství informací, které je především pro mladší populaci často obtížně pochopitelné. Odborníci z praxe v rámci agentury Mindshare se proto stanou pro děti na několik dní v roce přednášejícími, kteří po semináři povedou s účastníky rozsáhlou diskusi. Podpora vzdělávání, využití příležitosti v rámci zvýšení mediální gramotnosti v České republice a zároveň pomoc jednomu ze stálých klientů je vhodnou součástí navrhované komunikační strategie. Kampaň na podporu vzdělávání dětí v SOS dětských vesničkách je navíc nástrojem k rozšíření povědomí o mediální agentuře Mindshare.

Seminář je naplánovaný na 2 týdny v roce 2021. První týden přednášek proběhne ve dnech 18. – 22.1. 2021, druhý týden je naplánován na 7. – 11.6. 2021. Každý den v týdnu bude věnován jinému tématu. Program 1. týdne seminářů je uveden v následující tabulce. Stejně přednášky v totožném pořadí proběhnou v týdnu seminářů v červnu.

Tabulka 7 – Program 1. týdne seminářů v rámci kampaně

Den	Program
18. ledna	Marketing, reklama, značky
19. ledna	Znalost médií, vlastníků médií, orientace na trhu
20. ledna	Pochopení sdělení, schopnost vyhledat a správně interpretovat
21. ledna	Nová média, internet
22. ledna	Komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

První den budou děti seznámeny se samotným marketingem, bude jim vysvětlen rozdíl mezi marketingem a reklamou, podívají se na světové reklamy a značky, reklamní spoty a jejich účel. Druhý den semináře bude věnován samotné mediální gramotnosti. Ve středu budou odborníky vysvětlovány rozdíly v reklamním sdělení a děti se budou učit rozeznat tzv. fakenews od pravdivých informací. Předposlední den bude zaměřen na fenomén internetu, trend sociálních sítí a zároveň nebezpečí, které s jejich využíváním souvisí. Právě děti jsou ohroženou skupinou v online prostředí a edukace v této sféře je velmi potřebná, neboť může předejít nebezpečím, která se na internetu nacházejí. Pátek bude veden v již uvolněnější atmosféře. Dětem budou vysvětlovány formy a proces komunikace. Každý den budou semináře prokládány případovými studiemi z praxe, které budou děti samostatně nebo ve skupinách řešit. Poté vždy proběhne hromadná diskuse. Na konci dne budou znalosti dětí hodnoceny formou malého testu, který ohodnotí probranou problematiku. Dětem budou na závěr týdne rozdány dárkové předměty Mindshare.

Pozvánky na seminář budou klientům zasílány e-mailem. Plánovaná kampaň bude podpořena příspěvky přes podnikové účty na sociálních sítích Instagram, Facebook i LinkedIn. Po skončení kampaně bude na webových stránkách podniku i LinkedInu uveřejněn článek, který shrne cíl, průběh i vyhodnocení pořádaných seminářů. Zpětná vazba bude zjišťována od dětí prostřednictvím pracovníků SOS dětských vesniček.

Publikace komentářů a rozhovorů do periodik

Až 40 % respondentů klientského průzkumu uvedlo, že odborná periodika jsou velmi vhodnou variantou propagace pro mediální agentury. Mindshare je v této oblasti spíše méně

aktivní, tudíž je dalším návrhem v oblasti public relations v častějších intervalech vydávat odborné komentáře a poskytovat rozhovory pro periodikum Marketing&Media, Mediaguru a Forbes. Předpokladem využití této formy marketingové komunikace je oslovení potenciálních klientů a zároveň zvýšení povědomí o mediální agentuře Mindshare.

5.2.4 Osobní prodej

Forma osobního prodeje je v podniku zastoupena účastí v osobním výběrovém řízení, kde dochází ke snaze získat vybraného klienta. Aby výběrové řízení skončilo ve prospěch agentury Mindshare, je nezbytné vytvořit prezentaci přesně pro klienta a snažit se zaměřit i na detaily, které tvoří celek účinnější. Nejen samotný obsah je pro vítěznou prezentaci zárukou výhry. Každá nabídka musí být pro klienta osobitá a vycházet z jeho požadavků. Agentura by tudíž měla do tenderů kreativně zapojit logo, slogan či jiný aspekt klienta a snažit se odlišit co nejvíce od konkurence. Součástí efektivního osobního prodeje je vyškolený personál. Mindshare své zaměstnance však pravidelně školí a vzdělává, tudíž jejich znalosti i příprava na jednotlivá výběrová řízení jsou dostatečně zabezpečena.

