

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Chování firmy v době pandemie Covid-19

Bc. Barbora Náglová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Náglová

Hospodářská politika a správa

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Chování firmy v době pandemie Covid-19

Název anglicky

Behavior of the company during Covid-19 pandemic

Cíle práce

Cílem práce je vytvořit model doporučení, která by měla společností pomoci vyjít z pandemické krize bez významnějších problémů či poklesu brandových metrik. Tato doporučení jsou stanovena na základě výzkumu mediálního chování mezinárodních i lokálních firem v době krize a případové studie firmy IKEA.

Metodika

Teoretická část práce obsahuje přehled základní problematiky z oboru marketingu a médií, pojmový aparát a vysvětlení souvislostí na základě studia a komparace informací získaných ze sekundárních zdrojů. Praktická část práce je vypracována z dat od společností Nielsen AdMosphere a IKEA. Ze získaných informací jsou stanoveny závěry práce.

Doporučený rozsah práce

Marketingová strategie

Klíčová slova

Pandemie, krize, mediální komunikace, e-commerce, brandové metriky, model chování firmy

Doporučené zdroje informací

- Abrams, Karin von a Ceurvels, Matteo. 2021. Consumers in Europe will be more attuned to brand purpose and messaging. eMarketer. [Online] eMarketer, 25. 1 2021. [Citace: 13. 2 2021.] <https://www.emarketer.com/content/consumers-europe-will-more-attuned-brand-purpose-messaging>.
- Gulati, Ranjay, Nohria, Nitin a Wohlgezogen, Franz. 2010. Roaring Out of Recession. Harvard Business Review. [Online] Harvard Business Review, 3 2010. [Citace: 12. 2 2021.] <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>.
- Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. Marketing management – 14. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. 8024741504.
- Nielsen AdMosphere. 2020. ATO: Koronavirová krize potvrdila dominanci televize mezi médii. Nielsen-AdMosphere. [Online] Nielsen-AdMosphere, 19. 11 2020. [Citace: 13. 2 2021.] <https://www.nielsen-admosphere.cz/press/ato-koronavirova-krize-potvrdila-dominanci-televize-mezi-medii/>.
- Příkrylová, Jana. 2019. Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání. Praha : Grada Publishing a.s, 2019. 8027126487.
- Vysekalová, Jitka a Mikeš, Jiří. 2018. Reklama: Jak dělat reklamu – 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2018. 8027121191.
- Wavemaker. 2020. Creativity in Quarantine? . [Online] 16. 3 2020. [Citace: 15. 2 2021.] <https://wavemakerglobal.com/wp-content/uploads/2020/03/COVID-19-Brand-Communications.pdf>.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Chování firmy v době pandemie Covid-19" 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 31.3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své práce doc. Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování této práce.

Chování firmy v době pandemie Covid-19

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá mediálním chováním firem v době první vlny pandemie Covid-19. Má za cíl vytvořit jednoduchý model pravidel, která by měla společnost následovat v případě, že nechce v době krize ztratit své zákazníky, znehodnotit vnímání své značky a po krizi se naopak chce brzy zotavit. Teoretická část práce obsahuje přehled základní problematiky z oboru marketingu a médií, pojmový aparát a vysvětlení souvislostí na základě studia a komparace informací získaných ze sekundárních zdrojů. V praktické části práce je vytvořen samotný sedmi-bodový model, který vychází především z dat výzkumů firem Wavemaker, eMarketer a Nielsen Admosphere. V poslední části práce je vybrán segment domácího nábytku a popsáno jeho chování v první vlně pandemie. Model je poté aplikován na chování firmy IKEA a je uvedeno v čem se značka zachovala správně a v čem naopak ne. Je zde vysvětlen důsledek špatných kroků a navrženo lepší řešení.

Klíčová slova: pandemie, krize, mediální komunikace, e-commerce, brandové metriky, model chování firmy

Behavior of the company during the Covid-19 pandemic

Abstract

This diploma thesis deals with the media behavior of companies during the first wave of the Covid-19 pandemic. It aims to create a simple model of rules that a company should follow if it does not want to lose its customers in times of crisis, devalue its brand perception and, on the contrary, wants to recover soon after the crisis. The theoretical part of the thesis contains an overview of basic issues in the field of marketing and media, the conceptual apparatus and an explanation of the context based on the study and comparison of information obtained from secondary sources. In the practical part of the work, a seven-point model is created, which is based on research data from Wavemaker, eMarketer and Nielsen Admosphere. In the last part of the work, a segment of home furniture is selected and its behavior in the first wave of the pandemic is described. The model is then applied to the behavior of IKEA and it is stated in what the brand behaved correctly and in what it did not. The consequence of bad steps is explained, and a better solution is proposed.

Keywords: pandemic, crisis, media communication, e-commerce, brand metrics, business behaviour model

Obsah

1	Úvod	13
2	Cíl práce a metodika.....	15
2.1	Cíl práce	15
2.2	Metodika.....	15
3	Teoretická východiska.....	17
3.1	Marketing	17
3.2	Základní mediální termíny a ukazatele	18
3.2.1	Cílová skupina.....	18
3.2.2	Net reach / Reach 1+	18
3.2.3	Frekvence	18
3.2.4	Rating	18
3.2.5	Gross Rating Point / Target Rating Point.....	19
3.2.6	Afinita.....	19
3.3	Typy médií	20
3.3.1	Televize	20
3.3.2	Outdoor.....	22
3.3.3	Rádio	23
3.3.4	Tisk.....	24
3.3.5	Online	24
3.4	Marketingový mix	26
3.4.1	Produkt (Product)	26
3.4.2	Cena (Price).....	27
3.4.3	Distribuce (Place).....	27
3.4.4	Marketingová komunikace (Promotion)	27
3.5	Komunikační mix	28
3.5.1	Reklama.....	29
3.5.2	Osobní prodej	30
3.5.3	Podpora prodeje.....	31
3.5.4	Public relations.....	31
3.5.5	Přímý marketing	32
3.6	Netradiční marketingová komunikace.....	33
3.6.1	Product Placement.....	33
3.6.2	Guerilla marketing.....	33
3.7	Model reakce zákazníků na marketingovou komunikaci	34

3.8	E-commerce	35
3.9	ROI.....	36
3.10	Marketingový výzkum trhu	37
3.10.1	Výzkumné metody	37
3.10.2	Marketingový výzkum trhu jako součást rozhodování v organizaci.....	38
3.10.3	Marketingový výzkum a monitoring reklamy v ČR	40
4	Vlastní práce	42
4.1	Chování firem v době recese a jeho následky	42
4.1.1	Společnosti zaměřené na prevenci	42
4.1.2	Společnosti zaměřené na propagaci	43
4.1.3	Programatické společnosti	43
4.1.4	Progresivní společnosti	43
4.2	Vliv pandemie na trh a chování spotřebitele.....	45
4.2.1	Růst e-commerce.....	45
4.2.2	Vnímání značky spotřebitelem.....	47
4.3	Dopad pandemie na mediální trh v ČR.....	49
4.4	Inspirativní chování firem v době pandemie.....	52
4.4.1	Zahraniční trh	52
4.4.2	Český trh	57
4.5	Vytvoření doporučeného modelu chování firem v pandemii.....	59
4.6	Segment domácího nábytku	60
4.6.1	Představení vybraných konkurentů.....	60
4.6.2	Mediální konkurenční analýza vybraných subjektů ze segmentu....	64
4.6.3	Závěry mediální konkurenční analýzy	70
4.7	Chování značky IKEA v době pandemie a jeho následky	71
4.7.1	Snížení investic do reklamy	71
4.7.2	Nezvladatelná poptávka na e-shopu.....	72
4.7.3	Dopad utlumení komunikace na brandové metriky IKEA.....	74
4.7.4	IKEA a její odpovědnost v pandemii.....	77
4.7.5	Shrnutí.....	79
5	Výsledky a diskuse.....	82
6	Závěr	84
7	Seznam použitých zdrojů.....	87

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vlastníci televizních stanic v ČR	20
Obrázek 2 - Sledovanost televize v minutách a denní reach dle věkových skupin..	22
Obrázek 3 - Návaznost Komunikačního mixu na Marketingový mix	29
Obrázek 4 - Obrat a růst české e-commerce	36
Obrázek 5 - Nejvýhodnější kombinace strategií implementovaných v době krize..	44
Obrázek 6 - Porovnání krizových strategií z pohledu prodejů a růstu EBITDA	45
Obrázek 7 - Penetrace e-commerce segmentu v USA	46
Obrázek 8 - Značky by měly komunikovat reklamy spojené s pandemií	47
Obrázek 9 - Vnímání značek negativně spojovaných s pandemií.....	48
Obrázek 10 - Mediální investice v ČR 2016-2020.....	49
Obrázek 11 - Denní sledovanost televize v hodinách a minutách All 4+	51
Obrázek 12 - Nové logo Mercado libre.....	55
Obrázek 13 - Porovnání vyhledávání konkurentů v Google Search	70
Obrázek 14 - Reakce zákazníků IKEA v první vlně pandemie.....	73
Obrázek 15 - Příklad odpovědnosti IKEA v době pandemie (podpora první linie).78	
Obrázek 16 – Příklad odpovědnosti IKEA v době pandemie (pomoc potřebným) .78	
Obrázek 17 - Příklad odpovědnosti IKEA v době pandemie (Zůstaňte doma).....	79

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíl kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody	37
Tabulka 2 - Marketingové informační systémy	38
Tabulka 3 - Meziroční růst investic do reklamy 2016–2020 v %	50
Tabulka 4 - Vývoj mediálních investic segmentu	64
Tabulka 5 - Vývoj investic do reklamy ve fiskálních letech firmy IKEA	72
Tabulka 6 - Vývoj investic do reklamy v prvním čtvrtletí fiskálních let	72

Seznam grafů

Graf 1 - Sezonálnost investic segmentu v letech 2016-2020.....	65
--	----

Graf 2 - Celkové mediální investice jednotlivých konkurentů (2016-2020)	65
Graf 3 - Mediamix vybraných konkurentů	66
Graf 4 - Síla a kontinuita televizní komunikace segmentu	68
Graf 5 - Síla a kontinuita televizní komunikace segmentu	68
Graf 6 - Mediální investice IKEA v době pandemie	73
Graf 7 - Top of mind segmentu.....	75
Graf 8 - Total Brand Communication Awareness segmentu	75
Graf 9 – Vliv mediální komunikace na TBCAwareness značky IKEA.....	75
Graf 10 - Souvislost TBCA a mediálních investic ostatních konkurentů segmentu	76

1 Úvod

Spolu s těžkou zdravotní a humanitární krizí způsobenou pandemií Covid-19 čelí malé i velké firmy po celém světě velkým obchodním výzvám. Enormní snížení či neočekávané zvýšení poptávky, přísná vládní nařízení, přerušení dodavatelských řetězců, nezaměstnanost, hospodářská recese a velká nejistota provádí mnoho z nich. Moderní společnost byla donucena přejít ke změnám, které si do té doby uměla jen ztěžka představit a mezi lidmi se ozývá věta: „Svět už nebude jako dříve.“ Bohužel pro mnoho lidí a oblastí lidského života je to realitou. Majitelé krachujících firem se snaží přeměnit svůj byznys, aby se dokázali uživit i v průběhu nejtěžších pandemických opatření, učitelé ve školách vymýšlejí nové způsoby, jak přimět žáky chtít se učit i v online režimu a neméně důležité jsou osobní příběhy a osudy lidí, ke kterým byla korona až příliš krutá.

Tato diplomová práce pojednává především o tom, jak pandemie změnila mediální trh, chování a preference zákazníků, jak se firmy zachovaly v době krize a jakým způsobem je možné z krize vyjít co nejlépe. Jedná se pouze o malý zlomek toho, co se ve světě stihlo za rok 2020 změnit. Bohužel ne všechny firmy mají příležitost se z krize opravdu dostat. Situace v České republice není v době pandemie vůbec příznivá pro malé obchodníky a mnoho z nich se potýká s existenciálními problémy nebo své krámy již uzavřeli. Univerzálním a rychlým řešením pro mnoho firem bylo přesunout své prodeje online, ale to je také privilegium, které není možné pro všechny.

Svět se tedy opravdu velmi změnil a Covid přivedl se svojí existencí mnoho špatného, ale na každé změně lze najít i to dobré.

Co tedy změnila pandemie ve světě k lepšímu?

Hygienické návyky většiny populace se velkým způsobem zlepšily a bude tak snazší zamezit šíření podobné nemoci v budoucnu. Lidé budou více dbát na umývání rukou, zůstanou doma v případě nemoci nebo budou nosit roušky, aby ochránili své blízké. Zároveň se jedná o velký test států a celého světa v tom, jak se v dané situaci dokážou zachovat ať už vlády či obyvatelé. Z celé situace je tedy výhodné si vzít ponaučení a příště udělat vše lépe, rychleji a rozumněji.

Omezení výroby a cestování vede k výraznému zlepšení životního prostředí. Tento fakt jistě neznamená, že by se veškerá výroba měla zastavit a již nikdy by se nemělo cestovat. Dobrou zprávou ale je, že zlepšení se projevilo velmi skokově a rychle a je zde naděje do budoucna, že s tímto globálním problémem se dá pracovat a existují argumenty k přesvědčení autorit o tom, že situaci lze řešit.

Zjištění, že spoustu věcí se dá dělat jinak. Firmy zjišťují, že jim stačí mnohem menší kancelářské prostory a že k efektivitě jim stačí pouze desetina porad; státní správa najednou velmi dobře komunikuje online a podávání různých formulářů je také možné neosobní formou; starší generace, které odmítaly pracovat s moderními technologiemi si nyní musí zvyknout a jejich obzory se rozšíří.

Přesun světa do online. Firmy i jedinci přesunuli své životy do digitálního světa a pro mnohé z nich to byla záchrana. Lidé si zlepšují své psychické zdraví online telefonáty s kamarády či odborníky, fyzické zdraví udržují u online lekcí posilování a nakupování všeho potřebného přes e-shopy je už zavedeným standardem. Navíc také lidé v pokročilém věku, kteří technologie dlouho odmítali zapojit do svého života jsou nyní „nuceni“ svůj přístup změnit a jsou schopni se spojit se svou rodinou například přes Skype a nemusí se cítit tak osamoceni v době izolace.

Dalším ale jistě ne posledním přínosem je vývoj medicíny. Jak už je v době krize často zvykem, a i v minulosti v době světových válek vždy bylo, tak věda dělá v těchto situacích obrovské pokroky. Investice do vývoje látek vhodných pro boj s koronavirem přesahovaly historická maxima a medicína zaznamenala v tomto ohledu obrovský skok. Možná tento fakt napomůže i v jiných oblastech, než je pouze koronavirus. (Čermák , 2020)

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit model doporučení, která by měla společností pomoci vyjít z pandemické krize bez významnějších problémů či poklesu brandových metrik. Tato doporučení jsou stanovena na základě výzkumu mediálního chování mezinárodních i lokálních firem v době krize a případové studie firmy IKEA.

2.2 Metodika

Teoretická část práce obsahuje přehled základní problematiky z oboru marketingu a médií, pojmový aparát a vysvětlení souvislostí na základě studia a komparace informací získaných ze sekundárních zdrojů.

V praktické části práce je nejprve uveden výzkum zveřejněný v Harvard Business Review, kde je hodnoceno 4700 firem z pohledu jejich chování v době krize. Firmy jsou ve výzkumu rozděleny do čtyř skupin a hodnoceny dle šesti ukazatelů. Jedna z těchto čtyř skupin pojmenovaná jako progresivní vychází z krize nejlépe, a i v postrecesní době jsou dané firmy z této skupiny svým výkonem před konkurencí.

Dále je v práci uvedeno, jak se v době pandemie změnilo chování spotřebitelů. Zákazníci přehodnocovali své nákupy a změnil se také způsob nakupování, které probíhalo především online. Dále se u spotřebitelů změnila jejich mediální konzumace. Lidé s přesunem do svých domovů trávili více času u televizních obrazovek, a naopak média konzumovaná při cestě do práce (outdoor) či v kanceláři (rádio) ustoupila do pozadí. Dalším bodem v této kapitole o chování zákazníků je průzkum od společnosti eMarketer, který uvádí, jaký způsob komunikace se spotřebitelům nejvíce líbí a značkám pomáhá udržovat si své dobré jméno. Zákazníci rádi u značek vidí zájem o společenská témata, zapojení se do řešení aktuálních problémů ve společnosti nebo přímo aktivní kroky podporující potřebné osoby.

Velkým tématem v odvětví prodeje se stal e-commerce a jemu se věnuje i kapitola v této práci. Již v minulých letech byl tento způsob prodeje zboží na vzestupu, ale

pandemie zapříčinila obrovský skok v počtu e-shopů. Firmy, které zavedení e-shopu odsouvaly a v době příchodu pandemie nebyly schopné prodávat online, své dřívější rozhodnutí měnily a ty, které o tom dříve ani neuvažovaly se snažily na tento trh rychle proniknout.

Se změnou konzumace médií spotřebiteli a vlivem dalších faktorů se změnil i mediální trh v České republice, což je v diplomové práci znázorněno na datech od společnosti Nielsen AdMosphere. Porovnána je zde předpověď a realita roku 2020 na mediálním trhu.

Další kapitolou vlastní části práce je uvedení reálných příkladů chování lokálních i zahraničních firem v době první vlny pandemie, které silně koresponduje s výzkumem společnosti eMarketer. Praktické příklady v této kapitole byly sbírány na internetu a také z výzkumu firmy Wavemaker. Na základě těchto příkladů je vytvořeno několik společných znaků, ze kterých lze čerpat inspiraci pro vytváření komunikační strategie firmy.

Práce se dále přesouvá k praktické ukázce toho, co se událo na českém mediálním trhu v první vlně pandemie a je provedena mediální konkurenční analýza segmentu domácího nábytku, opět na základě dat od firmy Nielsen AdMosphere. Segment domácího nábytku je pro dění na trhu v době pandemie velmi vypovídající. Lidé se s přesunem domů začali více zajímat o své domácí prostředí a museli se například vybavit novým pracovním prostorem nebo uzpůsobit svůj domov tomu, že v něm budou trávit mnohem více času a provádět mnohem více aktivit než dříve.

V poslední části praktické práce je popsáno detailněji chování značky IKEA v době pandemie. Tato značka na trhu s nábytkem zaujímá vedoucí pozici a v práci jsou zhodnoceny její pozitivní, ale i negativní kroky, které vedly k poklesu brandové metriky Total Brand Communication Awareness. V této kapitole jsou dále navržena řešení, která by negativní trend metriky snížila.

V závěru práce jsou shrnuty východiska z jednotlivých kapitol vlastní práce a vytvořen ucelený obraz o tom, jak by se měla značka v době pandemie ideálně zachovat.

3 Teoretická východiska

V kapitole Teoretická východiska jsou vysvětleny důležité pojmy z oboru reklamy a marketingu a také popsán mediální trh v České republice. Jsou zde uvedeny pojmy důležité k pochopení souvislostí ve Vlastní části práce.