5.2.5 Přímý marketing

Zasílání newsletterů klientům probíhá v pravidelných intervalech. Pro rozšíření klientské základny je návrhem pro další rok posílat informační e-maily potenciálním klientům. E-maily budou obsahovat pozvánky na pořádané konference, Mindshare Open Days, odkazy na odborné publikace, v nichž agentura působí a odkazy na webové stránky a sociální sítě, kde má Mindshare firemní profil. Stejně tak bude součástí e-mailu možnost stažení podnikové brožury a možnost zpětného kontaktování agentury. Oslovení potenciálních zákazníků je vhodným prostředkem při komunikaci na trhu B2B. Níže je uveden příklad e-mailu určeného pro potenciální klienty.

Dobrý den,

srdečně Vás zveme na jedinečnou marketingovou konferenci s názvem *Marketing News Conference*, která bude probíhat 6. dubna 2021 v hotelu Olympik Artemis v Praze pod záštitou mediální agentury Mindshare. Přednášet budou přední marketéři s dlouholetými praktickými zkušenostmi z oblasti marketingu, strategického plánování, mediálního a B2B

trhu. Během celého dne bude k dispozici občerstvení včetně odpoledního rautu se zábavou a volnou diskuzí.

Pozvánku Vám zasíláme samostatně v příloze spolu s naší podnikovou brožurou, která stručně představuje naši mediální agenturu včetně dosažených výsledků.

Pro podrobnější informace ohledně konference s přesným časovým harmonogramem a náplní přednášek navštivte naše webové stránky www.mindshareworld.com nebo náš účet na Instagramu, Facebooku a LinkedInu.

S přáním hezkého dne,
mediální agentura Mindshare, s. r. o.

5.2.6 Online marketing

Využití online kanálů je nezbytnou součástí pro efektivní stavbu komunikační strategie. A protože Mindshare nedisponuje vlastními webovými stránkami, ale je pouze součástí webu globálního, je pro něj inovace v této oblasti ideálním řešením z důvodu působení na český trh. Zároveň je navrženo pozvednutí účtu na sociální síti LinkedIn. Důvodem je nejen fakt, že na ostatním sociálních sítích je agentura silně aktivní, ale také protože se jedná o platformu, která je pro podniky působící na trhu B2B vhodná.

Vlastní webové stránky

Z důvodu dnešní online doby je vhodné provozovat webové stránky podniku, neboť díky tomu může dojít k navázání nových kontaktů a následné budoucí spolupráce. Pro Mindshare existuje pouze globální web a kariérní stránky určené pro uchazeče o zaměstnání v Mindshare v Praze. Centrální webové stránky sice obsahují záložku pro pražskou pobočku podniku, není zde ale možnost prokliku na kariérní web a čtenáři se tu dozví velmi málo informací. Z toho důvodu je návrhem zlepšit webové stránky. Cílem bude rozšířit povědomí o Mindshare v Praze na internetu a mezi potenciálními klienty. Výsledkem optimalizace bude ucelený přehled a efektivnější oslovení cílových skupin v České republice. Web by komplexně zobrazoval činnost a působení Mindshare v Praze s odkazem na GroupM, aby bylo návštěvníkům spojení s GroupM jasné. Momentálně totiž chybí zmínka o mateřské společnosti či dokonce přesměrování na jejich webové stránky. Stránka Mindshare obsahuje

výčet managementu podniku, návrhem je ale přední zaměstnance více prezentovat. Jak vyplynulo z průzkumu, kvalita a profesionalita jsou hlavní prioritou, na níž Mindshare zakládá své služby. Proto je vhodné znázornit dosažené úspěchy a současnou koncentraci na dané mediální služby hlavních pracovníků. Návrhem je také ukázat návštěvníkům získaná ocenění v soutěžích a zaměřit se na silné stránky podniku. Je vhodné stavět i tento článek komunikační strategie na agenturních hodnotách. Pro praktickou ukázkou je návrhem seznámit veřejnost s již zrealizovanými kampaněmi klientů, na nichž se Mindshare podílel. Tento akt by jistě zvýšil věrohodnost podniku. Webová stránka je vhodným podkladem pro znázornění pozvánky na vlastní konference a další plánované agenturní eventy. Z důvodu existence vlastního digitálního oddělení v Mindshare, by byly inovace zrealizovány prostřednictvím digitálních specialistů.

Instagram a Facebook

Aktivita na sociální síti Instagram i Facebook je silná. Proto není návrhem zaměřit se na intenzivnější komunikaci skrz tyto kanály. Avšak z důvodu pořádání vlastních konferencí, kampaně a zintenzivnění publikace článků do tiskovin a na internet je důležité v rámci integrované marketingové komunikace propojit všechny komunikační kanály. S tím souvisí propagace nadcházejících akcí a vydaných článků na těch sociálních sítích.