3.1 Marketing

Marketing je podle Americké Marketingové Asociace definován jako aktivita a soubor institucí a procesů, které vytvářejí komunikaci a směnu nabídek s hodnotou pro zákazníky a celou širokou veřejnost. (AMA, 2017)

Kotlerova definice oproti té americké nabývá spíše společenského významu: *„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“* (Kotler, a další, 2013)

Z výše uvedených definic vychází, že se v marketingu nejedná prvotně o omezený cíl prodat, ale spíše o prodej za účelem uspokojení potřeb a přání zákazníka. Pokud potenciální zákazník cítí pocit nespokojenosti, vyustí to ve snahu vyřešit svůj problém získáním toho, co jeho potřebu uspokojí – tedy nakoupí. (Přikrylová, 2019) Firmy nedokáží uspět, pokud se jim nepodaří uspokojit potřeby a přání ostatních a právě marketing firmám pomáhá udržovat své stávající zákazníky a zároveň získávat ty nové. To pomůže firmě zvyšovat své prodeje, potažmo zisky. (Kotler, a další, 2013)

Marketing také napomáhá v boji s konkurencí, kdy kvalitní marketing dokáže utvrdit vztah se zákazníky natolik, že se i přes jiné konkurenční nevýhody stane firma „lovebrandem“ a první volbou potenciálního zákazníka. Dokonalá znalost spotřebitele a konkurenčně nejlepší nabídka je klíčem k úspěšné existenci firmy ve 21.století. (Přikrylová, 2019)

3.2 Základní mediální termíny a ukazatele

3.2.1 Cílová skupina

Skupina lidí definována svou demografií a chováním, kterou je zamýšleno zasáhnout reklamou. Definování cílové skupiny je pro firmu klíčové, protože s ohledem na ní je komunikace vytvářena již od počátku – od vizuálu samotného výrobku/služby, přes kreativitu reklamy až po mediální strategii. Pokud je známo dostatečné množství informací o zvolené cílové skupině, je snadné zvolit vhodné komunikační kanály k zasažení co největšího množství osob v ní. Porozumění, segmentace a výběr vhodného cílového publika vyžaduje kvalitní data z výzkumů.

3.2.2 Net reach / Reach 1+

Reach lze přeložit jako zásah a uvádí se v procentech. Jedná se o procentuální podíl osob z naší cílové skupiny zasažených reklamní kampaní. Net a 1+ v názvu označují, že osoba viděla reklamu alepoň jednou. Dále lze tedy pracovat s Reach 2+, 3+ atd. Reach je možné uvádět i jako absolutní číslo jednoduchým přepočtem procent.

3.2.3 Frekvence

Frekvence, často uváděná spíše jako průměrná frekvence, udává kolikrát jedna osoba (domácnost) viděla vybrané reklamní sdělení. Průměrná frekvenci je počítána jako součet množství kontaktů jednotlivých zasažených domácností vydělená počtem zasažených domácností.

Efektivní frekvence je výpočet toho, kolikrát je potřeba zasáhnout diváka reklamním sdělením, aby si ho zapamatoval. Tento výpočet zohledňuje velké množství jak kreativních tak mediálních faktorů.

3.2.4 Rating

Představuje procento lidí, kteří v danou dobu sledovali vybraný televizní nebo rozhlasový program. Lze tedy o nějakém pořadu říct, že má rating 20%, což znamená, že

ho v posledních 15 minutách sledovalo 20% populace (sleduje se v 15 minutových intervalech).

3.2.5 Gross Rating Point / Target Rating Point

Ukazatele vyjadřující sílu kampaně. Slouží ke kvalitnímu porovnávání různých kampaní mezi sebou, protože zohledňují velké množství indexů jako je například sezónní koeficient, stopážový koeficient a podobně. Jedná se o sumu ratingů jednotlivých spotů použitých v reklamní kampani. Přesněji řečeno sumu ratingů jednotlivých reklamních přestávek ve vysílání. U tohoto výpočtu dochází k duplicitě cílového publika, tedy nezohledňuje fakt, že jedna osoba viděla reklamu vícekrát.

GRP = Gross Rating Point je kumulovaná sledovanost nákupní cílové skupiny. Každá televizní stanice má stanovenou vlastní nákupní cílovou skupinu specifickou pro své programové schéma. GRPy proto slouží také jako nákupní jednotka televizních kampaní, kdy je stanovena ceníková cena jednoho GRPu.

TRP = Target Rating Point se od GRP liší tím, že vyjadřuje zásah kampaně v libovolně určené cílové skupině. Počet GRPs a TRPs se tedy může u dané reklamní kampaně lišit.

3.2.6 Afinita

Afinita se často překládá jako „vhodnost“ daného pořadu, reklamního nosiče, magazínu, rádiové stanice atd. pro zvolenou cílovou skupinu. Pomáhá určit to, jak daná cílová skupina konzumuje dané konkrétní médium ve srovnání s obecnou populací (většinou definovanou jako lidé starší 15 let = All 15+). Lze ji výpočítat jako podíl TRPs a GRPs v daném médiu. Čím je afinita vyšší, tím vhodnější je dané médium pro reklamní kampaň. Za vysokou a vhodnou afinitu se považuje výsledek vyšší než 1. (Mediaguru, 2020)

Výše uvedené termíny a ukazatele jsou vybrané záměrně jakožto základní a jako ty, které se používají obecně v marketingu pro měření či odhad výkonnosti a úspěšnosti

kampaní. Existuje ale obrovské množství dalších metrik, které se využívají například pouze pro jednu ze sfér marketingu – pouze pro online marketing, pro měření vnímání značky jako takové a podobně. Pro účely této práce je zde ale uveden pouze tento výběr.

3.3 Typy médií

Médium je prostředek neosobní formy komunikace. Je možné je rozdělit na tradiční a digitální. Ty tradiční jsou ve společnosti využívána již přibližně 60 let a všeobecně je lze nazvat jako offlinová. Řadí se mezi ně televize, outdoor, rádio a tisk. Naopak trendem současné digitální doby se stala tzv. reklama onlinová, která má oproti offlinu své výhody i nevýhody. Často se o onlinu a offlinu v minulosti referovalo jako o dvou rozdílných táborech a firmy ve velkém přesouvaly své investice do digitalu. V současnosti se ale pohled změnil a je jasné, že efektivní marketingová strategie je většinou tvořena dokonalou kombinací obojího.

3.3.1 Televize

Český televizní trh je možné rozdělit na veřejnou a soukromou složku. Veřejnou televizí je Česká televize. Soukromé televizní společnosti jsou tři: TV Nova, Media Club a ATMedia. Zastoupení jednotlivých stanic je vidět na obrázku níže:

Obrázek 1 - Vlastníci televizních stanic v ČR

Public		Private			
Česká televize	TV Nova	Media Club		ATMedia	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CT 1 ▪ CT 2 ▪ CT 24 ▪ CT Sport ▪ CT :D ▪ CT Art 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nova ▪ Nova Cinema ▪ Nova 2 ▪ Nova Action ▪ Nova Gold ▪ Nova Sport 1 (not measured) ▪ Nova Sport 2 (not measured) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prima ▪ Prima COOL ▪ Prima Love ▪ Prima ZOOM ▪ Prima MAX ▪ Prima Krimi <p><i>Barrandov Group</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ TV Barrandov ▪ KINO Barrandov ▪ Barrandov PLUS ▪ Barrandov KRIMI ▪ Barrandov NEWS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comedy Central ▪ Nickelodeon ▪ Nick Jr. ▪ Retro Music TV ▪ Mnam TV <p><i>Óčko Group</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Očko ▪ Očko STAR 	<p><i>Measured</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ AXN ▪ CS Film ▪ CS Mini ▪ Disney Channel ▪ FilmBox ▪ JOJ Cinema ▪ JOJ Family ▪ Kino Svet ▪ Nat. Geographic ▪ REBEL ▪ RELAX ▪ Slagr TV ▪ TUTY 	<p><i>Not measured</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horror Film ▪ Music Box ▪ Plzen TV ▪ Praha TV ▪ Slusnej Kanal ▪ Discovery ▪ EuroSport ▪ TLC <p><i>AMC Group</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Film+ ▪ Spektrum ▪ Sport 1 ▪ Sport 2 ▪ Minimax

Zdroj: Mediaguru, vlastní úprava, (Mediaguru, 2019)

Sledovanost jednotlivých televizních stanic je měřena pomocí SimMeters (peoplemetrů). Jedná se o audiomatching technologii, která je rozmístěna v 1 900 domácnostech po celé ČR pokrývající panel přibližně 4 450 osob. 25 procent panelu se každý rok obměňuje. Monitoring provádí společnost Nielsen Admosphere.

Prodej a nákup televizního prostoru

Jednotliví vlastníci stanic prodávají reklamní prostor pomocí jednotky zvané Cost Per Point = CPP, která je uvedena v jejich ceníku (jedná se o cenu za jeden GRP). Do výpočtu ceny jednoho reklamního spotu vstupují mimo CPP další indexy, které se snaží cenu spotu vyrovnávat s poptávkou. Cenu spotu ovlivňuje počet GRPs, které firma nakupuje, délka spotu (stopáž), měsíc v roce (sezonalita) a čas, ve kterém má být spot vysílán (daypart). Každý tento ukazatel má svůj koeficient, o kterém je možné s televizemi vyjednávat a snižovat ho na základě množství investovaných peněz do televize. Obecně platí, že čím více značka do televizní reklamy investuje, tím výhodnější indexy je možné získat. Značky většinou před začátkem roku vyjednávají s televizemi a na celý další rok vytváří tzv. televizní commitment. Na základě objemu, který televizi přislíbí v závazné smlouvě, jsou koeficienty předjednány na celý rok dopředu.

Výpočet ceny za spot = CPP*GRPs*Stopážový koef.*Sezónní koef.*Daypartový koef.

Trendy na televizním trhu

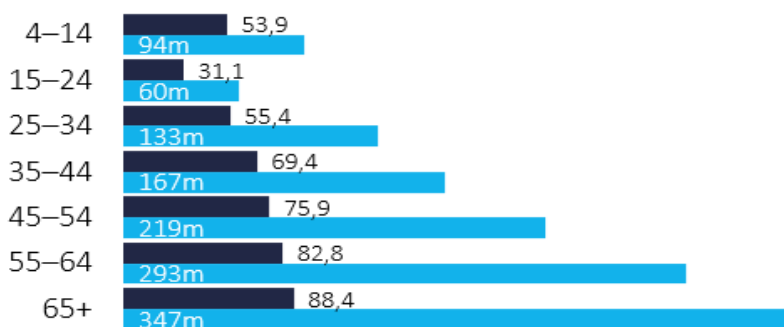
Televize je nejdražším media typem a směřují do ní velké části rozpočtů největších značek v České republice. Spotová reklama ale není jediným způsobem prezentace firmy. Klasické reklamní přestávky v programu jsou přesycené a značky se čím dál tím více snaží zasáhnout spotřebitele jiným způsobem, kdy se jeho pozornost může soustředit pouze na ně. Jedná se o tzv. speciální operace. Mezi ty se řadí product placement, sponzoring, kreativní spolupráce s pořady nebo propojení televize a online známé jako HbbTV. Propojení TV s onlinem je trendem dnešní doby a online televize získávají na oblíbenosti.

Velmi diskutovaným tématem byl vstup portálu Seznam.cz na toto území, když v roce 2018 spustil vlastní internetovou televizi Seznam TV. Od té doby ho následovali i další.

Sledovanost televize

Všeobecně lze říct, že televizi sleduje spíše starší generace. Nejvíce času u televize tráví lidé starší 65 let. Více jak 88 % těchto lidí tráví denně u televize až 6 hodin. Jedná se ale o extrém a absolutní vrchol křivky sledovanosti. Mladší generace ale stále tráví s televizí také velké množství jejich volného času. Sledovanost v minutách jednotlivých věkových skupin je vidět na světle modrých linkách grafu níže. Tmavě modré linky představují denní reach v každé ze skupin. (Mediaguru, 2020)

Obrázek 2 - Sledovanost televize v minutách a denní reach dle věkových skupin



Zdroj: ATO – Nielsen Atmosphere, vlastní úprava, 2019

3.3.2 Outdoor

Out of home (OOH) reklama neboli venkovní reklama obsahuje veškeré nosiče, které se vyskytují ve veřejném prostoru. Základními formáty jsou billboardy, zastávky městské hromadné dopravy, plakáty ve vlacích či tramvajích nebo polepy, ale existuje mnoho dalších. Cena kampaně je určena druhem média, velikostí, dobou pronájmu a lokalitou. Základní doba pronájmu je čtrnáct dní až jeden měsíc. Nejsilnějším hráčem na českém trhu je společnost Bigmedia.

Tím, že je nosič umístěn na jednom místě po dobu minimálně čtrnácti dní, dokáže vytvořit vysokou četnost zásahu reklamním sdělením. Lidé se kolem místa pohybují velmi často pravidelně a reklama je tedy zasáhne vícekrát a lépe si jí zapamatují. Výhodné jsou

také velké reklamní plochy nebo nestandardní nástavby například na tramvajových zastávkách, které přitáhnou pozornost. Na druhou stranu zatěžují město reklamním smogem. Nevýhodou dále může být špatná viditelnost plochy nebo špatně zvolený vizuál. Pokud má spotřebitel pouze pár vteřin na to, aby si sdělení přečetl (jede okolo billboardu na dálnici), musí být výstižné a krátké. Dále je potřeba v rámci vizuálů myslet na roční dobu a počasí v daném ročním období a zvolit například osvětlené plochy a dobře viditelný vizuál v zimě, kdy je brzy tma apod. Velkou nevýhodou OOH je také špatná měřitelnost, na které ale Bigmedia ve spolupráci s O2 poměrně úspěšně pracuje a dosah svých kampaní doměřuje. Současným trendem je digitalizace OOH ploch, protože tyto plochy mají mnoho výhod – dodání vizuálních podkladů je potřeba jen dva dny před začátkem kampaně (u klasických formátů je to minimálně týden), pohybující se motiv (video, gif, animace) snáz zaujme kolemjdoucí atd. (Mediaguru, 2017)

3.3.3 Rádio

Radiové stanice jsou v České republice buďto regionální nebo celoplošné. Zástupci na radiovém trhu jsou tři: Radiohouse, MediaClub a Český rozhlas. Největší podíl na trhu, a i v rámci poslechovatelnosti, aktuálně drží Media Club, který vlastní například stanice Frekvence 1, Radio Impuls a Evropa 2. Radiohouse naopak vlastní například Rádio Blaník a síť Hitrádií. Rádio je specifické věrností svých posluchačů a málo z nich přepíná na jinou stanici v reklamních přestávkách.

Poslechovatelnost rádia se v roce 2019 pohybovala na 2 hodinách, což je mírný pokles oproti minulým rokům. Měření poslechovatelnosti rádií probíhá pomocí dotazníků, které se uskutečňují každý čtvrt rok. Rok 2020 byl pro rádia velmi náročný kvůli epidemiologické situaci. Pasivní poslechovatelnost (pokud je rádio zapnuté pouze jako kulisa a není aktivně posloucháno) klesla o 15 % kvůli uzavřeným obchodním centřům a kancelářím. (Radioprojekt, 2020)

Nákup radiové spotové reklamy je velmi rychlý proces a kampaň lze spustit v rozmezí dvou dnů. Na rozdíl například od televize, kde probíhá booking nejkvalitnějšího prostoru vždy měsíc dopředu nebo tisku, kdy musí zadavatel reklamy stihnout uzávěrku.

Trendy na radiovém trhu jsou také spojeny s digitalizací společnosti. Roste obliba poslechu rádií online, poslechy podcastů a zároveň využívání speciálních projektů jako jsou moderátorské vstupy nebo soutěže. (Mediaguru, 2020)

3.3.4 Tisk

Pokud je reklama vytištěna na papíře, je považována za tiskovou reklamu neboli print. Tisk se rozděluje na magazíny a deníky a každé médium se hodí pro jiné typy kampaně. Magazíny jsou typické spíše pro kampaně podporující image značky, a naopak deníky se využívají typicky pro slevové nebo jiné časově omezené akce podporující prodej, kdy je důležité mířit komunikaci na přesné datum či lokalitu. Další formou tiskové reklamy jsou také letáky, které fungují velmi dobře především na starší cílové skupiny.

Reklamu v tisku je možné využít i trochu méně typickým a více nenásilným způsobem. Mezi tyto nestandardní formáty se řadí advertoriály, PR články, PR tipy nebo také rozhovory s ambasadory nějaké značky/firmy. Tyto typy reklamy mohou na potenciálního zákazníka působit pozitivněji a velmi dobře se u něj buduje vztah ke značce.

Nevýhodou tiskové inzerce je klesající zájem o tištěné magazíny a deníky. Vydavatelství proto v dnešní době snižují náklady a přesouvají se do digitálního prostředí. Čtenáři tudíž nemusí platit za tištěný kus, ale zaplatí například měsíční členství na portálu a dostanou přístup k neveřejným článkům. Z reklamy tištěné se tím pádem stává reklama digitální. (Mediaguru, 2020)

3.3.5 Online

Do digitálního marketingu lze zahrnout veškerou placenou neosobní komunikaci, která probíhá prostřednictvím digitálních technologií. Cílem většinou bývá dostat spotřebitele na webové stránky firmy, kde je možné nahlédnout do nabídky nebo přímo uskutečnit nákup.

Výhodou online reklamy je snadná měřitelnost, poměrně přesné a snadné cílení, personalizace reklamního sdělení, multimediální obsah, možnost interakce a relativně nízké náklady oproti jiným media typům. V současné době jde o důležitou součást mediální strategie firmy a investice do onlinu stále rostou. V roce 2017 dokonce překonaly globálně investice do televizní reklamy. Vysoké investice se ale stávají zároveň

problémem v tomto odvětví. Reklamní prostor začíná být přesycený a vytváří se tak snadno reklamní slepota. Tento stav vedl k vývoji nástrojů, které reklamu zcela blokují. Jedná se ale o obor, který je dynamický a stále ve vývoji a každou chvíli je vymyšlen nový způsob toho, jak se v online prostředí odlišit od ostatních firem a vytvořit zajímavý obsah, který si spotřebitel dobrovolně a se zájmem prohlédne.

Formáty online reklamy:

Display reklama

Jedná se o reklamu v obsahové síti. Tedy o obrázek, video či zvuk na právě zobrazené webové stránce. Nejčastějším formátem je banner a pro zvýšení jeho proklikovosti je výhodné, když je interaktivní. Například video je v současnosti nejoblíbenějším formátem vyvolávajícím vysokou odezvu (a to nejen v display, ale především na soc.sítích). Výhodou display reklamy je to, že na rozdíl od reklamy ve vyhledávací síti nemusí čekat, až zákazník produkt přímo vyhledá. Využívá se tedy spíše pro účely upoutání pozornosti spotřebitele v dřívější fázi nákupního cyklu. Naopak pokud již zákazník produkt dříve vyhledal a navštívil u toho webovou stránku firmy, je snadné ho na ostatních webech znovu dohledat pomocí remarketingu a připomenout se mu. Za display reklamu se nejčastěji platí formou CPT (cena za tisíc zobrazení), nebo CPC (cenou za proklik). (Přikrylová, 2019)

Search

Search reklama se snaží web firmy ukazovat co nejvýše ve výsledcích vyhledávání. Zobrazení funguje na základě klíčových slov zadaných do systému. Klíčová slova musí co nejpřesněji odpovídat oboru, produktu, službě, kterou firma nabízí a zároveň být dostatečně populární pro danou problematiku. V České republice jsou nejčastěji používanými vyhledávači český Seznam.cz a globální Google.com. (Google Ads)

Reklama na sociálních sítích

Sociální sítě mají masivní množství uživatelů, a proto se jedná o ideální místo pro reklamu. I přes toto masové pokrytí je možné velmi detailně cílit na úzká publika. Je to

z toho důvodu, že zde lidé zveřejňují své osobní informace jako věk, pohlaví, zájmy, rodinný stav apod. Na základě těchto údajů lze velmi snadno optimalizovat. Reklama na sociálních sítích je často provázána s ostatními marketingovými aktivitami, ale není vhodná pro všechny druhy podniků. Nevhodná může být například pro B2B, i když to také není pravidlem všude. Například sociální síť LinkedIn je pro některé účely vhodná i pro tento specifický segment. Mezi nejrozšířenější sociální sítě patří Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Youtube.

Sociální sítě nabízí spoustu zajímavých a stále se měnících formátů. Fenomémem dnešní doby jsou jednoznačně influenceři. Pohled na jejich funkci v reklamě se stále mění a je potřeba si dávat pozor při výběru. Značka si koupí reklamy u nevhodného influencera nebo při špatném provedení reklamy samotným influencerem (neoznačení reklamy apod.) může spíše uškodit. (Vysekalová, a další, 2018).

3.4 Marketingový mix

Kvalitní marketing je nedílnou součástí každé úspěšné organizace a základním stavebním kamenem dobré strategie je znalost zákazníka, orientace přímo na něj a znalost cílového trhu. Cílem firmy je nabízet produkt, který je pro zákazníka cenově vhodný, dostupný na očekávatelném místě, a o kterém je dobře informovaný. Z tohoto předpokladu vychází marketingový mix neboli **koncepte 4P**. S touto koncepcí přišel již v roce 1960 Edmund J. McCarthy. (Přikrylová, 2019)

„Cílem tvorby marketingového mixu je najít optimální kombinaci jednotlivých komunikačních prostředků a jejich využití způsobem, které odpovídá tržní situaci.,“
(Vysekalová, a další, 2018)

3.4.1 Produkt (Product)

Prvním ze čtyř P je samotný produkt – výrobek nebo služba, které uspokojí zákazníkovo potřeby a tužby. Při jeho zakoupení cítí uspokojení díky hodnotě, kterou pro

ně daný produkt má. Užitek může mít nejrůznější podoby: úspora peněz nebo času, dobrý pocit z vlastnictví, zvýšení sociálního statusu, uznání apod. Pro organizaci je tedy důležitým úkolem identifikovat jakou hodnotu produkt pro zákazníka může mít a snažit se ji co nejvíce naplnit. Tím zvyšuje spotřebitelovo touhy a naklonění ke koupi.

3.4.2 Cena (Price)

Jedná se spíše o negativní složku mixu a častý moment odpadu velkého množství potenciálních zákazníků. Cena je to, co musí spotřebitel investovat do získání výrobku či služby. Pojem evokuje především peněžní hodnotu, ale součástí ceny je i čas strávený nad nákupem, případná fyzická námaha nebo psychické vypětí. Cena musí být zvolena správně, aby nebyla ani příliš vysoká, ani příliš nízká. (Přikrylová, 2019)

3.4.3 Distribuce (Place)

Doručení zboží od výrobce ke spotřebiteli v odpovídajícím čase, množství a kvalitě. Po uskutečnění nákupu je distribuce klíčovým prvkem v návratnosti zákazníka, protože i když může být produkt kvalitní, tak doba nebo kvalita doručení může jeho spokojenost ovlivnit. Naopak při zajištění pohodlí pro nákup může firma získat konkurenční výhodu. Výhodami může být například možnost doručení kurýrem později večer, osobní odběr a vyzkoušení produktu v místě prodeje nebo „pick-up pointu“, platba kartou online a podobně.

3.4.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Promotion nebo také jindy používané communication jsou velice důležitou součástí marketingového mixu. Jde o komunikaci se zákazníky (potenciálními i stávajícími), zajištění jejich dostatečné informovanosti o výrobku či službě a působení na jejich touhy a potřeby. To vše zajišťuje poslední „P“. K dosažení tohoto cíle je důležitá konverzace se zákazníkem a jeho zpětná vazba. Pokud bude firma spotřebitelům naslouchat, snadno najde cestu, jakou je zaujme, osloví a přesvědčí ke koupi. Nelze podceňovat také výhody připomínání se a budování vztahu ke značce i jinými způsoby než pouze prodejem. Při pozorné komunikaci a sběru dat z ní je snadné zvolit vhodný a funkční způsob propagace,

při kterém nebude docházet ke zbytečným investicím firmy do marketingu, který nefunguje.

Někteří marketéři začali volat po novelizaci a úpravě koncepce 4P hlavně kvůli digitalizaci ve společnosti. Orientace firmy na zákazníka je jasná a stále důležitá, ale nejde jen o to, aby zákazníci poslouchali, co jim chce firma říct, spíše jako o to vyslechnout své zákazníky a odpovědět jim nabídkou, která pro ně má největší význam a nabízí ideální řešení. Nejsou to tedy firmy, kdo diktuje směr komunikace, ale zákazníci.

Jen malým příkladem je přidání „People“ (Kotler, a další, 2004) nebo dle Jakubíkové ještě „processes, programming, partnership“ (Jakubíková, 2012). Dalším důležitým „P“ může být také „penetrance“ neboli získávání stále nových zákazníků a tím pádem růst značky. (Bacon, 2017).

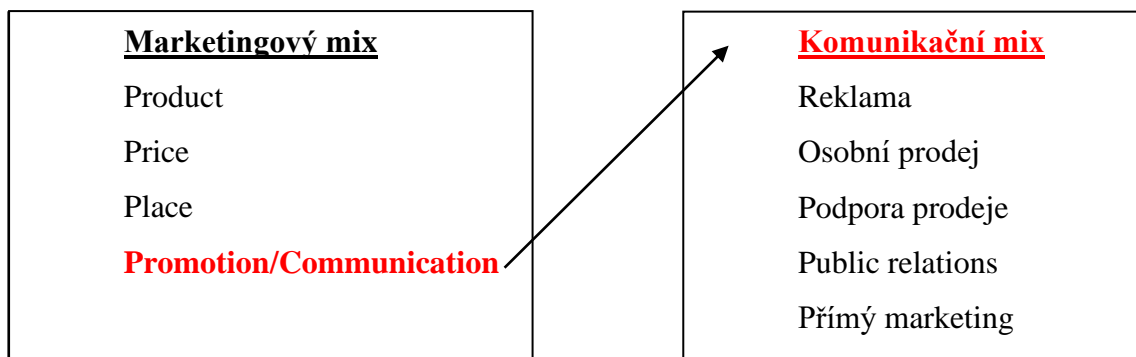
Jak již bylo výše zmíněno, komunikace je klíčovým prvkem funkčního marketingového plánování. Marketingová komunikace není popsána jedním jasným způsobem a jako u většiny dalších témat tohoto oboru lze najít mnoho úhlů pohledu na ní. Níže jsou vypsány základní pojmy marketingové komunikace vycházející z původních pramenů oboru.

3.5 Komunikační mix

Komunikace v marketingu cílí na mentální stránku spotřebitele. Motivuje ho, edukuje, nutí ho k představám, mění jeho postoje a názory, a především ho přesvědčuje ke koupi.

V předchozí kapitole o marketingovém mixu byl popsán koncept 4P zakončený komunikací. Způsoby komunikace v marketingu jsou popsány v koncepci komunikačního mixu, který je navázán na čtvrté „P“ z marketingového mixu – tento vztah je znázorněn graficky na následujícím obrázku.

Obrázek 3 - Návaznost Komunikačního mixu na Marketingový mix



Zdroj: Příkrylová 2019, vlastní zpracování

Nástroje komunikačního mixu lze rozdělit na osobní a neosobní. Osobní forma komunikace vyžaduje fyzickou účast obou komunikantů a spadá sem osobní prodej. Do neosobní formy řadíme reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. V neosobní formě komunikace je k přenosu informací používané nějaké médium. (Příkrylová, 2019)

3.5.1 Reklama

Velký slovník marketingových komunikací popisuje reklamu jako oznámení, vyhlášku, či také propagaci, avšak ve smyslu propagačního prostředku. Jedná se o produkt reklamní činnosti neboli v angličtině známé jako „advertising“. (Jurášková, a další, 2012)

Dle Příkrylové a Jahodové je reklama neosobní forma komunikace, která je zprostředkována různými médii. Má za úkol oslovovat, informovat a přesvědčovat své současné i potenciální zákazníky o výrobcích, službách, či myšlenkách dané značky. (Příkrylová, 2019)

Slovník reklamních a marketingových pojmů od Arthura Bergera poté popisuje význam slova reklama jako „obrátit pozornost k něčemu“. Anglické slovo „advert“ je možné rozdělit na „ad“ s významy - směrem k, vůči, směrem na a dále na slovo „vert“ neboli „vertire“ znamenající otočit, obracet. Z překladů výše lze tedy vyvodit, že reklama má za úkol oslovovat publikum a obracet jeho pozornost k určitým věcem či myšlenkám. Jejím cílem je po upoutání pozornosti stimulovat touhu dané osoby, které povedou k akci.

Touto akcí je myšlena koupě produktu nebo služby. Reklama zasahuje do mnoha aspektů lidského života a to od kultury, politiky, sociálních záležitostí po zdraví lidského těla (reklama na nezdravé fast food jídlo apod.). (Berger, 2016)

Všechny uvedené definice mají společný základ již v historickém kontextu samotného slova, které existovalo již před vznikem směnného obchodu. Nejstarší reklamy byly zprostředkovávány především ústně, a to vyvoláváním důležitých sdělení nebo zpíváním reklamních popěveků. Médii, o kterém mluví Příkrylová je v tomto případě hlas. Dalším médiem, na kterém lze reklamu zprostředkovávat, a to do dnes, byly vývěsné tabule před obchody nebo například rytiny v kameni nalezené v ruinách egyptských staveb – tato forma reklamy se dnes označuje jako outdoor. Velký rozvoj zaznamenala reklama v době vynalezení knihtisku a s ním spojené tisknutí novin, ve kterých se rozvinula pravidelná inzerce. (Příkrylová, 2019)

3.5.2 Osobní prodej

Výhodou osobního prodeje je právě přímá interakce mezi prodávajícím a zákazníkem. Je možné pozorovat reakce a chování zákazníka v reálném čase a ihned na něj reagovat. Osobní kontakt umožňuje zjistit problém jednotlivých spotřebitelů, zbavit je jejich obav, pomoci jim při rozhodování a získat okamžitě jejich zpětnou vazbu. Naopak právě možnost opožděné reakce na chování zákazníka je nevýhodou ostatních nástrojů komunikačního mixu.

Osobní prodej se využívá především v oborech s vysokou specializací, vyšší úrovní prodejních služeb, s produkty z vyšší cenové úrovně, s kvalitnějšími produkty. Rozhodnutí organizace o tom, zda tento způsob prodeje zvolí se většinou odvíjí od jejich cenových možností, typu produktu a typu zákazníků. Pokud se firma ve své strategii rozhodne tento způsob prodeje využívat, je důležité mít dokonale proškolený prodejní personál, a to jak o výrobcích, tak o přístupu k zákazníkům a technikách prodeje.

Prodejní proces má několik částí:

- Oslovení zákazníka
- Rekognice jeho přání a požadavků

- Představení a případné vyzkoušení produktu
- Uzavření prodeje
- Poprodejní fáze

Především poprodejní fáze nesmí být opomíjena. Utvrzení zákazníka o tom, že vybral nejlepší produkt a že jeho nákup byl správný je zaručením jeho spokojenosti a případného návratu za dalším nákupem. (Zamazalová, 2009)

3.5.3 Podpora prodeje

Soubor podnětů a pobídek, které vedou zákazníka k okamžitému nákupu. Často se jedná o výhodné časové omezené a krátké cenové nabídky, slevy, kupony, výhodná balení, dárek k nákupu apod. Řadí se sem také věrnostní programy. Cíle podpory prodeje jsou:

- Poskytnutí informací o vlastnostech produktu
- Vytvoření povědomí o produktu nebo připomenutí jeho vlastností
- Snižování rizik vyplývajících z koupě nového produktu (vyzkoušení před koupí)
- Nadchnout zákazníka pro produkt
- Vytvoření dobré pověsti produktu

Rozdíl mezi podporou prodeje a reklamou je v cílení. Reklama je o dlouhodobé komunikaci k obecnějšímu publiku. Podpora prodeje je zaměřena na úzkou cílovou skupinu, vyznačuje se vyšší cenovou elasticitou a působí na impulzivní nákupní chování. Nevýhodou podpory prodeje je ale její vysoká nákladnost (slevy nebo výhodná balení snižují marži, případná produkce, instalace a následné odstranění poutačů se slevami). (Karlíček , 2016)

3.5.4 Public relations

Vztah s veřejností je oboustranná komunikace s cílem ovlivňovat postoje veřejnosti (částí veřejnosti), neboli veřejné mínění. Public relations se snaží najít porozumění

veřejnosti, vybudovat dobré jméno firmy a pozitivní obraz. Slučuje obory jako je sociologie, psychologie, žurnalistika, rétorika atd. (Příkrylová, a další, 2010)

Využití PR může hrát velkou roli v situacích, kdy je podnik ohrožen nebo ve složité situaci. Pokud má firma vybudované dobré zázemí ve vnímání své značky, může pro ní být snažší krizi překonat. Může například veřejně prezentovat svou situaci a zákazníci ji ve složité situaci podpoří a třeba i zachrání. Komunikace nemusí ale probíhat pouze ven z firmy. Interní PR je stejně důležité, aby zajistilo dobré vztahy uvnitř firmy. Zaměstnanci a jejich zkušenosti jsou také prvkem celkového obrázku o firmě.

PR by mělo být součástí ucelené marketingové strategie a komunikace firmy. Jako součást tohoto celku by mělo dodržovat několik zásad:

- Jedna komunikační aktivita by měla doplňovat a rozvíjet druhou a měly by spolu ladit. Obsah PR by se měl odrážet v reklamním sdělení apod.
- Primární myšlenkou ucelené komunikace včetně PR musí být zájem klienta a jeho problém, který touží vyřešit.
- PR musí mít cíl, cílovou skupinu a jasně definovaný produkt, druh kampaně, rozpočet a identifikovanou konkurenci, dále také výsledky průzkumů a pretestů a předchozích kampaní.
- Po skončení kampaně je důležité doměřit výsledky, efektivitu a dopady kampaně a poučit se z nich. (Svoboda , 2009)

3.5.5 Přímý marketing

Jde o neosobní formu komunikace, ale za to velmi detailně cílenou. Jedná se o přímé spojení s vybranou skupinou cílových spotřebitelů pomocí telefonu, pošty, emailu, internetu nebo dalších komunikačních nástrojů. (Kotler , a další, 2007)

V současnosti se k této formě marketingu firmy opět stále více vrací, protože běžný spotřebitel je již přehlcen množstvím masové reklamy. Přímý marketing nabízí cílenější a propracovanější metody komunikace a dosahuje tím vyšší odezvy a dlouhodobějších spoluprací. V počátcích byl direct marketing často o zasílání katalogů nebo letáků poštou, což již dnes není tak žádané a proběhl přesun spíše do online prostředí (e-mailingu). Jednoznačnou výhodou přímého marketingu je rychlá odezva zákazníka a v online

prostředí i dokonalá měřitelnost chování uživatele. Nevýhodou naopak může být jednoznačně zdlouhavost vytváření například e-mailové databáze, nevhodnost použití pro masové trhy, vnímání zákazníkem jako nevyžádaná pošta. (Přikrylová, 2019)

E-mailing je nejčastější formou přímého marketingu a zároveň také nejlevnější. Vytváření e-mailových databází bylo mírně zkomplikováno nástupem GDPR, ale i nadále funguje velmi dobře. E-maily mohou obsahovat mimo text i obrázky a videa a personifikované sdělení, které uživatele zasáhne mnoha směry. Zákazníkovi pak stačí pouze několik málo kliknutí, aby usutečnil nákup.

3.6 Netradiční marketingová komunikace

Vzhledem k tomu, že reklamní prostor ve všech media typech je silně přesycený a spotřebitelé často trpí reklamní slepotou, je dobrým způsobem, jak se dostat do jejich podvědomí některá z forem netradiční či dokonce tzv. undergroundové komunikace.

3.6.1 Product Placement

Jedná se o ne až tak netypickou formu komunikace značky, ale rozhodně o funkční. Společnost umístí svůj produkt nebo své logo do konkrétního filmu či televizního pořadu. To má za úkol posílit image značky a vytvořit zdání nekomerční komunikace. Spotřebitel pak konzumuje reklamu ve velmi nenásilné formě (pokud je „PP“ kvalitně zapracován do děje a obrazu) a uloží se mu do podvědomí. V České republice je tato reklama omezena v Zákonu o reklamě a podléhá několika legislativním nařízením – product placement musí být na začátku daného pořadu vždy označen značkou „PP“ často viditelném v pravém horním rohu televizní obrazovky. (Halada, a další, 2017)

3.6.2 Guerilla marketing

Guerilla vznikla již v šedesátých letech dvacátého století jako boj malých konkurentů proti velkým. S definicí přišel v osmdesátých letech Jay Conrad Levinson a pojmenoval guerilla marketing jako „nekonvenční marketingovou kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.“. Dodnes je tento marketing především

o vzbuzování konverzace, kontroverze a o tom vytvořit „buzz“ neboli rozruch. Podstatným prvkem bývá nízká nákladovost (což už ale dnes také nebývá pravidlem) a balancování na hranici legality. Tato reklama často vyvolá pozornost médií a díky nim je zpropagována. Není tedy potřeba platit za mediální prostor a reklama se šíří sama podobně jako u viral marketingu. (Frey, 2015)

3.7 Model reakce zákazníků na marketingovou komunikaci

Vnímání značky zákazníky prochází určitým procesem a v závislosti na daném produktu či službě a jejich stádiu. Marketingové sdělení každé společnosti by se mělo od těchto ukazatelů odvíjet, aby bylo správně cílené a zákazníci si ho pozitivně zapamatovali a provedli požadované kroky. Těmito kroky může být u nového produktu zvýšení o povědomí nebo naopak u zavedenějšího produktu provedení akce, tedy nákupu. To, jak zákazníci na sdělení reagují vyjadřuje model ACCA (dříve často uváděný také jako AIDA).