LinkedIn

Z výsledků provedeného průzkumu je zřejmé, že respondenti shledávají sociální síť LinkedIn jako vhodnou při zvyšování povědomí mediálních agentur. Klienti navíc nemají spíše žádné povědomí o aktivitě Mindshare na této platformě. Z těchto důvodů je vhodné, aby bylo správě účtu agentury na LinkedIn věnováno více času a úsilí. Nyní jsou příspěvky vkládány správcem podniku přibližně jednou týdně. Návrhem je přidávat příspěvky alespoň dvakrát týdně. LinkedIn je obecně vhodným komunikačním kanálem na trhu B2B. V publikovaném obsahu by správci odkazovali na zveřejněnou reklamu Mindshare v tisku a vydání rozhovoru v odborných publikacích. LinkedIn je vhodný také pro přidávání obsahu ve formě pozvánky na pořádanou mediální konferenci a další akce pro veřejnost. Momentálně má agentura na této síti 135 sledujících. Po propagaci svého LinkedIn účtu v ostatních použitých kanálech, jež jsou součástí strategie, a zintenzivnění komunikace na této platformě by podnik mohl dosáhnout zvýšení počtu sledujících na 235 a dosáhnout tak i více propojení.

5.3 Harmonogram

Jednotlivé komunikační aktivity v rámci strategie musí být správně a strategicky naplánovány na jednotlivá období roku 2021, pro který je komunikační strategie plánována. Aktivity jsou navrženy rovnoměrně během celého roku, aby byl splněn cíl a agentura Mindshare zvýšila své povědomí díky pravidelné komunikace skrz jednotlivé kanály. Reklama v odborných marketingových tiskovinách je naplánována v osmi měsících roku 2021, reklama ve formě bannerů bude spuštěna každý druhý měsíc v roce na webových marketingových stránkách. V dubnu 2021 proběhne vlastní marketingová konference Mindshare. V měsíci únor a září budou v prostorách podniku uskutečňovány dny, při kterých bude možnost nahlédnout blíže do vnitřního prostředí Mindshare. Součástí nástroje PR je také kampaň na podporu vzdělávání dětí v SOS dětských vesničkách, která je v týdenních blocích naplánována na měsíc leden a červen. Publikace článků a komentářů do odborných periodik je plánována na každý druhý měsíc v roce. Zasílání informačních e-mailů spolu s pozvánkami na pořádané agenturní akce bude probíhat průběžně každý měsíc. Udržování kontaktů je jednou z hlavních zásad při budování dlouhodobého vztahu se zákazníky. Návrhy, jež jsou součástí osobního prodeje, jsou zahrnuty do každého měsíce roku, neboť výběrová řízení probíhají v nepravidelných intervalech po celý rok každý měsíc. Nástroj propagace představovaný agenturní brožurou bude fyzicky rozdáván účastníkům na konferenci, během Mindshare Open Day, elektronicky bude zasílán spolu s e-maily a zároveň bude dostupný volně ke stažení na webových stránkách Mindshare.

Inovace webových stránek podniku budou uvedeny do provozu na začátku roku 2021 a jejich obsah bude spravován během celého roku. Stejně tak správa účtu na Instagramu, Facebooku a LinkedInu bude probíhat po celý rok s pravidelnou aktualizací. Na Instagram a Facebook budou v lednu a červnu přidávány příspěvky oznamující probíhající kampaň na podporu vzdělávání dětí, v únoru a září bude publikován příspěvek připomínající Mindshare Open Day, v dubnu bude stěžejní upozornit na konferenci s fotkou pozvánky. Stejně tak v měsících, ve kterých vyjde odborných článků pod záštitou Mindshare bude ukázán na sociálních sítích podniku.

Tabulka č. 8 zobrazuje rozvržení jednotlivých komunikačních aktivit, jež jsou součástí navržené komunikační strategie pro rok 2021. Harmonogram vymezuje využití vybraných komunikačních kanálů v jednotlivých měsících roku 2021.

Tabulka 8 – Harmonogram komunikační strategie v jednotlivých měsících roku 2021

Komunikační aktivity		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reklama	Reklama v tisku												
	Reklama na internetu												
Podpora prodeje	Agenturní brožura												
PR	Vlastní konference												
	Mindshare Open Day												
	Kampaň pro SOS dětské vesničky												
	Odborná periodika												
Přímý marketing	Direct mail												
Osobní prodej	Výběrová řízení												
Online marketing	Webové stránky												
	Instagram												
	Facebook												
	LinkedIn												

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Rozpočet

Tabulka č. 9 ukazuje jednotlivé aktivity, které jsou zapotřebí zajistit v rámci plánované marketingové konference. Odhad většiny nákladů je proveden na základě konzultace s pracovníky podniku. Pro realizaci konference je nutné pronajmout prostory a dále zajistit technické vybavení, produkční tým, catering a moderátora, který bude celým programem provázet. Nezbytné je započítat i náklady na dopravu a ubytování řečníků. V rámci příprav

konference se zabezpečuje také prodej vstupenek skrz platformu Goout. Celkové náklady na konferenci jsou odhadované na 842 402 Kč.