ACCA:

- Awareness (povědomí)
- Comprehension (pochopení)
- Conviction (přesvědčení)
- Action (akce)

Jednotlivé body na sebe navazují a vytvářejí určitý proces. Firmy musí ve správný čas cílit správným způsobem, aby u dané osoby vyvolaly jednu z těchto reakcí. (Janouch , 2014)

Každá firma usiluje o to, aby si ji zákazníci pamatovali a aby se k ní vraceli. Vnímání značky zákazníky se dá proto měřit různými dotazníkovými šetřeními, ze kterých poté firma může odvodit to, jakým způsobem na zákazníky působí. Níže je uvedeno několik brandových metrik, které jsou relevantní pro účely této diplomové práce.

Top of Mind Awareness – Vyjadřuje to, kterou značku si lidé vybaví jako první při zmínění určitého segmentu, produktu atd. (Například když se řekne e-shop s elektronikou, většina lidí si první vybaví Alza.cz.). Tato metrika vyjadřuje, že pozice dané značky na trhu je velmi silná a převyšuje nad konkurencí.

Brand Communication Awareness – Určuje to, zda si lidé značku pamatují z nějaké mediální komunikace a většinou logicky rychlým tempem klesá, pokud daná značka aktuálně nekomunikuje. Tím pádem se rychle ztrácí z mysli zákazníka a první místo na jeho seznamu může snadno zaujmout konkurence.

Brand Desire – Vyjadřuje, jak se zákazník ohledně dané značky cítí. Hodnotí vztah ke značce z pohledu obliby. Častým pojmem u tohoto ukazatele je „Lovebrand“, tedy značka, která je pro zákazníka jasně nejoblíbenější a mezi konkurencí si jí téměř vždy zvolí.

Positive Impact – Tento ukazatel lze vyjádřit jako vnímání značky jako té, která má pozitivní vliv na společnost nebo životní prostředí atd.

Tyto brandové metriky si každá značka většinou měří samostatně svými výzkumy trhu. Zjišťování hodnot těchto ukazatelů probíhá nejčastěji formou dotazníků a výsledky se udávají v procentech. (Driesener, a další, 2006)

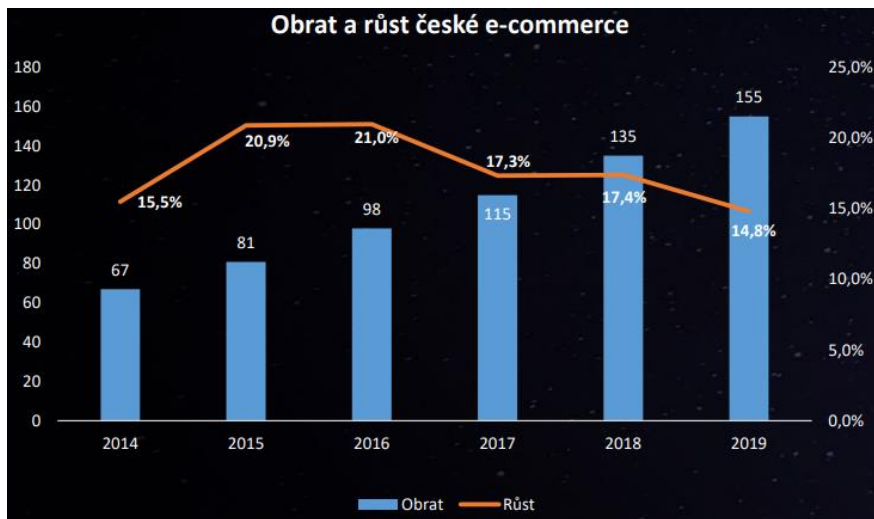
3.8 E-commerce

Velký slovník marketingových komunikací definuje e-commerce jako: „*Prodej zboží a služeb prostřednictvím internetu (e-shopů)*“. Jedná se o obor rozprostřený do mnoha oblastí jako je například distribuce, nákup, prodej, marketing nebo servis produktů prostřednictvím internetu. Nejedná se ale pouze o prodej a nákup na internetu, ale pod pojem e-commerce patří i elektronické on-line platby, e-marketing, SEO, SEM, elektronické výměny dat (EDI) a automatické sběry dat. (Jurášková, a další, 2012)

Růst e-commerce je ve světě i v ČR značný a firmy, které měly příležitost ho začít využívat a vytvořit si vlastní e-shop dříve a neudělaly tak, toho rozhodnutí nyní nejspíše litují. Zvlášť pak rok 2020 se projevil jako rok e-commerce. S nástupem Coronavirové

krize a zavřenými kamennými prodejny zůstaly e-shopy často jedinou možností výdělků mnoha firem.

Obrázek 4 - Obrat a růst české e-commerce



Zdroj: Hospodářské výsledky Alza.cz, 2020

3.9 ROI

Zkratka pochází z anglického „Return of investments“ neboli návratnost investic. Vypočítává se jako poměr mezi čistým ziskem a náklady. Platí tedy:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{čistý zisk} / \text{náklady}) * 100$$

V marketingu se tento ukazatel používá ke zjišťování toho, jak se firmě vyplácí investice do jejích marketingových aktivit, ať už je to celá kampaň, jeden z kanálů nebo jedno sdělení. Jedná se o výnos z utracené částky v procentech. Pokud výsledek výpočtu ROI vychází větší než 100 %, pak se investice vyplácí. (Hlaváček, 2019)

3.10 Marketingový výzkum trhu

Jedná se o průzkum, jehož cílem je získat a vyhodnotit relevantní informace o jednotlivých skupinách působících na trhu – zákazníci, dodavatelé, diváci apod. Pro výzkum se využívají dvě základní metody, a to kvantitativní a kvalitativní. Marketingový výzkum má velice blízko k výzkumu sociologickému a právně z něj čerpá většinu svých postupů. (Tahal, 2017)

3.10.1 Výzkumné metody

Výzkumné metody jsou nadřazeny výzkumným technikám. Metody výzkumu lze rozdělit na dvě, a to kvalitativní a kvantitativní. Nelze porovnávat, zda je jedna metoda lepší než druhá. Je možné je pouze porovnávat mezi sebou a určovat, která z nich je pro daný výzkum vhodnější. Každá z metod má své výhody a nevýhody, a proto je v mnoha případech nejlepší volbou je využít ve výzkumu obě, což je nazýváno triangulací metod. Jejich porovnání je v následující tabulce.

Tabulka 1 - Rozdíl kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody

	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM
Techniky	Hlubkové a skupinové rozhovory	Dotazování, pozorování, experiment
Typ otázek	Především otevřené	Především uzavřené
Velikost vzorku	Není definována – sběr dat od různých respondentů pokračuje až do momentu teoretické saturace.	Definován od začátku, musí být reprezentativní pro možnost zobecnění výsledku.
Cíl	Detailní hlubkový popis, pochopení chování	Měření, kvantifikace – povrchnější informace
Analytické metody	Kvalitativní analýza	Statistická analýza
Rychlost	Časově náročnější	Zpravidla rychlejší než u kvali.v.
Výsledky	Nelze zobecnit na velké množství osob	Pro reprezentativní skupinu respondentů zobecnitelné

Zdroj: Metody výzkumu médií, (Trampota, 2010)

Kvalitativní výzkum se soustředí na hledání motivů, příčin a postojů a typicky odpovídá na otázku „Proč?“. Naopak kvantitativní výzkum se zabývá zpravidla otázkou „Kolik?“ a zjišťuje kolik jednotek má nějaký názor nebo se nějak chová. (Trampota, 2010)

3.10.2 Marketingový výzkum trhu jako součást rozhodování v organizaci

Pro účely manažerského rozhodování v organizaci je potřeba spojit několik zdrojů dat, aby byla zjištěna objektivní situace na trhu:

Tabulka 2 - Marketingové informační systémy

Interní data	Marketing Intelligence	Marketingový výzkum
<ul style="list-style-type: none"> • Prodejní a transakční data • Zákaznické databáze (CRM) • Interní reporting • Data z vlastních webových stránek a sociálních médií 	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o konkurenci • Informace o spotřebitelích • Informace o trendech ve společnosti a technologiích • Monitoring sociálních sítí • Ekonomické ukazatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Chování a potřeby zákazníků • Postavení na trhu, monitoring konkurence • Podklady a informace o specifických aspektech a situacích v marketingu – 4P

Zdroj: Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy (Tahal, 2017), vlastní zpracování

Prvním zdrojem informací v rámci firmy jsou **interní data**, která jsou snadno dostupná a ukazují především informace o obratu a ziskách organizace. Snadno se jimi zhodnotí úspěšnost či neúspěšnost firmy a tím pádem i to, jak zafungovala zvolená marketingová strategie. Rozhodování o krátkodobé strategii se bez těchto dat neobejde, avšak na druhou stranu postrádají hlubší vhled do potřeb stávajících i potenciálních zákazníků.

O vývoji marketingového prostředí a o know-how dané organizace dobře informují data v tabulce výše nazvaná jako **Marketing Intelligence**. Jsou to zpravodajské informace z odlišných zdrojů – zpravodajské weby, odborné články, výroční zprávy. Lze díky nim identifikovat nové příležitosti na trhu, nebo naopak monitorovat případné hrozby. Naopak nevýhodou těchto dat je jejich povrchnost, neformálnost, náhodný výběr zdrojů a jsou silně ovlivněna subjektivitou při jejich sběru. Jejich sběr nemá specifickou metodu ani cíl. (Tahal, 2017)

Velkým opakem Marketing Intelligence dat jsou data z **Marketingového výzkumu**, která jsou maximálně oddělena od subjektivních názorů. Princip marketingového výzkumu spočívá v získávání objektivních informací na základě vědeckých postupů. Pro interpretaci dat z výzkumu se využívá sociologická imaginace. Marketingový výzkum zahrnuje různé formy výzkumu trhu a veřejného mínění, sociálního výzkumu a datové analytiky. Využívá metod statistiky a analytiky a technik aplikovaných sociálních, behaviorálních a datových věd. Jeho cílem je pomáhat porozumět a podpořit rozhodování poskytovatelů zboží a služeb, vlád, neziskových organizací a široké veřejnosti. (ESOMAR, 2016)

Marketingová oddělení nebo firmy jako takové často nabývají dojmu, že své prostředí dokonale znají a že jsou připraveni na všechno, avšak rozhodování na základě historických (minulých) dat může společnosti ublížit. Marketingové prostředí se stále proměňuje a je riskantní se dopouštět „marketingové slepoty“. Pro rozhodování v organizaci (v tomto případě pro marketingové rozhodování) je důležitá aktuálnost a kontinuita sběru dat ze všech tří pilířů uvedených výše. Spojením různých druhů dat dokáže organizace získat velice detailní pohled na stávající situaci na trhu a může do jisté míry předpovídat budoucí vývoj. Kvalitní datový základ je stavebním kamenem pro úspěšnou marketingovou strategii, a také se díky němu firmy dokážou připravit na různé situace, které mohou na trhu náhle nastat a efektivně se vyhnout případné krizi.

Pro účely této práce budou použita data ze dvou pilířů, a to Marketing Intelligence a Marketingový výzkum.

3.10.3 Marketingový výzkum a monitoring reklamy v ČR

Každá firma si může marketingový výzkum zorganizovat sama, avšak poměrně větší jistotou je najmout si na výzkum profesionální agenturu. Největší globální organizací, která výzkum trhu zprostředkovává je ESOMAR. Zastupuje tisíce odborníků a stovky společností ve více než 130 zemích. Povinností všech těchto členů struktury je dodržování Mezinárodního kodexu ICC/Esomar. Ten dbá na bezpečnost a anonymitu osobních údajů, etické chování, transparentnost výzkumů a jejich zákonnost. (ESOMAR, 2016)

V České republice je pro marketingový výzkum nejvyužívanější společnost Nielsen Admosphere, jejíž data budou použita i pro účely praktické části této diplomové práce. Jejich portfolio služeb zahrnuje mediální měření (SimMetry), vytváření výzkumů dle individuálních zadání, Adwind software (systém pro přístup k datům a vytváření vlastních analýz) a Ad Intel data (komplexní data z monitoringu realizovaných kampaní). V jejich databázi Ad Intel dat jsou informace o reklamních kampaních realizovaných v ČR od roku 2010. Poskytuje monitoring reklamy (ceníkové ceny a údaje), kreativní monitoring (audiovizuální ukázky reklam), analýzy a výstupy z databáze dat. Z dat lze tvořit konkurenční analýzy (přehled o reklamních aktivitách dle uživatelské specifikace), dále časové trendy (změny ve využívání jednotlivých media typů nebo konkrétních médií), mediální audit (ověření uskutečnění reklamy pomocí například post-bu analýzy), analýzy o mediálním dopadu a účinnosti komunikace (sledovanost, reach, čtenost atd.). (Nielsen Admosphere, 2020)

Výzkumy Nielsenu mají ale své limity. Do jejich monitoringu nejsou zahrnuta veškerá data na mediálním trhu. Nejlépe je na tom televizní reklama, kterou Nielsen pokrývá celou a velmi do detailu. S nedostatky nutno počítat u monitoringu rádia, tisku a outdooru, ale stále jsou data poměrně vypovídající. Největší problém je však s online reklamou. Nielsen dokáže svým výzkumem pokrýt pouze webové stránky několika vlastníků. Nejdůležitější součástí měření jsou webové stránky patřící firmě Seznam.cz, dále například Mediální skupině Mafra nebo Czech News Center. Co naopak do monitoringu nespadá jsou webové stránky patřící firmě Google a Facebook. To způsobuje značný výpadek dat a ta data, která jsou k dispozici nejsou příliš vypovídající. (Gemius Audience, 2021)

Na monitoringu online reklamy se dále podílí společnost SPIR-Sdružení pro internetový rozvoj se svým výzkumem AdMonitoring, ale tento výzkum stejně jako ten od Nielsenu není rozšířen o důležité dodavatele jako je Google či Facebook. (SPIR, 2021)

4 Vlastní práce

V této části práce bude vytvořen model pravidel, která by měla společnost následovat v případě, že nechce v době krize ztratit své zákazníky, znehodnotit vnímání své značky a po krizi. Tento model staví na základech dat z výzkumů firem Wavemaker, eMarketer a Nielsen Admosphere a dalších. V poslední části vlastní práce je vybrán segment domácího nábytku a popsáno jeho chování v první vlně pandemie. Model je poté aplikován na chování firmy IKEA a je uvedeno v čem se značka zachovala správně a v čem naopak ne. Je zde vysvětlen důsledek špatných kroků a navrženo lepší řešení.

4.1 Chování firem v době recese a jeho následky

Analýza chování firem ve třech ekonomických krizích (1980-1982, 1990-1991, 2000-2002) zveřejněná v Harvard Business Review definovala čtyři skupiny rozdělené dle specifických kombinací změn v rozložení zdrojů. Do výzkumu bylo zařazeno 4 700 firem vybraných ze Standard & Poor's databáze a analyzovány byly jejich změny ve strategii vždy tři roky před krizí, v průběhu krize a tři roky po ní. Na základě těchto dat byly vytvořeny hypotézy o tom, jak strategické změny ovlivnily výkony daných společností v postrecesním období.

Změna strategie byla hodnocena pomocí šesti ukazatelů (jejich zvyšování, snižování či stagnace): počet zaměstnanců; náklady na prodané zboží; výdaje na výzkum a vývoj; obchodní, všeobecné a administrativní výdaje; kapitálové výdaje; zásoby majetku a vybavení. Do změny strategie byly počítány pouze radikální změny, protože pouze ty dokážou ovlivnit výkon společnosti.

Již zmíněné čtyři identifikované skupiny společností jsou:

4.1.1 Společnosti zaměřené na prevenci

Tyto společnosti v době recese snížily jeden nebo více ze šesti ukazatelů a nezvýšily žádný. Z výsledků výzkumu vychází, že společnosti, které se takto zachovaly mají **21 %** pravděpodobnost, že budou překonávat své konkurenty o deset nebo více procent po skončení recese.

4.1.2 Společnosti zaměřené na propagaci

Tato skupina firem zvýšila alespoň jeden ze šesti ukazatelů a zároveň nesnížila výdaje na žádný o více než jejich konkurence. Pravděpodobnost toho, že budou tyto firmy překonávat své konkurenty alespoň o deset procent v postrecesní době je **26 %**.

4.1.3 Programatické společnosti

Jedná se o kombinaci preventivního přístupu (snížení nákladů na prodané zboží nebo počtu zaměstnanců více než jejich konkurence) a zaměření na propagaci (zvýšení některého nebo více z následujících ukazatelů více než konkurence-obchodních, všeobecných a administrativních výdajů; výdajů na výzkum a vývoj; zásob majetku a vybavení; kapitálových výdajů). Pravděpodobnost vyššího výkonu po skončení krize je **29 %**.

4.1.4 Progresivní společnosti

Ty snížily náklady na prodané zboží, ale nesnížily počet zaměstnanců více než jejich konkurence. Naopak zvyšovaly investice do ukazatelů, které jsou ve vztahu k jejich konkurenci a celkovému trhu (jako jsou všeobecné a administrativní výdaje; výdaje na výzkum a vývoj) a dále do ukazatelů souvisejícími s aktivy firmy (jako jsou kapitálové výdaje; zásoby majetku a vybavení). Tyto firmy mají největší pravděpodobnost růstu a lepšího postavení na trhu oproti konkurentům po skončení recese, a to **37 %**.

Z výzkumu tedy vyplývá, že přehnaně defensivní postavení firmy v době krize není vždy vhodné a může jí poškodit do budoucna (ovšem s ohledem na několik výjimek). Mnohé firmy ale právě tuto strategii volí, protože ředitelé věří, že jejich odpovědností je zabránit tomu, aby společnost padla do špatných čísel. Rychle implementují opatření pro snížení provozních nákladů, odkládají nové investice do výzkumu, vývoje a rozvoje inovací, nenakupují aktiva a uchovávají hotovost. To ale zapříčiní, že každé rozhodování je realizováno pouze s myšlenkou snižovat náklady a firma nemá vysoké cíle, neinovuje, a tudíž nepracuje efektivně. Důsledkem může být nižší kvalita produktu a pokles spokojenosti zákazníků. Všeobecná frustrace firmy působí také na zaměstnance, kteří se obávají dalších škrtů, přísných kontrol a mají často pocit bezmoci.