Tabulka 9 – Odhadované náklady na jednotlivé aktivity v rámci pořádané konference

Jednotlivé aktivity	Odhadované náklady
Pronájem prostor	37 402 Kč
Zajištění techniky	300 000 Kč
Produkce	50 000 Kč
Občerstvení	300 000 Kč
Doprava a ubytování řečníků	80 000 Kč
Zajištění moderátora	30 000 Kč
Náklady na prodej vstupenek	45 000 Kč
Celkem	842 402 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na ostatní komunikační činnosti jsou uvedeny v tabulce č. 10. Nejnákladnější částí je reklama v odborném tisku, nejnižší náklad je počítán pro publikaci brožur. Celkový potřebný rozpočet pro realizaci komunikační strategie je odhadnutý na 1 107 719 Kč. Tato částka je adekvátní vzhledem k postavení agentury v rámci nadnárodní společnosti GroupM. Nejedná se o malý nezávislý podnik, který na trhu začíná a má omezený rozpočet pro komunikaci.

Tabulka 10 – Odhadované náklady na komunikační aktivity komunikační strategie

Komunikační aktivity	Měsíční náklady (s DPH)	Roční náklady (s DPH)
Reklama v tisku	20 000 Kč	160 000 Kč
Reklama na internetu	10 000 Kč	60 000 Kč
Vydání brožur (400 ks)		6 317 Kč
Open Mindshare Day občerstvení	14 500 Kč	29 000 Kč
Dárky pro děti z SOS dětských vesniček	5 000 Kč	10 000 Kč
Celkem		265 317 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační zajištění v podniku

Dohled nad vydáváním článků a reklamní inzercí v publikacích zajistí vedení podniku. Tvorbu propagačního materiálu bude mít na starost grafik a fotograf z digitálního oddělení ve spolupráci s vedením podniku a zástupcem klientského oddělení. Organizace marketingové konference je v kompetenci pracovníka, který má s pořádáním akcí velkých rozměrů dlouholeté zkušenosti a působí v rámci podniku jako ředitel oddělení. Průběh dnů otevřených dveří bude zajištěn napříč všemi odděleními. Časové a organizační uspořádání zabezpečí office manažerka podniku. Organizaci a zajištění průběhu blokových seminářů na podporu vzdělávání dětí v SOS dětských vesničkách zajistí office manažerka Mindshare, přednášející na seminářích budou samotní zaměstnanci agentury. Dopady kampaně vyhodnotí klientské oddělení, které má klienta ve své kompetenci. Tvorba a zaslání newsletterů je v působnosti pracovníků klientského centra. Doporučení pro kvalitní osobní prodej jsou určena pro vedoucí klientských oddělení, kteří se účastní soutěží o klienty. Inovace webových stránek je pod záštitou digitálních specialistů, stejně tak jako pravidelní optimalizace obsahu na sociálních sítích.

Metriky pro měření dopadů

Konec roku 2021 odhalí nárůst počtu nových klientů, čímž dojde k jasnému a jednoduchému výsledku, zda byl hlavní cíl komunikační strategie splněn. Stejně tak nárůst počtu odběratelů účtu na síti LinkedIn je snadno měřitelný. Zvýšení návštěvnosti webu bude zjišťováno pomocí nástroje Google Analytics v digitálním odvětví podniku. Zda došlo ke zvýšení povědomí o agentuře mezi potenciálními zákazníky bude diagnostikovat průzkum, který bude proveden mezi cílovou skupinou na začátku roku 2022 prostřednictvím výzkumného podnikového oddělení.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala komunikační strategií vybraného subjektu, kterým je mediální agentura Mindshare se sídlem v Praze. Hlavním cílem práce bylo vypracovat pro podnik návrh efektivní komunikační strategie, která zajistí především nárůst klientů a zvýšení povědomí o působnosti agentury mezi potenciálními zákazníky.

První část diplomové práce obsáhla teoretická východiska marketingu, problematiku B2B trhu, analýz vnějšího podnikového prostředí, marketingového mixu s rozšířením jednotlivých prvků mixu komunikačního. Teoretická část práce obsahuje také východiska komunikační strategie a je zpracována na základě odborných zdrojů literatury.