Naopak přehnaně agresivní strategie v době recese také není stoprocentně výhodná. Některé firmy využívají poklesu ekonomiky k prosazení změny, přiblížení se k zákazníkům, kteří mohou být ignorováni konkurencí nebo k provádění strategických investic s dlouhodobou výnosností. Příkladem je firma Hawlett-Packard v krizi roku 2000, která i přes to, že prodeje a zisky klesaly, akvírovala s firmou Compaq, zaplatila 1 milion dolarů na expanzi a rozvoj informačních technologií a vyčlenila 25 milionů dolarů na rebrandingovou kampaň. Tyto aktivity způsobily časem napnutí vztahů v top managementu firmy a když krize skončila, bylo pro společnost velmi náročné dohánět ziskovost svých konkurentů (IBM, Dell). Z toho vyplývá, že organizace silně zaměřené na propagaci sice rozvíjejí dobrý pocit u svých běžných zaměstnanců (popírají závažnost krize), ale naopak ignorují včasné varovné signály jako je snižování rozpočtů zákazníků. Tyto firmy věří, že dokud budou inovovat, tak jejich prodeje a zisky porostou, ale nevíšmají si ostatních velmi důležitých faktorů. Snižující se prodeje se snaží kompenzovat získáváním nových zákazníků, ignorují potřeby těch stávajících a jsou zaslepeny špatnými finančními výsledky.

Nejlepší strategií je tedy balanc mezi všemi výše uvedenými. Společnosti, které se zaměřují současně na zvyšování efektivity provozu, rozvoj nových trhů a rozšiřování aktiv ukazují nejsilnější výkony v prodeji. Zároveň po skončení recese prokazatelně roste jejich EBITDA, neboli provozní výkonnost společnosti. Na obrázku níže lze vidět porovnání jednotlivých strategií. (Gulati, a další, 2010)

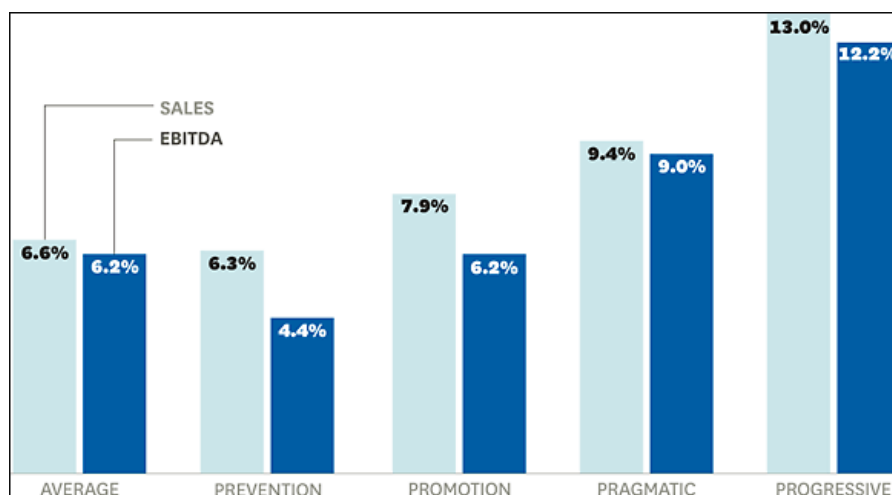
Obrázek 5 - Nejvýhodnější kombinace strategií implementovaných v době

		PROMOTION-FOCUSED MOVES		
		MARKET DEVELOPMENT	ASSET INVESTMENT	BOTH
PREVENTION-FOCUSED MOVES	EMPLOYEE REDUCTION	GOOD SALES 4.6% EBITDA 6.6%	BAD SALES 3.9% EBITDA 3.3%	WORST SALES 3.3% EBITDA -5.2%
	OPERATIONAL EFFICIENCY	GOOD SALES 7.1% EBITDA 4.2%	GOOD SALES 8.4% EBITDA 8.4%	BEST SALES 13.0% EBITDA 12.2%
	BOTH	BAD SALES 5.2% EBITDA 2.1%	BAD SALES 5.2% EBITDA -0.5%	GOOD SALES 9.2% EBITDA 4.6%

Zdroj: Roaring Out of Recession, Ranjay Gulati, Nitin Nohria and Franz Wohlgezogen, March 2010 issue

Nejlepším východiskem z krize je tedy strategie, která byla pojmenována jako Progresivní. Tyto firmy zůstanou blízko zájmům a touhám svých zákazníků, což je nejlepší nástroj při rozhodování o investicích společnosti. Porovnání této strategie s ostatními z pohledu prodejů a růstu EBITDA je vidět v následujícím grafu.

Obrázek 6 - Porovnání krizových strategií z pohledu prodejů a růstu EBITDA



Zdroj: Roaring Out of Recession, Ranjay Gulati, Nitin Nohria and Franz Wohlgezogen, March 2010 issue

V roce 2020 mnoho firem zvolilo špatný přístup k řešení krize způsobené pandemií koronaviru a v současnosti čelí existenčním problémům nebo už zanikly. Jedná se ale o krizi, která stále pokračuje a v mnoha aspektech se liší od všech předchozích. Z výsledků studie lze ale předpokládat, že přehodnocení přístupu by mohlo některým společnostem pomoci krizi co nejlépe překonat.

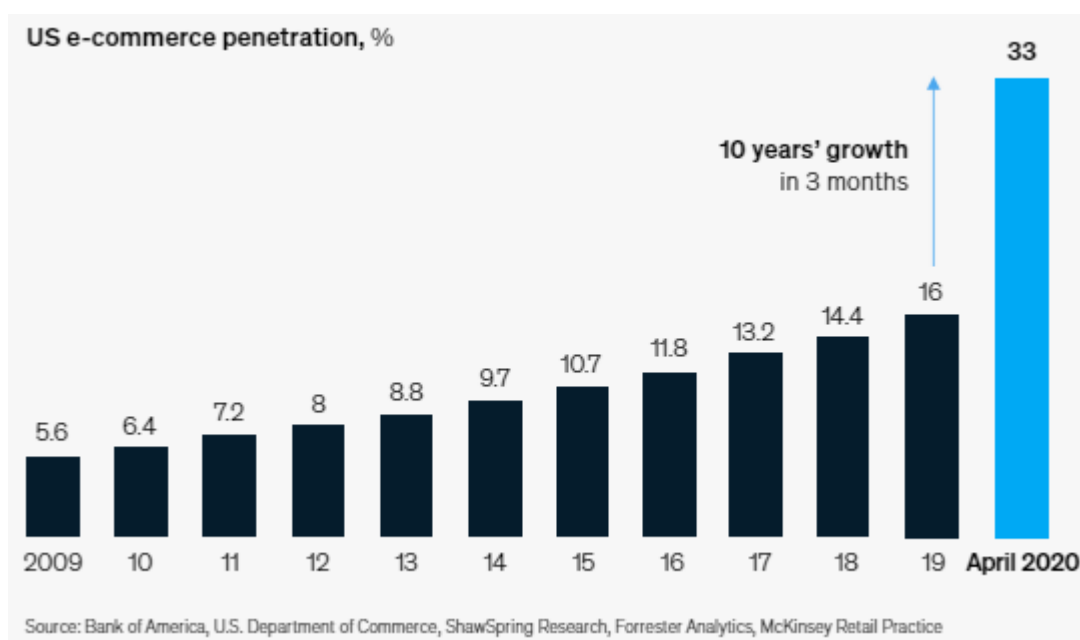
4.2 Vliv pandemie na trh a chování spotřebitele

4.2.1 Růst e-commerce

Vlivem pandemie se změnilo chování zákazníků mnoha způsoby a podle některých odhadů skočila jak spotřebitelská, tak businessová penetrace o deset let dopředu za pouhé

tři měsíce. To znamená, že podíl zákazníků nakupujících a firem prodávajících online se několikanásobně zvýšil za velmi krátkou dobu. Touha zákazníků po bezkontaktním způsobu nakupování se radikálně zvýšila a maloobchodníci museli urychleně změnit své priority a způsob provozu. Z mnoha výzkumů je jasné, že e-commerce byl na velkém světovém vzestupu již před příchodem Covid-19, ale skok zaznamenaný v dubnu 2020 v USA je enormní a lze ho vidět na grafu níže.

Obrázek 7 - Penetrace e-commerce segmentu v USA



Zdroj: Periscope by McKinsey, The reinvention of retail, 2020

Pro spotřebitele jsou nyní důležité hodnoty jako doručení objednávky zdarma, vrácení zboží zdarma, jasný popis produktu na webu prodejce, zřetelné obrázky či videa o produktu.

Při osobním nákupu například v supermarketu je nyní pro zákazníky zásadní pocit bezpečí a současně pohodlí nákupu. Spotřebitelé vyžadují, aby obchod následoval hygienická pravidla a necítí se dobře, pokud je prostor příliš zaplněný. Chtějí, aby jejich nákup proběhl co nejrychleji a co nejvíce bezkontaktně. (Fiedler, a další, 2020)

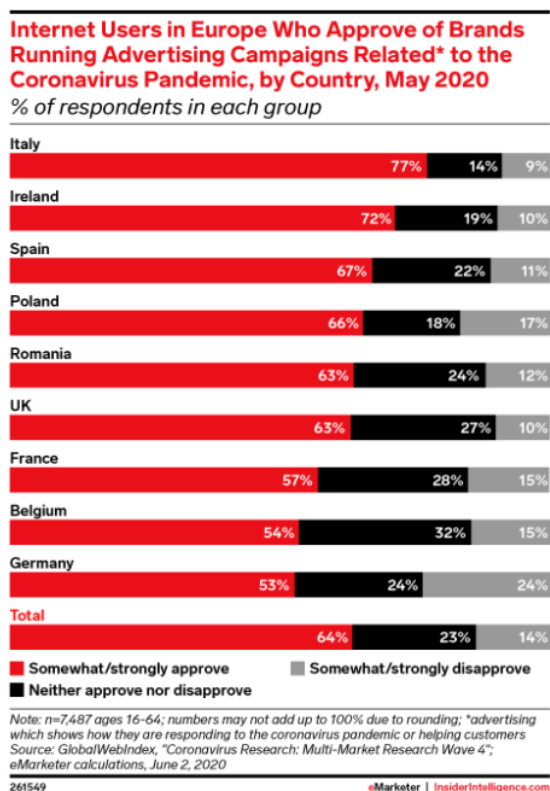
V České republice vzrostly všeobecně nákupy přes internet u lidí nad šedesát let. Jejich výdaje se v první karanténě v březnu 2020 zvýšily o 52%. Zároveň mladí lidé do 29 let utratili na všech e-shopech o 34% více, než před začátkem první karantény. Nejvíce

nákupů patřilo potravinám, kde mladí zvýšili své online investice o 152%, lidé ve věku 30-59 let o 213% a v nejstarší věkové skupině byl zaznamenán růst o 382%. Je velmi pravděpodobné, že karanténa pomohla mnoha lidem překonat bariéry online nákupů, a že budou e-shopy využívat ve větší míře i nadále. (Kříž, 2020)

4.2.2 Vnímání značky spotřebitelem

Evropští spotřebitelé pohlíží na značky v čím dál tím širším kontextu. Velmi dobře si uvědomují, jak společnosti veřejně vystupují nad rámec reklamy a marketingu a zda pozitivně přispívají do veřejného dění. V květnu 2020 uvedlo 64 % uživatelů internetu v Evropě, že by značky měly komunikovat reklamní kampaně odkazující na pandemii nebo s ní související. Věří, že eticky odpovědné chování firem by mělo být dlouhodobým závazkem.

Obrázek 8 - Značky by měly komunikovat reklamy spojené s pandemií

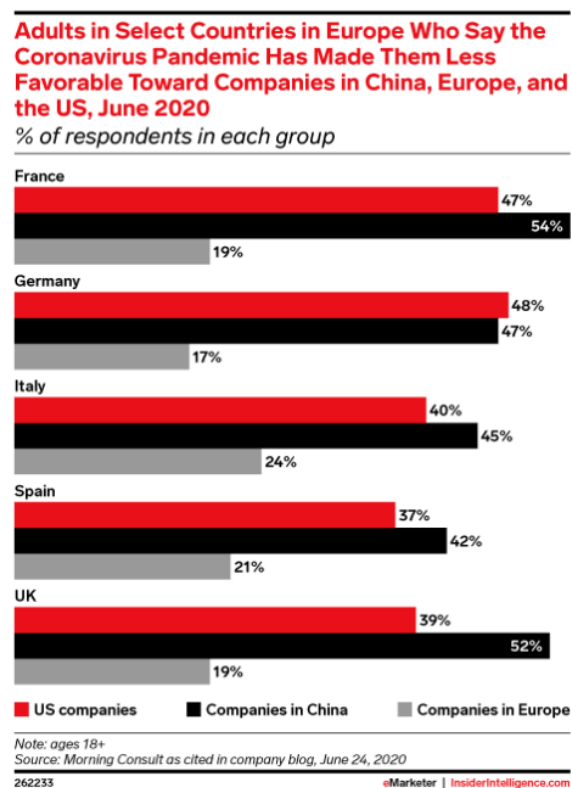


Zdroj: eMarketer, Karin von Abrams a Matteo Ceurvels, leden 2021

Trendem je dále požadavek toho, aby značky a společnosti aktivně poskytovaly produkty, finanční úlevy či podporu těm, kteří jsou v nouzi a ekonomicky ovlivněni pandemií nebo veřejným organizacím. To vyústilo v reakci maloobchodníků, jejichž prioritou nyní je směřovat k větší sociální odpovědnosti.

Celkově toto pravidlo ale platí i obráceně – pokud je značka spojována s kontraproduktivními akcemi, může snadno ztratit přízeň zákazníka. Například čínské a americké značky utrpěly na území Evropy. Čínské firmy byly v mysli evropských spotřebitelů vnímány negativně ve spojení s tím, že pandemie přišla do Evropy z této části světa. Americké značky si pak poškodily pověst tím, že americká federální vláda neuskutečnila žádný účinný plán boje proti viru. Evropané v tuto chvíli zůstávají loajální tuzemským značkám a také těm firmám, které měli ve velké oblibě ještě před příchodem pandemie. (Abrams, a další, 2021)

Obrázek 9 - Vnímání značek negativně spojovaných s pandemií

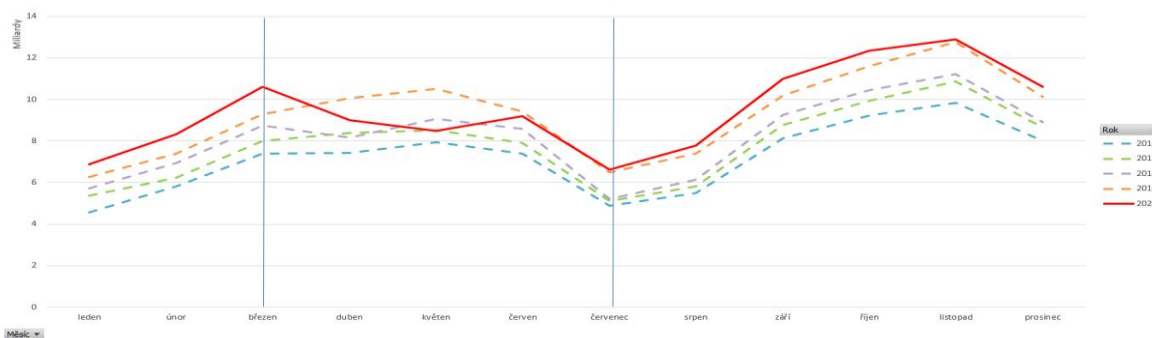


Zdroj: eMarketer, Karin von Abrams a Matteo Ceurvels, leden 2021

4.3 Dopad pandemie na mediální trh v ČR

Množství investovaných peněz do reklamy v předchozích letech vždy meziročně rostlo a je viditelná sezónnost (tzv. seasonality) těchto investic. Tedy že investice rostou a klesají v daných měsících ve všech předešlých letech víceméně stejně. Na grafu níže je ale viditelný pokles investic na českém mediálním trhu od března do července roku 2020, a to kvůli první vlně koronaviru v České republice. Firmy v té době urychleně přerušovaly své reklamní aktivity z mnoha důvodů – nejistota, propad prodejů, nevhodné kreativy reklam, personální problémy atd.

Obrázek 10 - Mediální investice v ČR 2016-2020 (Ceníkové ceny, omezený monitoring online)



Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

Celkový růst investic v roce 2020 byl původně (na konci roku 2019) odhadován na cca 5 % oproti roku 2019, a to především díky plánovaným událostem jako Letní olympijské hry, UEFA Euro 2020 a prezidentské volby v USA, které jsou velkými reklamními příležitostmi. Růst by mohl být i vyšší, ale obchodní spor mezi USA a Čínou, který narušoval ekonomiku po celém světě zvyšoval nejistotu, a především globální inzerenti byli opatrnější. Plánovaný růst měl být tažený hlavně retailem (maloobchodem) a e-commerce segmentem. Nejrychleji rostoucími kanály mělo být online video a sociální média konzumovaná na mobilních telefonech a růst mělo i promo v kinech (na rok 2020 bylo chystáno mnoho velkých filmových premiér). Televize měla zaznamenat nulový růst, neboť došlo k poměrně vysoké cenové inflaci u tohoto mediatypu a zároveň mělo původně dojít k poklesu publika. (MediaGuru, 2019)

Oproti původně plánovanému 5% růstu investic do reklamy v roce 2020 se růst zastavil na 3 %, což je vidět z hodnot v tabulce níže.

Tabulka 3 - Meziroční růst investic do reklamy 2016–2020 v %.

2016	86 230 860 694	
		9%
2017	93 600 066 399	
		5%
2018	98 414 135 063	
		14%
2019	111 539 122 843	
		3%
2020	113 779 660 681	

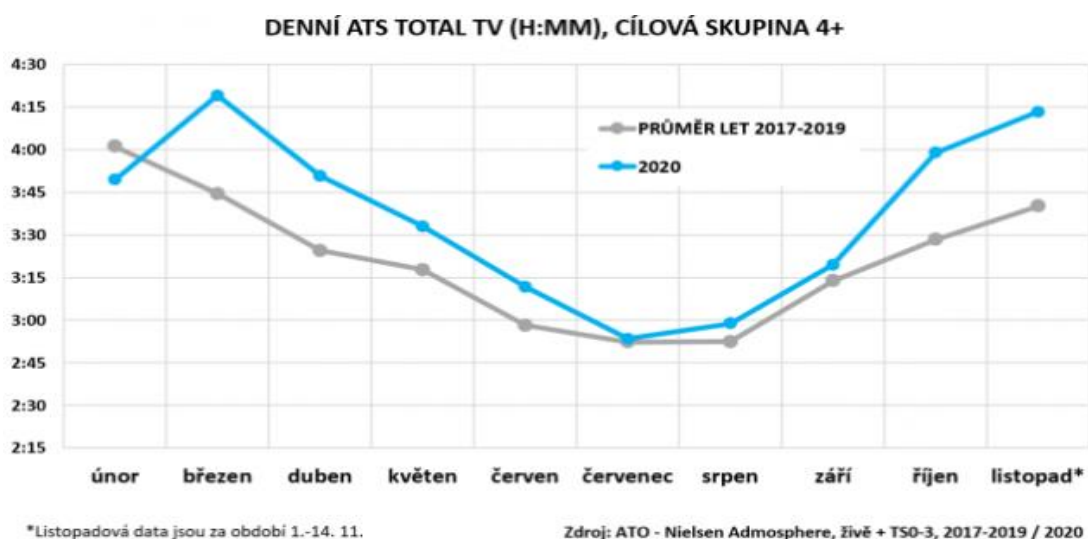
Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

Mnoho předpokladů pro rok 2020 se tedy nesplnilo. Reálné výsledky jsou takové, že mediatypy, které byly silné a vykazovali největší měřitelné úspěchy již v minulosti zůstaly silné i v době pandemie. Jedná se především o investice do televizní a online reklamy. Naopak outdoor, kino, tisk a rádio zaznamenaly pokles. Růst televizních a onlinových investic byl velmi pravděpodobně zapříčiněn tím, že lidé zůstávali v karanténě či izolaci, a proto nebyli schopni konzumovat ostatní druhy médií (například OOH na cestě do práce nebo rádio přes den v kanceláři).