Empirická část práce vychází z části teoretické a data a informace k jejímu zpracování pochází z interních podnikových zdrojů zjištěných na základě konzultace s jednotlivými zástupci podnikových oddělení a vedením Mindshare. Je zde představena analyzovaná mediální agentura a následně jsou na ni aplikovány analýzy externího prostředí. Došlo k vypracování STEP analýzy, která zkoumá externí faktory s velkým vlivem na působení podniku. Uplatněn byl dále Porterův model pěti sil, který diagnostikoval sílu zákazníků, dodavatelů, substitutů, konkurenční rivalitu v odvětví a hrozbu potenciálních konkurentů. Zásadní bylo provedení analýzy marketingového mixu včetně složek lidé, procesy a materiální prostředí. Velký důraz byl pokládán na analýzu komunikačního mixu. Po analýzách vnějšího i vnitřního marketingového prostředí podniku byl proveden průzkum mezi klienty Mindshare. Průzkum byl vypracován a elektronicky zaslán klientům po odborné konzultaci s výzkumným oddělením v podniku. Výsledky prokázaly silnou spokojenost s rozsahem poskytovaných služeb, neboť agentura nenabízí pouze nákup inzertního prostoru v médiích, ale i další doprovodné služby. Klienti jsou také dle výsledků ve velké míře spokojeni s kvalitou práce, která je zásluhou kvalifikovaného personálu. Agentura však nemá správně zpracovanou komunikační strategii, která by kombinovala využití neoptimálnějších komunikačních kanálů a splnila tak podnikové cíle. Praktická část v dalším kroku zahrnuje vymezení nejsilnějších příležitostí a hrozeb dopadající na podnik, a zároveň nejsilnější a nejslabší stránky. Sumarizaci představují kvantifikované matice EFE a IFE, z jejichž výsledku jsou patrné nejsilnější faktory vnějšího a vnitřního podnikového prostředí. Zároveň je vyhodnocena pozice, kterou podnik momentálně zaujímá vůči vnějšími i vnitřnímu prostředí.

Navrhovaná část diplomové práce vyjadřuje konkrétní návrh komunikační strategie mediální agentury, jejímž hlavním cílem je oslovit a získat přízeň nových klientů do konce roku 2021. Strategie je zobrazena včetně přesných cílů, cílové skupiny, komunikačního sdělení s využitím jednotlivých komunikačních nástrojů, personálního zajištění, časového harmonogramu, kalkulovaného rozpočtu a metriky pro zjištění účinnosti strategie. Z důvodu působení subjektu na trhu B2B jsou součástí navrhované komunikační strategie doporučeny převážně aktivity spadající do oblasti PR. Nejrozměrnějším prostředkem je návrh uspořádání vlastní marketingové konference. Dalšími komunikačními aktivitami, jež jsou součástí návrhu strategie, jsou zasílání pravidelných newsletterů potenciálním klientům, zvýšení efektivity osobního prodeje, reklama v tištěných i internetových marketingových publikacích, uveřejňování odborných článků a komentářů v rámci problematiky médií a reklamy, vydání vlastní brožury, která zajistí potřebnou hmotnou propagaci. Dalším návrhem je uspořádání akce mezi klienty i ostatními podniky, kterým bude zpřístupněna ukázka interního pracoviště Mindshare včetně ukázky dosažených výsledků, kampaní, clientského portfolia, poskytovaných kvalitních služeb včetně využívaných moderních digitálních a výzkumných platforem. Podstatný je i návrh kampaně na podporu vzdělání dětí u agenturního klienta.

Jelikož se jedná o menší mediální agenturu, která není na českém trhu dostatečně známá, ale je součástí nadnárodního uskupení WPP, které je celosvětově proslulé, získání většího povědomí na trhu je tak velmi reálné. Především však nasazení komunikační strategie dopomůže dosáhnout podnikových cílů.

7 Seznam použitých zdrojů

AKA, 2017. *Samoregulace*. [Online]. 4. 12. 2017 [Citace: 09.02.2020]. Dostupné z: <https://aka.cz/o-nas/samoregulace/>.

BENDA, Vojtěch, 2019. *Česká ekonomika pokračovala v růstu*. ČNB. [Online]. 23. 5. 2019 [Citace: 06.02.2020]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Ceska-ekonomika-pokracovala-v-rustu/>.

BLAKEMAN, Robyn, 2018. *Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation*. Third edition. Lanham, United States: Rowman & Littlefield Publishers. ISBN 9781538101056.

BLYTHE, Jim, 2013. *Principles and Practice of Marketing*. Third edition. London: SAGE Publications Ltd. 800 s. ISBN 9781446274002.

ČSÚ, 2020. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [Online]. 1. 4. 2020 [Citace: 06.02.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr.

ČSÚ, 2019. *Vybavenost domácností informačními a komunikačními technologiemi*. [Online]. [Citace: 02.12.2019]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ICT03B&f=TABULKA&z=T&skupId=2705&katalog=31031&pvo=ICT03>.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3., aktualizované vydání. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

GROSOVÁ, Stanislava a Olga KUTNOHORSKÁ, 2017. *Marketing: aplikace v chemii, potravinářství a farmacii*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7592-003-4.

Hall, Simon, 2017. *Innovative B2B marketing: New models, processes and theory*. London: Kogan Page Publishers. ISBN 9780749480806.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JESENSKÝ, Daniel a kol., 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0252-5.