Retail a e-commerce byli doopravdy nejsilnějšími hráči na trhu. Největšími zadavateli reklamy byly v roce 2020 tři potravinové řetězce Lidl, Kaufland a Albert. Na čtvrtém místě byl e-shop Alza.cz a následně SAZKA. Mezi nejsilnější kategorie inzerentů patřily opět potravinové řetězce, dále bankovníctví a pojištění a na třetím místě byla kategorie Elektronika a domácí spotřebiče. Výše uvedené výsledky kopírují možné potřeby zákazníků v době koronaviru. Potravinové řetězce mezi sebou sváděly boj o to, kdo dosáhne vyšších tržeb a sázkové společnosti nabízely lidem možné východisko z případných finančních problémů způsobených například ztrátou zaměstnání. Alza.cz je známa svými velmi vysokými investicemi do reklamy již z minulosti, ale i v době pandemie lidé dokupovali důležité vybavení do domácnosti, což předtím pravděpodobně odkládali. (Nielsen AdMosphere, 2021)

Karanténa v České republice zapříčinila bezprecedentní nárůst televizní sledovanosti ve všech věkových skupinách. V jarní vlně roku 2020 se jednalo o nárůst o jednu čtvrtinu a během následující podzimní vlny pak o 20% růst. Velmi atypický byl rostoucí trend ve skupině žáků a studentů (+44 %) nebo například v nejvyšší socioekonomické skupině „A“ (+41 %). V létě, kdy se situace v České republice vrátila na několik měsíců do stavu velmi blízkému tomu před příchodem Korony, se pak sledovanost snížila skoro na průměrnou úroveň. Lidé trávili více času venku, ale s příchodem druhé vlny na podzim 2020 je opět znatelný růst sledovanosti způsobený přesunem osob opět do homeoffice, izolací a karantén. Trend je možné pozorovat na grafu níže. (Nielsen AdMosphere, 2020)

Obrázek 11 - Denní sledovanost televize v hodinách a minutách ve věkové



Zdroj: ATO, Nielsen AdMosphere, 2020

Chování zadavatelů reklamy (firem) i zákazníků se tedy změnilo, ale investice v roce 2020 stále zaznamenaly meziroční nárůst o 3 %. Důvodem jsou závazky firem vůči televizím (televizní commitmenty) a špatný vliv nulové komunikace na brandové metriky.

Prvotní šok firem z první vlny pandemie způsobil obrovské snížení nebo úplné vypnutí komunikace. Časem si ale značky začaly uvědomovat, co takový postup zapříčiní. V případě, že by nebyly schopny do konce roku utratit rozpočty alokované do TV

(smluvně zaručené televizím), musely by platit storno poplatky a finančně by bylo toto chování velmi nevýhodné. Dále vypnutí veškeré komunikace silně ovlivňuje vnímání značky spotřebiteli, kteří na ni snadno zapomenou. Obrovskou výhodou v tom momentu získávají ostatní firmy, které komunikaci udržují alespoň na nízké frekvenci.

Firmy poučené ze svých chyb v první vlně pandemie měly přes léto v roce 2020 čas na promyšlení a zlepšení své strategie do vlny druhé a výsledek je vidět i na datech, kde se investice do reklamy na podzim a v zimě roku 2020 dostaly na stejnou a dokonce vyšší, hodnotu oproti roku 2019 (před příchodem Korony). To znamená, že rozpočty ušetřené v první vlně pandemie se přesunuly do druhého pololetí a zapříčinily růst investic z celoročního pohledu. Mnoho značek přesunulo své prodeje do e-commerce prostředí, vylepšily stabilitu svých webových stránek a provedlo restrukturalizace za účelem zvýšit prodeje do budoucna. Celé situaci napomohlo i rozvolnění vládních nařízení před Vánoci, kdy se otevřely obchody a tím pádem i možnost spustit reklamy lákající zákazníky k fyzickým nákupům vánočních dárků. I když tento fakt nepomohl pandemické situaci v České republice, tak té reklamní určitě ano.

4.4 Inspirativní chování firem v době pandemie

V této kapitole je popsáno několik konkrétních příkladů toho, jak firmy uzpůsobily svou komunikaci nebo inovovali, aby z pandemie vyšly jako vítězové. Tyto značky se na pandemii podívaly z širšího pohledu a nesoustředily se pouze na prodeje, ale na to, jak mohou proaktivně podpořit společnost – naslouchaly potřebám svých zákazníků. To mělo pozitivní vliv na dlouhodobé metriky jako je vnímání značky a důvěra v ní.

4.4.1 Zahraniční trh

I světový mediální trh byl překvapen rychlým nástupem pandemie a firmy se snažily nastalou situaci vyřešit co nejlépe, aby po navrácení do normálu stále držely své pozice na trhu. Některé značky ale stejně jako v České republice utišily svou komunikaci kvůli nejistotě z budoucnosti, personálním problémům vlivem karantén nebo negativním reakcím na jejich reklamu atd. Ty druhé ale využily situace a agilně se zapojily do boje

s pandemií. Inspirativní chování světových firem je možné rozdělit do několika skupin, které definovala firma Wavemaker (Wavemaker, 2020):

Firmy podporující přední linii

Statečnost a odhodlání přední linie bojující s důsledky koronavirové pandemie jsou nepopíratelné a některé značky se rozhodly jí vzdát hold, podpořit ji psychicky či materiálně.

L'Occitane

Ve Velké Británii se tato kosmetická společnost rozhodla poslat krémy na ruce do nemocnic, aby lékaři mohli pečovat o své ruce vysušené dezinfekcí a zmožené tvrdou prací. Dále všem zdravotníkům nabídla navštívit jejich obchody, ve kterých mohli zdarma získat další zásobu krému. (Murray, 2020)

Yellow Cab Pizza

Příkladem, že podporu nemusí zajišťovat pouze velká globální firma jako je L'Occitane, je tento lokální řetězec pizzerií na Filipínách, který s iniciativou „We got you, Frontliners“ doručil 250 krabic s pizzou do 46 nemocnic a klinik. Ke každé zásilce připojil i osobní vzkaz s poděkováním. Od všech zákazníků získala velmi pozitivní reakce. Dále také pokračovala ve druhé vlně v listopadu 2020 s iniciativou „#SMALLWINS“, kdy oslavuje malé radosti v životě v době pandemie. (Yellow Cab Pizza Co., 2020)

Gojek

Tato Singapurská taxi služba zahájila iniciativu „GoHeroes“ a nabízela nemocnicím vouchery v hodnotě deseti Singapurských dolarů na jízdy zdarma. (Wavemaker, 2020)

Upravení výroby

Poměrně odvážný a radikální krok, který ale generuje velmi pozitivní vnímání mezi spotřebiteli.

ZARA

Španělská módní značka, která investovala 287 milionů EUR do výroby rukavic a masek pro pacienty i zdravotníky. Dodávky tohoto materiálu dělala jednou týdně.

Foxconn

Čínský gigant ve výrobě elektronických součástek pro Apple upravil výrobu tak, aby mohl vyrábět chirurgické masky. Za cíl měl vyrobit dva miliony masek denně po určitou dobu.

Brewdog

Velmi zajímavým a poměrně zábavným spojením je tento pivovar, který začal vyrábět dezinfekci na ruce ve svých destilačních nádobách. Dezinfekční gely distribuoval všem potřebným zdarma, aby pomohl bojovat s pandemií.

Pomoc potřebným

Tyto firmy se rozhodly podpořit ty nejpotřebnější a nejzranitelnější a zlepšit jim jejich život. Jedná se o starší osoby nebo o lidi ve finanční a životní krizi.

Burger King

Burger King se zaměřil na rodiny s finančními problémy a nabízel od 20. března do 6. dubna dvě dětská jídla zdarma ke každé objednávce.

Jameson

Protože nebylo možné setkávání osob v restauračních zařízeních v době svátku svatého Patrika, rozhodl se Jameson, že daruje 500 000 dolarů na charitu barmanského cechu, aby alespoň částečně pokryl jejich ztráty.

Facebook

Facebook se rozhodl podpořit maloobchod a vytvořil fond jménem „Boost With Facebook“, do kterého vložil 100 milionů dolarů. Firmy z něj mohly čerpat peníze na pokrytí mezd pro zaměstnance, nájemné a zároveň reklamní podporu na Facebooku.

Posilování veřejné znalosti doporučení WHO

V době pandemie se začalo dařit veškerým hoaxům a fake news, které často přehlušily odborné doporučení Světové zdravotnické organizace (WHO). Některé značky se proto rozhodly nepropagovat sebe, ale právě tato hygienická doporučení, aby změnily chování populace k vytvoření návyků, které zpomalí šíření viru.

Mattel

V Číně se tento výrobce známých panenek Barbie rozhodl ukazovat hygienické návyky právě pomocí svých panen. Vytvořil sérii fotografií, na kterých je Barbie například s rouškou, myjící si ruce a také zůstávající doma (sociálně se distancující). Tyto série fotografií pak Mattel sdílel na svých sociálních profilech na WeChat a Weibo.

Dunkin

Obchodní řetězec populární především díky svým donutům vytvořil věrnostní body ve své aplikaci, která slouží k objednávání jídla. Zákazník si vytvoří objednávku na telefonu předem a v restauraci se zdrží pouze po dobu převzetí objednávky. To zjednodušuje možnost sociálního distancování v době pandemie. Lidé, kteří aplikaci využívali, sbírali body „DD Perks points“, které mohli využít jako slevy ke svým dalším objednávkám.

Mercado libre

V Argentině tato obchodní společnost předělala své ikonické logo:

Obrázek 12 - Nové logo Mercado



Zdroj: Mercado libre, 2020

Třesoucí si ruce se změnilly na ťuknutí lokty, což se stalo v době pandemie populárním gestem.

Zůstaňte doma

Izolování se a omezení sociálních kontaktů sice pomáhá zpomalovat šíření viru, ale pro lidskou psychiku to může být v mnoha případech velmi náročné. Některé značky se proto rozhodly převést nezbytné aktivity do domácího prostředí a zachovat co největší pocit normalnosti.

New York Times

Mnoho deníků včetně právě New York Times zavedlo v minulosti na svých webových stránkách placený obsah. V době pandemie ale obsah týkající se tohoto téma zveřejňovali bez potřeby platit za něj, aby měli všichni lidé přístup k důležitým informacím a zprávám. Stejně tak udělali The Atlantic, Wall Street Journal nebo Bloomberg News.

Mint Mobile

Aby se lidé mohli setkávat alespoň online a komunikovat spolu ať už v rodině nebo pracovně, rozhodla se mobilní společnost Mint Mobile přidat svým zákazníkům zdarma neomezený vysokorychlostní internet k jejich existujícím tarifům.

Skillshare

Online studijní komunita zprovoznila dvouměsíční členství pro studenty starší šestnácti let. To umožnilo studentům přístup k tisícům lekcí vedených nejlepšími kreativci a leadery v oboru. Nabízené lekce se věnovaly například osobnímu rozvoji, fotografii, tvůrčímu psaní nebo grafickému designu. Pro ty, kterým výuka kvůli pandemii odpadla, to byla příležitost posouvat se dále v bezpečí domova.

Posilování momentů štěstí

Některé značky si uvědomily, že je v této těžké době důležité podporovat i psychické zdraví obyvatel, kteří jsou často sužováni stresem, nejistotou a strachem. Rozhodly se v lidech probouzet pocity štěstí v každodenních maličkostech. Tyto značky pomohli lidem najít si nové rituály a nahradit jimi ty staré ztracené.

Nike

V Číně začal Nike (a spoustu jiných značek také) pořádat online lekce cvičení prostřednictvím WeChat a inspiroval lidi k pořízení potřeb k domácímu cvičení, aby zůstali ve formě i když jsou jejich fitness centra zavřena.

National Trust

Organizace zabývající se ochranou památek a přírody ve Velké Británii se rozhodla otevřít své parky zdarma pro všechny, aby mohli načerpat energii na zdravotních procházkách v přírodě. Bohužel ale byli nuceni 22. března zavřít kvůli vládním nařízením.

Nová zábava

Z důvodu rušení festivalů, koncertů, divadelních představení i filmových premiér se některé firmy a organizace rozhodly přesunout zábavu do domovů k obrazovkám.

BBC

Tato televizní stanice upravila své schéma a vysílala natočená divadelní představení, koncerty, virtuální prohlídky výstav atd.

Netflix

Nové rozšíření Netflixu na prohlížeči Chrome umožnilo uživatelům uspořádat „Netflix Party“ a koukat na filmy či seriály online ve více lidech.

4.4.2 Český trh

Pohotově a velmi podobně jako některé světové značky se zachovaly ale i některé české firmy a podniky a vytvořily velmi zajímavý obsah v reakci na aktuální situaci. Mnoho z nich se v první vlně zaměřilo na výrobu roušek a dalších ochranných prostředků vzhledem k jejich tehdejšímu nedostatku v České republice. (Halalová, 2020)

iStyle

V reakci na práci z domova nabízel firmám plnou IT podporu v podobě dodání LTE modemů, zprovoznění vzdálených přístupů a přístupů do výukového portálu s online kurzy.

Brašnářství Tlustý

Švadleny v tomto podniku začaly místo opasků a peněženek či dalších produktů šít potřebnější roušky a vyrábět obličejové štíty, které firma prodávala do nemocnic i běžným lidem.

Sportobchod.cz

Na úvodní stránce svého e-shopu vytvořil obchod speciální sdělení o aktuální situaci. Radil lidem, jak zvýšit svou imunitu, bezpečně cvičit, instruoval k nošení roušek a pro podporu prodeje přidal slevu na běžecké vybavení.

Alza.cz

Vlastní stránku věnovala pandemii také Alza. Přehledně shrnovala situaci, popisovala příznaky viru a zároveň nabízela druhy produktů vhodných pro současnou situaci.

Liftago a Česká pošta

Tyto dvě společnosti se spojily při pomoci s distribucí doma ušitých roušek dobrovolníky. Taxíky Liftaga rozvážely materiál švadlenám a Česká pošta pak hotové roušky doručovala zdarma.

Knihy Dobrovský

Velmi pěknou aktivitou byla výzva „#zustandoma“, kdy si knihkupectví připravilo deset e-knih ke stažení zdarma, aby motivovalo lidi zůstat více doma.

Mall.cz

Zrušení kulturních událostí zastihlo i Česko a internetový prodejce Mall.cz přišel proto s iniciativou „#kulturažije“. Pomocí Mall TV přinášel kulturní zážitky přímo do obývacího prostoru obyvatel

Coca-Cola

Ve spojení s Bandzone se i Coca-Cola rozhodla podpořit kulturu a vytvořila projekt „#shudboujmespolu“ a přes livestream na svých sociálních sítích vysílala koncerty zpěváků a hudebních skupin.

4.5 Vytvoření doporučeného modelu chování firem v pandemii

Všechny výše uvedené značky, jak domácí, tak zahraniční, projevují několik společných znaků, ze kterých lze vytvořit manuál toho, jak se zachovat v době podobné krize, aby si firma zachovala své dobré jméno, zákazníky a možná dokonce posílila svou značku do budoucna. Tento postup jistě není použitelný pro všechny segmenty, ale každá společnost by si v něm měla najít vlastní cestu.

Model vychází ze všech předchozích kapitol vlastní práce. Vstupní náležitostí by tedy mělo být to, že firma zvolí ideálně progresivní model chování v době krize (vycházející z kapitoly 4.1), bude mít zmapované současné potřeby svých zákazníků (kapitola 4.2) a ve své komunikaci zvolí podobný přístup jako například některá z firem uvedených v kapitole 4.4.

Komunikace v době podobné krize by tedy měla obsahovat (alespoň některé) znaky uvedené níže:

- 1) Jasný cíl a účel komunikace a silné vymezení toho, za čím si firma stojí
- 2) Otevřenost kreativním řešením, použití nových komunikačních kanálů a vytvoření nové nabídky, rychlá reakce na nastalou situaci
- 3) Hledět na aktuální chování z dlouhodobého hlediska-výsledek současné tvrdé práce a investice se v budoucnu vrátí

- 4) Přesunout se do online, vytvořit e-shop, přesunout své služby online, myslet na to, že lidé tráví většinu svého času doma a jsou online-personalizovat nabídku
- 5) Být upřímný a ukázat lidskou tvář značky
- 6) Odlehčit situaci a pobavit, vytrhnout je z každodennosti a stresu
- 7) A v neposlední řadě být společensky odpovědný a zajímat se o potřebné

4.6 Segment domácího nábytku

Tento segment byl v době pandemie velmi vytížený. Lidé byli nuceni si vybavit své domovy novým kancelářským nábytkem, aby byli schopni vykonávat své zaměstnání z home-office; uzpůsobit své prostředí tomu, že si již nemohou jít zacvičit do posilovny; zařídit to, aby v jednu chvíli mohli děti poslouchat své online hodiny a zároveň rodiče mohli nerušeně pracovat a mnoho dalšího.

S přesunem lidí do svých domovů je tedy zajímavé pozorovat dění na trhu s domácím nábytkem v České republice. Lze na něm popsat jak unáhlená rozhodnutí v první vlně, tak ponaučení do vlny druhé a zároveň nepřipravenost e-commerce na tak obrovský nárůst poptávky.

V segmentu se vyskytuje velké množství různých značek, avšak pro účely této práce byly vybrány pouze ty největší a nejdůležitější.

4.6.1 Představení vybraných konkurentů

XXXLutz

Filozofie této firmy, jak sami zmiňují na svých stránkách, je: „*Se sluncem v srdci se společně stát číslem 1 na světě*“. Skupina XXXLutz patří k nejdynamičtěji rostoucím společnostem v Evropě, a to právě díky jejich smýšlení v duchu XXXL. Firma se podobně jako například IKEA vybudovala z malé manufaktury, kterou založila Gertruda Seifert (za svobodna Lutz). V roce 1999 se firma přejmenovala z Lutz na XXXLutz, což je dle firmy synonymem pro největší výběr nábytku a dalších služeb spojených s prodejem.

Co se týče reklamní komunikace, tak XXXLutz vsadil na jednotný formát, který si každý dobře zapamatuje. Jeho znaky je rodina Putz, velká červená židle a chytlavá

písnička, která se lidem nedostane z hlavy. Vedoucí marketingu pro Rakousko Mag. Thomas Saliger díky tomuto nápadu získal od International Advertising Association (IAA) cenu marketéra roku. Velká červená židle se dokonce zapsala do Guinnessovy knihy rekordů se svou výškou třiceti metrů. (XXXLutz, 2020)

Svou silnou pozici na trhu utvrdil XXXLutz v létě roku 2020, kdy došlo k odkoupení řetězců Kika skupinou XLCEE-Holding, pod kterou spadá právě Lutz. Obchodní domy Kika prošly rebrandingem a všechny se postupně změnilly na XXXLutz. Celý rebranding prováděla velmi silná mediální kampaň, která trvala 2 měsíce.

O tento obchod se zajímal i antimonopolní úřad a v závěru rozhodl, že XXXLutz musí část kupované společnosti odprodat vzhledem k tomu, že XLCEE-Holding vlastní nejen Lutz, ale i Möbelix. Kika byla historicky silným hráčem na českém trhu, ale společnost Signa, která ji dříve vlastnila, se dostala do problémů, když byly odhaleny nesrovnalosti v jejím účetnictví. (e15, 2019)

Möbelix

Tento řetězec spadá stejně jako XXXLutz pod společnost XLCEE-Holding GmbH, ale svou komunikací se od své sesterské společnosti velmi liší. Jeho reklamní kampaně provádí aktuálně postava „*duch domu Mia*“, která ukazuje, jak snadné je přeměnit svůj interiér za výhodnou cenu. Möbelix je na trhu výrazný především díky svým poměrně vysokým investicím do reklamy, ale jeho komunikace se soustředí většinou pouze na slevové akce či výprodeje. Nezabývá se žádnými společenskými tématy a ani není ve své komunikaci nijak kontroverzní. V roce 2018 sice uvedli reklamu, kde nenápadně a s nadsázkou narážejí na konkurenta IKEA, ale to bylo spíše výjimkou. Möbelix se prezentuje jednoduše jako levnější varianta nákupu nábytku. (iDNES, 2018)

JYSK

Tato mezinárodní společnost vznikla ve Skandinávii. Rodina původního zakladatele JYSKu (Lars Larsen) dodnes vlastní společnost Lars Larsen Group, pod kterou JYSK spadá. Slovo JYSK označuje v překladu z dánštiny cokoliv, nebo kohokoliv pocházejícího z Jutského poloostrova a je často spojováno se skromností. Vize JYSKu je stát se zákazníkovo první volbou, dále také první volbou zaměstnanců a také být největším a

nejziskovějším řetězcem. Stejně jako například XXLutz je tedy vize společnosti orientována spíše na růst a ziskovost.

Styl komunikace JYSKu se obsahem podobá Möbelixu. Většina kreativ nabízí slevy na produkty či výprodeje. I když se JYSK zajímá o životní prostředí, tak v jejich kampaních to není vidět. Firma se zavázala do roku 2024 prodávat pouze textilní výrobky, které obsahují recyklovanou či udržitelně vyrobenou bavlnu. (JYSK, 2020)

ASKO - Nábytek

Tento řetězec má misi, která se prolíná několika obory a dá se říct, že slučuje mise/vize několika konkurentů. Soustředí se na zákazníky jako JYSK, snaží se být nejlepší podobně jako XXXLutz a zároveň se stará o spokojený domov jako IKEA. Mise ASKO zní: *„Mít nejlepší servis pro naše zákazníky, být pro ně inspirací, vždy v jejich blízkosti a vytvářet spokojený domov.“*

Komunikace ASKO se soustředí především na sedací soupravy, kuchyně a vybavení ložnic. V kreativách jejich reklam jsou proto nejčastěji slevy a akce na tyto produkty. Stejně jako většina firem po celém světě se interně zabývá udržitelností a zodpovědností vůči životnímu prostředí, ale nekomunikuje tyto snahy veřejně. (ASKO-Nábytek, 2020)

Favi.cz

Nejedná se na rozdíl od výše uvedených o řetězec obchodních domů, ale o vyhledávač nábytku, jejichž popularita v Česku i ve světě stoupá. Favi kombinuje a shlukuje nabídku více obchodů, ale samotné produkty neprodává. Je to skvělá příležitost pro menší prodejny nábytku a bytových doplňků a dekorací, aby se dostali blíže k zákazníkům. Malé obchody mají často problém se soupeřením proti řetězcům, ale na podobném vyhledávači získávají na síle. Menší obchody platí Favi pouze za návštěvníky, kteří doopravdy navštíví přímo jejich web. Pokud se tedy zákazníkovi líbí na Favi.cz například stůl a klikne na jeho detail, stránka ho přesměruje na web obchodu, a právě za tento proklik firma zaplatí. Aktuálně je na Favi.cz více než 1600 firem ze 6 zemí a shlukuje dohromady přes 4,7 milionu produktů. Partnerem Favi.cz je dokonce i XXXLutz nebo

SCONTO-Nábytek, což dokazuje, jak výhodným nástrojem vyhledávač nábytku je. (Favi.cz, 2020)

Favi.cz začalo v roce 2016 jako lokální start-up a za velmi krátkou dobu o sobě dokázalo dát vědět. Jeho investice do onlinové a také televizní reklamy každým rokem rostou a s tím i jejich obraty. V komunikaci sází na inspiraci zákazníků a hodně se soustředí také na sociální sítě, kde se snadno přiblíží mladšímu publiku. (Brejčák, 2016)

Na český trh od té doby vstoupilo několik dalších vyhledávačů, z nichž největší (v pořadí po Favi.cz) je Bonami. To bylo ale brzy začleněno pod stejného majitele jako Favi, i když obě stránky fungují odděleně. Bonami v roce 2020 vstoupilo i na televizní trh, což dokazuje jeho sílu. Dále je na trhu například Bianco. Tyto další vyhledávače nebudou zařazeny do konkurenční analýzy, ale jsou zde uvedeny jako důkaz toho, že tento segment stále roste.

IKEA

Řetězec vstoupil na český trh v roce 1991 a od té doby si zde vybudoval velmi silnou pozici. Globálně funguje IKEA na systému franšíz a ve svých obchodních domech na rozdíl od ostatních konkurentů neprodává pouze nábytek. Velmi populární je jejich jídelna s tradičními kuličkami nebo skandinávským lososem a lze si zakoupit i další potraviny. IKEA se celkově liší od všech ostatních konkurentů, a to nejen v České republice, ale také na dalších trzích. Její způsob komunikace není pouze o propagaci svých produktů, ale snaží se dotýkat i sociálních témat jako je ochrana životního prostředí nebo také diverzita a začlenění. Důkazem jsou kampaně na podporu třídění odpadu, vytvoření veganských „masových“ kuliček, příspěvky na sociálních sítích podporující LGBT+ komunitu, kampaň proti domácímu násilí na ženách nebo podporující rovnoprávnost mužů a žen. IKEA sama se snaží být čím dál více udržitelným systémem a vyrábí mnoho udržitelných nebo recyklovaných výrobků (celá kuchyň pouze z recyklovaného materiálu, peřiny z lyocelu, běhoun z PET lahví atd.). Všechna tato nevšední témata jsou vždy vztažena k domácímu prostředí. Vizí IKEA je totiž „*přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí*“, s čímž souvisí i právě tyto kampaně. Protože pro IKEA domov není pouze o hezkém nábytku, ale lidé se v něm musí cítit dobře a bezpečně.

Důležité je také zmínit, že všichni uvedení konkurenti mají e-shopy a v době pandemie byli schopni přesunout veškeré prodeje do online prostředí.

4.6.2 Mediální konkurenční analýza vybraných subjektů ze segmentu

V následující kapitole je popsána aktuální situace na trhu s domácím nábytkem, její vývoj v čase a také dopad pandemie na ní. Hodnoty v grafech níže jsou uváděny v milionech Kč a v ceníkových cenách, pokud není v grafu uvedeno jinak. V potaz je také důležité vzít fakt, že monitoring online reklamy je v ČR omezený.

Celkové investice v segmentu rostou až do roku 2020, kdy došlo k přerušení mnoha aktivit z důvodu příhodu pandemie.

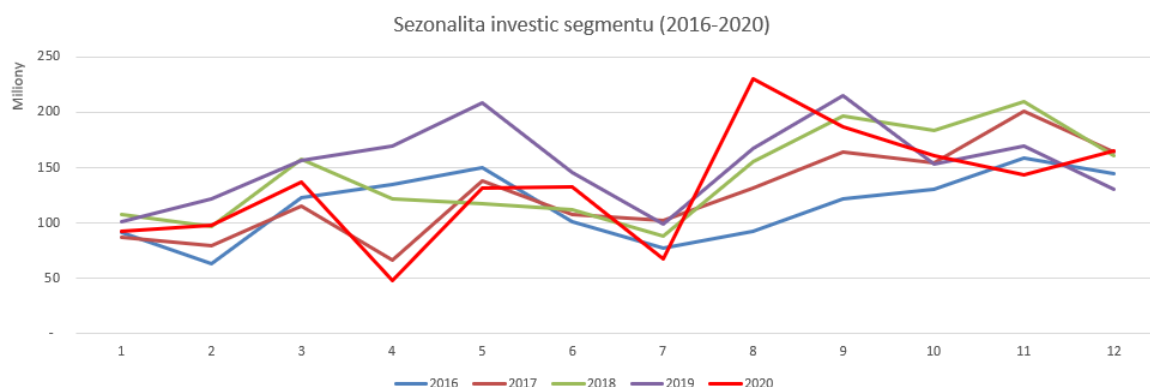
Tabulka 4 - Vývoj mediálních investic segmentu

2016	1 385 661 315
2017	1 509 790 958
2018	1 707 138 300
2019	1 837 117 727
2020	1 594 563 108

Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

Sezonalita segmentu poměrně kopíruje křivku celého mediálního trhu. Nejvytíženějšími měsíci jsou typicky květen a dále podzim a předvánoční období v zimě. V roce 2020 je viditelný pokles investic v dubnu. Zadavatelé reklamy na celém trhu pozastavovali své investice a v segmentu domácího nábytku tomu nebylo jinak. Šok z nastalé situace ale u většiny značek netrval dlouho a brzy opět spustily své kampaně, takže se trh velmi rychle vzpamatoval. Vrchol v srpnu 2020 je způsoben především komunikací XXXLutz a rebrandingu Kika. Investice se drží na poměrně vysoké úrovni celý podzim a zimu, což dokazuje to, že budgety ušetřené na jaře v první vlně pandemie se přesunuly na konec roku, kdy už se zadavatelé reklamy poučili ze svých chyb.

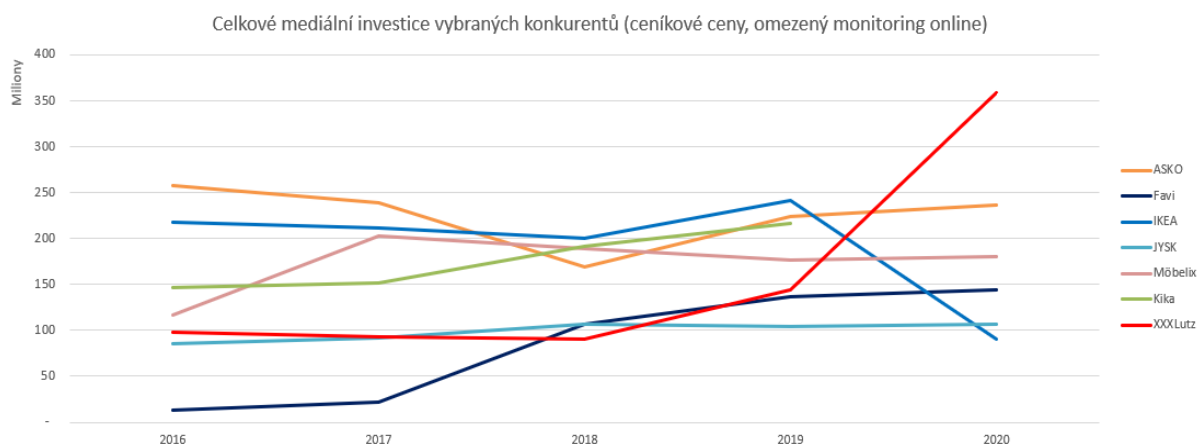
Graf 1 - Sezonalita investic segmentu v letech 2016-2020



Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

Z pohledu jednotlivých konkurentů a jejich celkových investic do reklamy od roku 2016 lze pozorovat několik trendů. Znázorňuje je graf níže.

Graf 2 - Celkové mediální investice jednotlivých konkurentů (2016-2020)



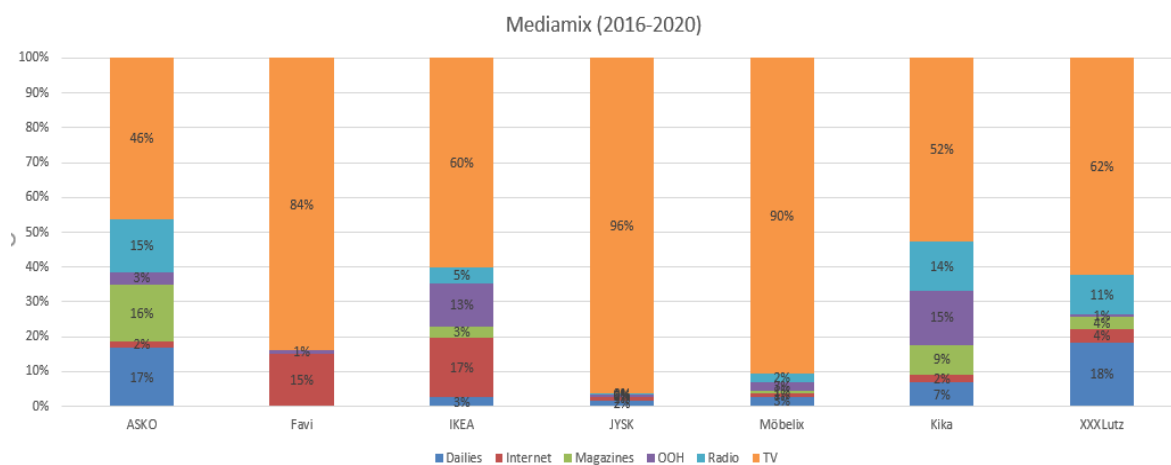
Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

- Obrovský růst XXXLutz od roku 2018 vrcholící v roce 2020, kdy proběhlo sloučení s Kika. Naopak investice Kika v roce 2020 mizí a připisují se právě XXXLutz. Většina investic roku 2020 šla do rebrandingové kampaně oznamující přeměnu obchodních domů KIKA, která běžela na konci léta a trvala až do října.

- Velký pokles mediálních investic IKEA, na úroveň JYSKu. IKEA sice komunikuje zajímavá témata, ale síla kampaní je velice malá. O důsledcích poklesu investic do reklamy bude jednat jedna z dalších kapitol této práce.
- Na dalším konkurentovi Favi je znát jeho nabývání na síle na trhu v čase. Od roku 2016 zvládl zvýšit své investice do reklamy více než jedenáctkrát a růst je očekávatelný i do budoucna.
- ASKO, Jysk a Möbelix drží své investice v posledních pěti letech na poměrně stejné úrovni a nevyskytují se u nich tak velké změny v chování jako u ostatních.

Všichni nejdůležitější konkurenti investují převážně do televizní reklamy a důkazem je následující graf.

Graf 3 - Mediamix vybraných konkurentů (procento investic 2016-2020, omezený monitoring online)



Zdroj: Nielsen AdMoshere, vlastní zpracování, 2021

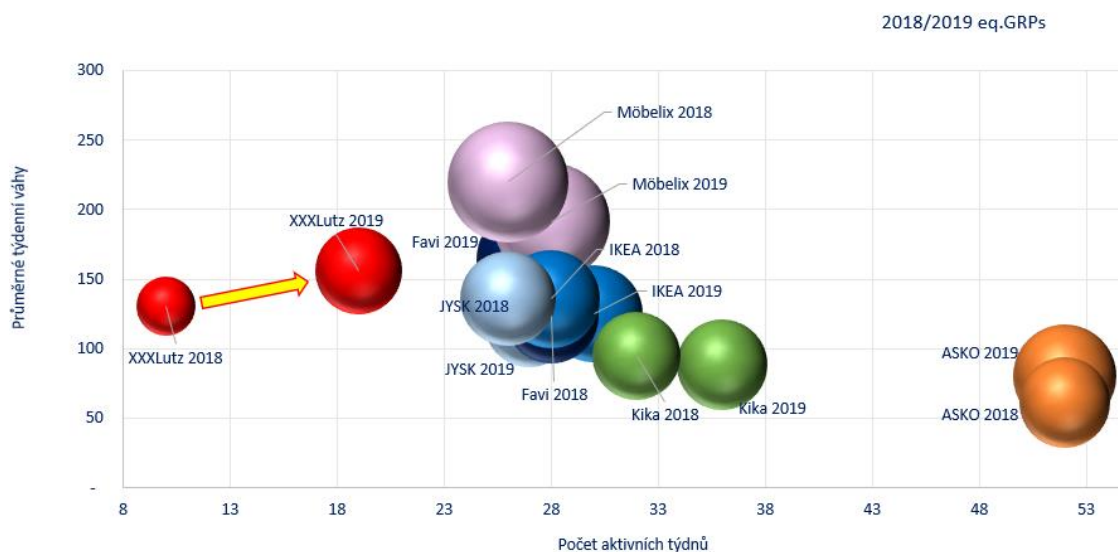
Televizní reklama je ze všech média typů ta nejdražší, ale lze s ní zasáhnout velkou masu lidí, proto je velmi výhodné ji ve svém mediamixu využívat. Nutno zde připomenout, že internetová reklama je v České republice velmi špatně monitorována a lze předpokládat, že investice do ní jsou značně větší než se z grafu zdá. Z grafu je dále viditelné, že Asko, IKEA, Kika (v minulosti) a XXXLutz mají vyrovnanější mediamix, ve kterém sice převládá televize, ale velké budgety dostávají i další mediatypy. Tato strategie využívání

více komunikačních kanálů se nazývá crossmediální plánování a je velmi účinná. Připomínání se zákazníkům v různé časy na různých místech je lepší na zapamatování a zvyšuje brand awareness. Pokud spotřebitel zaznamená reklamu ráno cestou do práce v metru, poté ji uslyší přes den v rádiu a večer v televizi, je mnohem větší šance, že mu utkví v paměti a vyvolá u něj nějakou akci (ideálně nákup). Důležité je ale zvolit správný poměr těchto medií, aby některý z nich nebyl přeefinancován a neklesala ROI. Tento poměr může být pro každou společnost jiný dle jejich cílového publika, ale v současné době je obecně nejvýhodnější kombinací TV a online video suplementované OOH. Společnosti ke zjištění těchto poměrů používají obvykle ekonometrické výzkumy.