JEŽEK, Vlastimil a Jan JIRÁK, 2014. *Média a my*. Praha: Akademie múzických umění. ISBN 978-80-7331-304-3.

JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ, 2015. *Masová média. 2., přepracované vydání*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0743-6.

KAPOOR, Ramneek, Justin PAUL a Biplab HALDER, 2011. *Service Marketing: Concepts & Practices*. New Dilhí: Tata McGraw Hill Education Privated Limited. ISBN 978-0-07-070069-7.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby. 3. doplněné vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-319-9.

Konfi, ©2020. *Hotel Olympik Artemis*. [Online]. [Citace: 29.02.2020]. Dostupné z: <https://www.konfi.cz/konference/olympik-artemis/artemis/>.

KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2012. *Principles of marketing: global edition*. 14. ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRUPKA, Jaroslav, 2012. *Česká reklama: od pana Vajíčka po falešné soby*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0046-9.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

Mediaguru, 2018. *Žebříček mediálních agentur v roce 2017*. [Online]. 22. 8. 2018 [Citace: 28.10. 2019.] Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/08/zebricek-medialnich-agentur-v-roce-2017/>.

Mediaguru, 2019a. *AKA: Investice do reklamy se letos zvýší o 5 % na 120 mld. Kč. %*. [Online]. 9. 4. 2019 [Citace: 26.01. 2020.] Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/04/aka-investice-do-reklamy-se-letos-zvysi-o-5-na-120-mld-kc/>.

Mediaguru, 2019b. *Zenith: investice do reklamy se v roce 2020 zvýší o 4,3 %*. [Online]. 11. 12. 2019 [Citace: 26.01. 2020.] Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/12/zenith-investice-do-reklamy-se-v-roce-2020-zvysi-o-4-3/>.

Mindshare, 2019. Interní zdroje podniku.

Mindshare, ©2020. [online]. [Cit2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.mindshareworld.com/czech-republic>.

MFCR, 2020. *Makroekonomická predikce – leden 2020*. [Online]. 4. 2. 2020 [Citace: 09.02. 2020.] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.

Pojddomindshare, ©2017. [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.pojddomindshare.cz/>.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.

SPIR, 2019. *28,6 miliard korun investovali zadavatelé do internetové reklamy v roce 2018. Více než polovina obchodů proběhla programaticky*. [Online]. 6. 3. 2019 [Citace: 26.01. 2020.] Dostupné z: <https://www.spir.cz/28-6-miliard-korun-investovali-zadavatele-do-internetove-reklamy-v-roce-2018-vice-nez-polovina>.

STEMMARK, ©2013. *Mediální gramotnost je v Česku nízká – pouze čtvrtina dospělé populace v ní dosahuje uspokojivé úrovně*. [Online]. [Citace: 02. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/medialni-gramotnost-je-v-cesku-nizka-pouze-ctvrtina-dospele-populace-v-ni-dosahuje-uspokojive-urovne/>.

ŠAŠEK, Miloslav, 2016. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-141-5.

ŠTŮSEK, Jaromír a Lucie KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2414-5.

Tiskplus, ©2020. *Online kalkulačtor tiskoviny s vazbou*. [Online]. [Citace: 29.2.2020]. Dostupné z: <https://www.tiskplus.cz/kalkulace-katalogy.html>.

TOMANDL, Jan, 2011. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-3457-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VÁVROVÁ, Ivana, 2019. *Marketéři tráví u televize násobně méně času než běžní lidé*. Mediář. [Online]. 13. 5. 2019 [Citace: 04.03 2020.] Dostupné z: <https://www.mediar.cz/wavemaker-lidi-z-marketingu-travi-u-televize-nasobne-min-casu-nez-bezna-populace/>

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3492-7.

8 Přílohy

Příloha 1 – Průzkum mezi klienty

Průzkum mezi klienty Mindshare

Dobrý den,

jménem naší kolegyně Venduly, která právě píše diplomovou práci na téma Komunikační strategie firmy Mindshare, bychom Vás rádi požádali o vyplnění následujícího průzkumu. Jeho cílem je zjistit spokojenost klientů s poskytovanými službami a míru povědomí o marketingových komunikačních aktivitách mediální agentury Mindshare. Průzkum je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere víc než 5 minut. Výsledky budou sloužit čistě ke zpracování empirické části diplomové práce.

Děkujeme za Váš čas,
Mindshare

* Required

1. Jak dlouho s Mindshare Vy osobně spolupracujete? *

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–5 let
- Více než 5 let

2. Jak jste se o Mindshare dozvěděl(a)? *

Your answer _____

3. Nyní by nás zajímala Vaše celková spokojenost s Mindshare. Jak pravděpodobné je, že byste Mindshare doporučil(a) jiné firmě na škále 0–10 (0 – zcela nepravděpodobné, 10 – zcela pravděpodobné)? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zcela nepravděpodobné zcela pravděpodobné

4. Vyjmenujte prosím 3–5 oblastí, se kterými jste u Mindshare spokojen(a). Při Vašem hodnocení zkuste být, prosím, co nejvíce konkrétní. *

Your answer _____

5. A nyní prosím vyjmenujte 3–5 oblastí, ve kterých vidíte u Mindshare prostor pro zlepšení. Při Vašem hodnocení zkuste být, prosím, co nejvíce konkrétní. *

Your answer _____

6. Jak moc jste spokojen(a) s následujícími aspekty? *

	Naprost nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Naprost spokojen
Rozsah nabízených služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita poskytovaných služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr ceny a kvality za služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jak silně uvedené komunikační kanály podle Vás přispívají a efektivně budují dobrý obraz mediální agentury? *

	Slabě	Středně	Silně
Účast na odborných konferencích (IAC, Forum Media, Flema konference, apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní pořádané konference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účast na soutěžích (Young Lions, Effie Awards, Golden Hammer apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborná periodika (Marketing&Media, Mediář, Mediaguru, Forbes apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webové stránky agentury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook profil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní propagační předměty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direct mail (newslettery)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

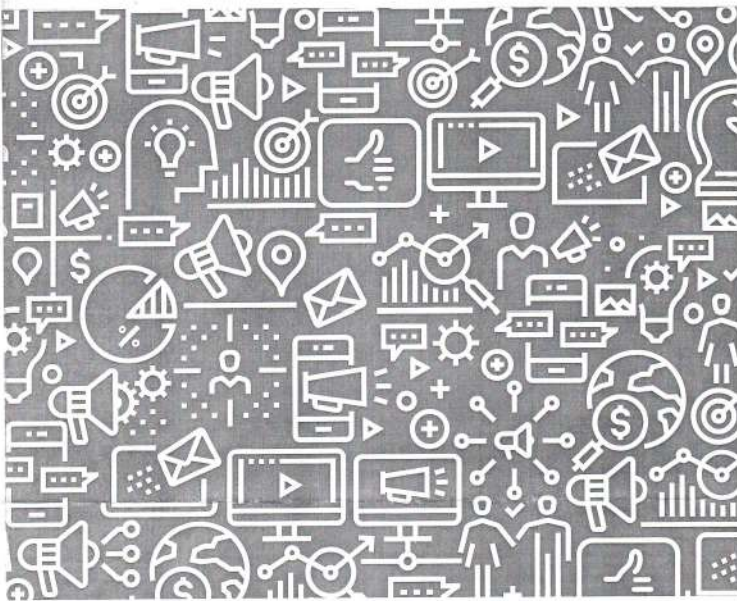
8. Nyní prosím uveďte, jak moc je podle Vás Mindshare v daných kanálech aktivní.

*

	Zcela neaktivní	Spíše neaktivní	Spíše aktivní	Silně aktivní	Nevím, nedokážu posoudit
Účast na odborných konferencích (IAC, Forum Media, Flema konference, apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní pořádané konference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účast na soutěžích (Young Lions, Effie Awards, Golden Hammer apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborná periodika (Marketing&Media, Mediář, Mediaguru, Forbes apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webové stránky agentury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook profil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní propagační předměty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direct mail (newslettery)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Google Forms

Příloha 2 – Článek v periodiku Marketing&Media



MARTIN HANZAL
Mindshare

**ILINE PŘEKVAPIVĚ
JHNOU TI MENŠÍ**

Vět z deseti Čechů je stále častěji a na delší dobu online, připojují se z více zařízení, stále sjezí z mobilu či tabletu (63 procent). Více než ovinnu času strávěného na internetu věnují nosstem nesovinejícím s prací nebo školou, line se baví, komunikují, nakupují, řeší své unce, hledají informace.

Není tedy překvapením, že také investice do itálních médií neustále rostou. Nejlepšími námi data nabízí SPiR ve svém pravidelném zkumnu inzertních výkonů. Za rok 2018 idí meziroční nárůst o 23 procent na celko-

vých 28,6 miliard korun. Jedná se o kombinaci cenikových výdajů za display (20,1 miliardy), katalogy a řádkovou inzerci (1,1 miliardy), streama (3,1 miliardy) a částých investic do vyhledávání (7,3 miliardy). AdMonitoring, bohužel, i přes veškerou snahu, v současnosti není schopen nabídnout realistický pohled na investice na českém trhu. Důvodem je absence dat za uzavřené systémy Google a Facebook a velmi omezené možnosti monitoringu investic ve vyhledávání a programatickém nákupu obecně.

Na trhu jsme svědky obrovských rozdílů mezi zadavateli. Na jedné straně to jsou malé a střední podniky, řemeslníci a různé startupy, často v e-commerce. Začínající byznys velmi správně nejprve vytěhuje spodní patra zákaznického funnelu, tedy ty, kteří jsou připraveni k nákupu (tzv. intent). Truhlářská dílna nebo kavárna se bude primárně zaměřovat na relevantní inzerci v lokálně prodejny či provozovny. Obsahové síte seznamu, Google či Facebooku, nabízející uživatelsky příjemné a na odbornost a čas nenáročné prostředí, jsou v takových případech ideální platformy pro inzerci. Právě sem, kromě vyhledávání, míří 55 procent všech display investic a hlavními tahouny růstu jsou právě SME a začínající e-commerce.

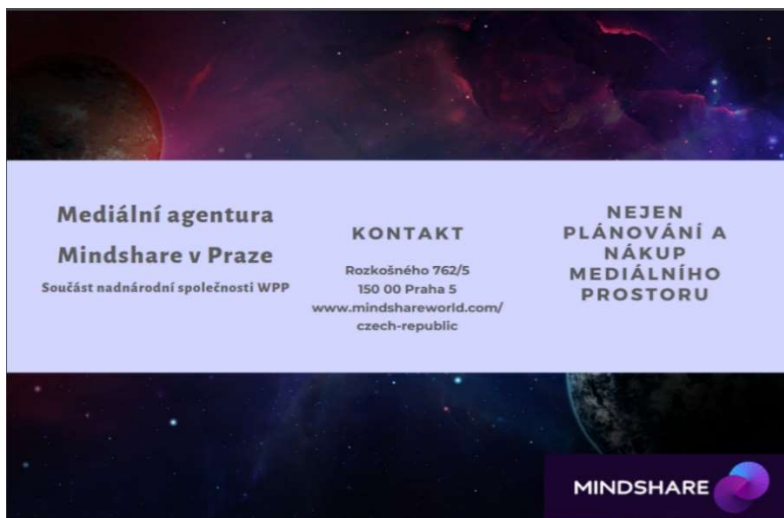
Čím výše se v zákaznickém funnelu pohybujeme, tím více disciplin a platform je nutné zapojit a aktivně vytvářet poptávku. Mnozí velcí a etablovaní zadavatelé v minulých letech již našli ideální poměr investic mezi offline a online kanály a mezi budování značky a výkonosní disciplíny. Také u těchto zadavatelů evidujeme nárůsty investic do digitalu. Ty však mnohdy nekončí u mediálních domů, ale jako platby za nové služby v rámci technologického řešení programatické reklamy.

Aby předstihly konkurenci, firmy investují do detailního domďování, do dat a jejich správy. Mnoho klientů aktivně předchází rizika, která v digitalu hrozí více než v jiných mediálních typech. Používají nástroje na zajištění brand safety, minimalizaci fraudu, mění vizibilitu. Stále častěji sázejí na umělou inteligenci, vytvářejí vlastní algoritmy v rámci otevřených platform.

Zvyšující se investice do digitálního marketingu se nemusí nezbytně projevit do mediálních investic. Od textů, statických obrázků a řádkových webových stránek je a vyššími komunikačními cíli nezbytný posun k propracované grafice, dynamickým prvům, k videu. Je nezbytné investovat do SEO, webdesignu a UX. Následuje automatizace, vlastní data management platforma a propracovaný CRM systém. To vše přináší vysoké náklady na odbornost i dodatečné náklady.

Zdroj: interní zdroj podniku, 2019

Příloha 3 – Vizualizace brožury



**Mediální agentura
Mindshare v Praze**
Součást nadnárodní společnosti WPP

KONTAKT
Rozkošného 762/5
150 00 Praha 5
[www.mindshareworld.com/
czech-republic](http://www.mindshareworld.com/czech-republic)

**NEJEN
PLÁNOVÁNÍ A
NÁKUP
MEDIÁLNÍHO
PROSTORU**

MINDSHARE




NAŠE HODNOTY

Týmová práce
Efektivní práce v týmech,
komunikace a kvalitní
výsledky.

Rychlost
Pečlivost a zároveň rychlost,
okamžitá reakce a predikce
zákaznickových potřeb

Provokace
Zábava, odvaha a
nekonvenční řešení projektů

“
Naši klienti jsou
hlavní prioritou.



**Jsme aktivní na sociálních sítích
Máme stabilní základnu klientů
Účastníme se mnoha
marketingových konferencí a
soutěží**

Co nabízíme?

- Mediální strategie klientovi na míru
- Konzultace, poradenství
- Marketingové výzkumy
- Analýzy, reporty
- Kvalifikovaný personál s dlouholetou praxí
- Moderní digitální technologie
- Pravidelnou komunikaci
- Flexibilitu a kvalitu

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 – Pozvánka na konferenci



Zdroj: vlastní zpracování