Téma televizní reklamy je podstatné a situaci na televizním trhu vystihuje následující graf. Osa X znázorňuje počet týdnů, kdy měl konkurent kampaň v televizi, osa Y znázorňuje průměrné týdenní váhy ekvivalentních GRPs (tedy GRPs přepočítaných na třiceti sekundové spoty) a velikost jednotlivých bublin ukazuje celkový počet GRPs za dané období. Nejlépe jsou na tom konkurenti, kteří se umístili co nejvíce vpravo nahoře a zároveň mají co největší bublinu.

Vzhledem k tomu, že pandemie zapříčinila velké změny na mediálním trhu, jsou zde umístěny dva grafy. První porovnává vývoj segmentu před příchodem koronaviru, druhý ukazuje změny, které se udály v roce 2020, které jsou zapříčiněny jak pandemií, tak i jinými důležitými událostmi.

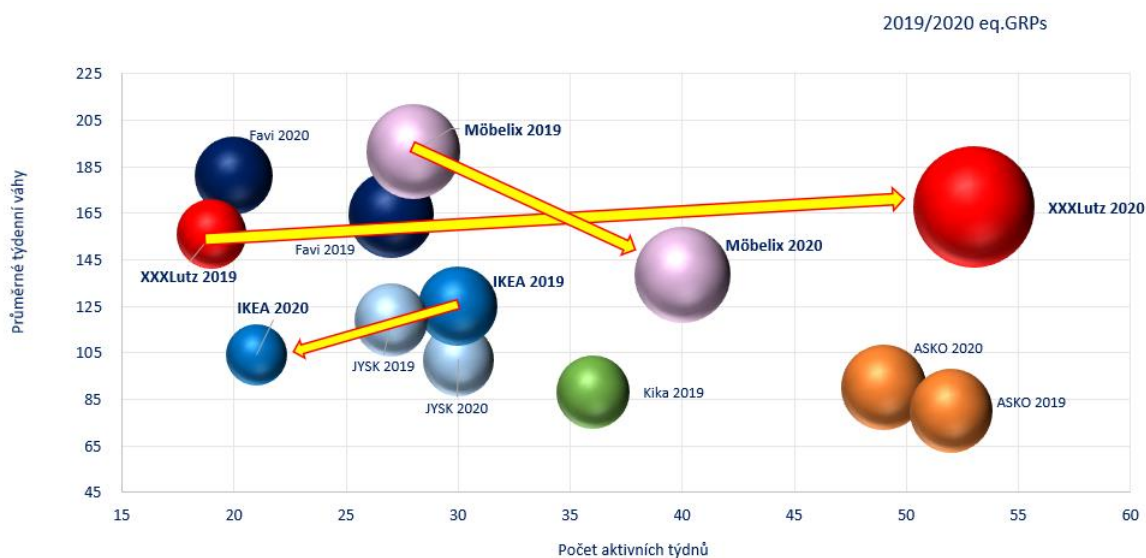
Graf 4 - Síla a kontinuita televizní komunikace segmentu (30sec GRPs, 2018-2019)



Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

V letech 2018-2019 došlo na trhu pouze k jedné důležitější události, a to k poměrně velkému posílení XXXLutz. Ostatní konkurenti se pohybují na velmi podobných číslech a v televizní komunikaci jsou si téměř rovni. ASKO jako jediné volí cestu dlouhodobé kontinuity na nízkých týdenních váhách. Rok 2020 ale přinesl drastičtější změnu na trhu.

Graf 5 - Síla a kontinuita televizní komunikace segmentu (30sec GRPs, 2019-2020)



Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

Tři červené šipky na grafu ukazují největší změny za dané období. Bylo by snadné usoudit, že za ně může pouze příchod pandemie, ale z poměrně velké části tomu tak není. Všichni tito konkurenti mají jistě uzavřené televizní commitmenty, tudíž byli nuceni v roce 2020 splnit své plánované investice. Co korona ale způsobila je to, že značky přesunuly svou komunikaci z jara do podzimu (viditelné na grafu sezonality), čímž se změnila cena jejich kampaní a za plánované budgety byly schopné nakoupit menší počet GRPs (jaro je na televizním trhu levnější než podzim). Jsou zde ale další faktory, které ovlivnily pozici konkurentů.

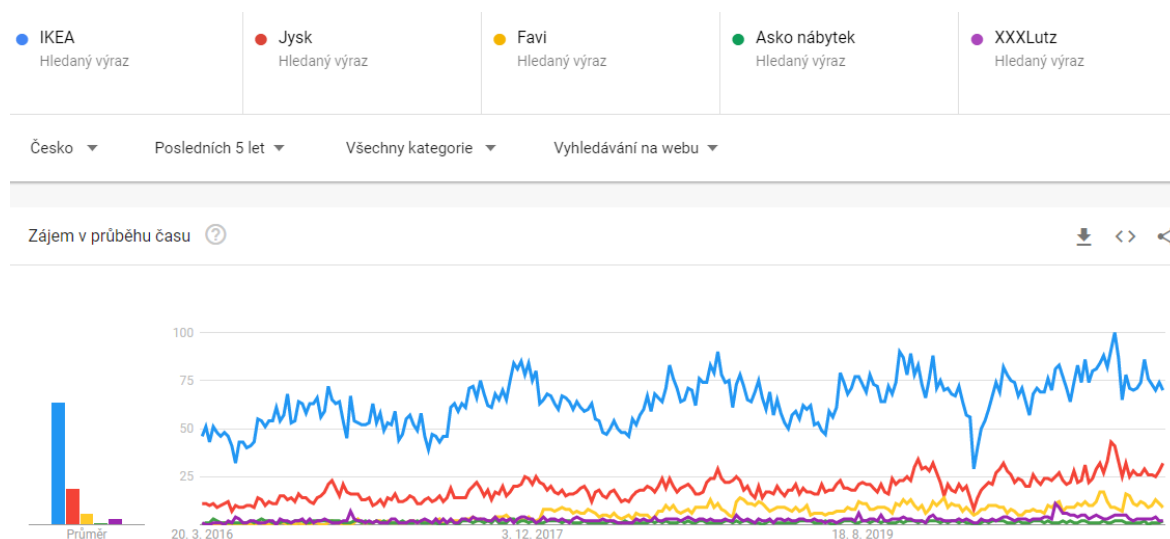
Posun XXXLutz byl zapříčiněn již několikrát zmíněným spojením s řetězcí Kika a silnou kampaní k této příležitosti.

Möbelix pracoval v roce 2020 s téměř stejným počtem GRPs jako v roce 2019, ale výrazně se zvýšila jeho kontinuita z 28 aktivních týdnů na 40. Je možné, že firma změnila svou strategii a vsadila na dlouhodobou komunikaci na nižších týdenních váhách, což je u značek s omezeným rozpočtem zvykem. Pokud nemá firma dostatek financí na více silných kampaní, je strategické snížit týdenní váhy a udržovat komunikaci po delší dobu.

IKEA silně poklesla ve všech bodech (snížený počet aktivních týdnů, zmenšení celkového počtu GRPs, snížení průměrných týdenních vah GRPs), což značí velký pokles investic oproti předchozím rokům, jak již bylo viditelné na grafu č.1 (Celkové mediální investice konkurentů (2016-2020)). Takto velký pokles nemohla zapříčinit pouze pandemie a je jasné, že IKEA snížila své investice do reklamy. Důvodem může být alokace budgetů do jiných oddělení uvnitř organizace, nebo na jiné aktivity, jako je třeba remodeling obchodních domů.

Vzhledem k omezenému monitoringu online reklamy v ČR si lze udělat alespoň nějakou představu o situaci na trhu pomocí nástroje Google Trends. Tato stránka analyzuje popularitu vyhledávacích dotazů ve Vyhledávání Google v čase. Pro porovnání byly použity názvy jednotlivých značek.

Obrázek 13 - Porovnání vyhledávání konkurentů v Google Search (posledních 5 let)



Zdroj: Google Trends, 2021

Z obrázku je znát, že IKEA ve vyhledávání silně dominuje. Zajímavý je také hluboký pokles vyhledávání všech výrazů v období od 15. do 22.3.2020 vlivem nástupu první vlny pandemie. Svět se v té době na chvíli zastavil, ale na podzim 2020 je již vidět naopak rekord ve vyhledávání za posledních 5 let.

4.6.3 Závěry mediální konkurenční analýzy

Na trhu s domácím nábytkem se v roce 2020 událo mnoho změn, které ovlivnily podobu celého trhu.

XXXLutz je nejsilnějším hráčem v mediální komunikaci a vlastní nejvíce obchodních domů po celé České republice.

I přes to, že IKEA snižuje své investice do reklamy, zůstává nejsilnějším hráčem na trhu z pohledu vyhledávání na internetu a s tím souvisejícími obraty celé firmy. Tyto dva faktory spolu v tomto segmentu silně souvisí, protože zákazníci si často prohlíží a vybírají produkty nejdříve online a až poté míří do obchodních domů si produkty detailněji prohlédnout a ozkoušet a případný nákup provedou tam.

Všichni konkurenti si musí dávat pozor na vzestupný trend vyhledávačů nábytku v čele s Favi.cz. Řešením může být se s nimi spojit jako například XXXLutz nebo Sconto nábytek.

Po příchodu pandemie značky pozastavily svou komunikaci, ale pouze na krátkou dobu a celý segment se z prvotního šoku rychle vzpamatoval, i když celkové investice za rok 2020 klesly oproti předchozím rokům přerušující rostoucí trend z minulých období.

4.7 Chování značky IKEA v době pandemie a jeho následky

IKEA se stejně jako ostatní konkurenti musela vypořádat s příchodem pandemie a učinila mnoho pozitivních ale i negativních kroků. Nejprve jsou uvedeny ty, které značce spíše uškodily, ať už na nich měla osobní podíl či ne a poté jsou uvedeny ty, kterými se naopak IKEA odlišila od konkurence a díky kterým je právoplatně lovebrandem tohoto segmentu.

Jak již bylo v minulé kapitole zmíněno, tak IKEA utlumila svou komunikaci v roce 2020 a to ze dvou důvodů – snížení investic do reklamy a problémy s nástupem pandemie. Tato kapitola se věnuje tomu, s jakými problémy se firma v krizi potýkala a jaký následek mělo přerušení její komunikace.

4.7.1 Snížení investic do reklamy

Aby bylo zjištěno, zda se jedná o snížení investic do reklamy z důvodu pandemie či ne, lze alespoň částečně odvodit na základě pohledu na celoroční investice. IKEA totiž funguje v rámci fiskálních roků trvajících od září do srpna, takže v jejich fiskálním roce 2020 je zahrnuto i poslední čtvrtletí roku 2019, které ještě nebylo ovlivněno pandemií. Jelikož toto období je pro všechny značky silně exponované, lze na rozdíl investic v tomto čase poznat, zda se jedná o pokles investic z interních důvodů či vlivem korony. Vývoj investic do reklamy v celých fiskálních letech je následovný.

Tabulka 5 - Vývoj investic do reklamy ve fiskálních obdobích firmy IKEA (ceníkové ceny)

FY17	210 015 307
FY18	202 540 726
FY19	264 611 105
FY20	106 124 426
FY21 (9-12 2020)	51 257 571

Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

Porovnájí-li se pouze poslední čtvrtletí kalendářních roků (první čtvrtletí fiskálních roků) je očividné, že investice do reklamy každým rokem klesají, a to již dlouhodobě.

Tabulka 6 - Vývoj investic do reklamy v prvním čtvrtletí fiskálních roků (ceníkové ceny)

FY17 (9-12 2016)	90 256 706
FY18 (9-12 2017)	92 306 909
FY19 (9-12 2018)	90 154 957
FY20 (9-12 2019)	67 090 492
FY21 (9-12 2020)	51 257 571

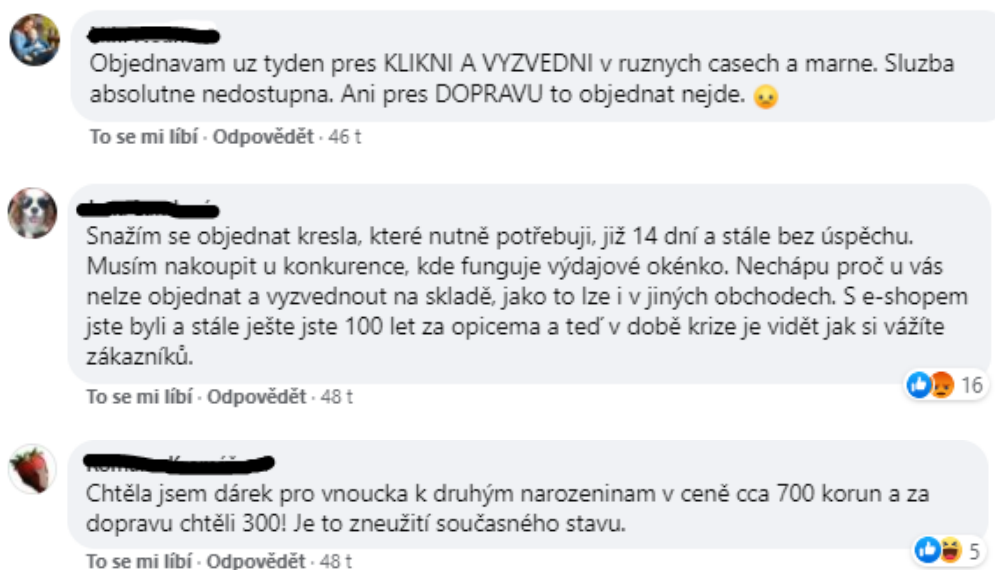
Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

Pokles investic tedy nebyl zapříčiněn ze sta procent pandemií. Zároveň ale tento fakt zhoršil situaci IKEA v době krize o něco více, než kdyby své budgety nezkracovala.

4.7.2 Nezvladatelná poptávka na e-shopu

Všechny značky uvedené v konkurenci mají e-shopy a díky nim dokázali stále fungovat po nástupu přísného lockdownu a zavření většiny obchodů v ČR. Tuto výhodu měla i IKEA, ale i přes to se stala neočekávaná věc. Nápor poptávky byl tak velký, že ho logistika a e-commerce přestaly zvládat a ceny za dopravu přesahovaly únosnou hranici mnoha zákazníků. Webové stránky kolabovaly, objednávky se ztrácely a doručení trvalo několik týdnů. Facebookové stránky firmy se začaly hemžit nenávisnými komentáři a renomé firmy klesalo. Pro příklad je níže uvedeno jen pár vybraných komentářů z Facebookové skupiny firmy.

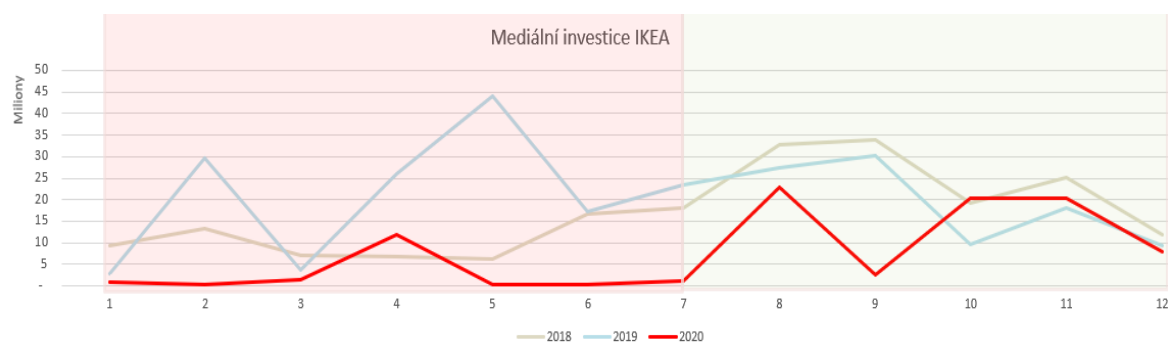
Obrázek 14 - Reakce zákazníků IKEA v první vlně pandemie



Zdroj: Facebook.com/IKEAceska, 2021

IKEA, která začátkem roku téměř vůbec nekomunikovala z důvodu omezených rozpočtů, měla první větší kampaň až v dubnu, kterou ale byla nucena z důvodu problému v e-commerce přerušit, aby na sebe ještě více neupozorňovala. Pokračovala pouze s velmi malými kampaněmi v OOH a větší komunikaci poté obnovila až v srpnu. Tato dlouhá komunikační pauza mohla být způsobena jak pandemií, tak omezeným rozpočtem. V srpnu byla IKEA oproti zbytku roku nejsilnější, ale stále se investice nevyrovnaly předchozím rokům. V září odstartoval IKEA nový fiskální rok a investice do reklamy opět vzrostly na typickou úroveň.

Graf 6 - Mediální investice IKEA v době pandemie



Zdroj: Nielsen AdMosphere, vlastní zpracování, 2021

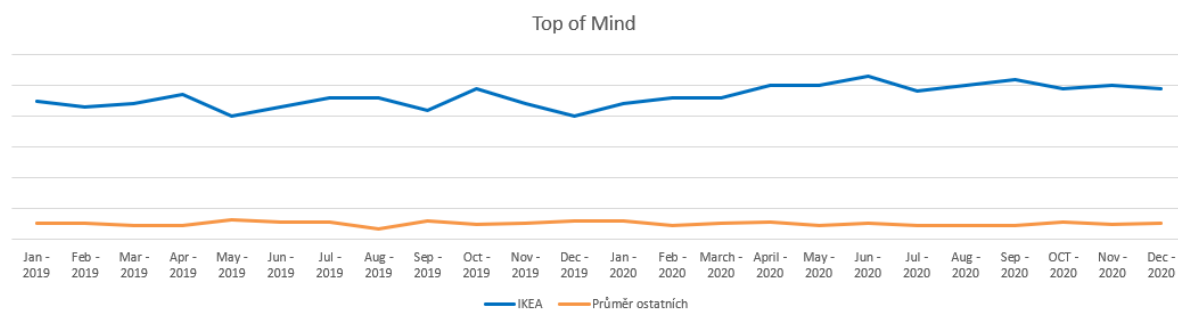
Na tak velký nárůst poptávky na e-shopu nemohla být firma připravena, ale snažila se co nejrychleji na nastalou situaci zareagovat. Personál, který obvykle pracoval v obchodních domech se přesunul do skladů a pomáhal s odbavováním objednávek. I přes to ale byla IKEA nucena objednávky po naplnění určitých kapacit přerušovat a tento problém přetrval i do druhé vlny koronaviru. V druhé vlně se situace zlepšila, cena za doručení o něco málo klesla, ale systém nebyl doveden do stavu, kdy by byli zákazníci již spokojeni. Vyřešit takto složitý logistický problém jistě není nic snadného, ale u takto velké společnosti jsou tyto problémy pro mnoho zákazníků překvapivé a o značce mohou pochybovat.

4.7.3 Dopad utlumení komunikace na brandové metriky IKEA

Data uvedená v této kapitole jsou z interních zdrojů firmy IKEA, a proto musí být po dohodě se zástupci firmy do jisté míry anonymizovány. Slouží pouze ke znázornění trendu několika brandových metrik. Z toho důvodu je skryta osa Y a jsou anonymizováni všichni konkurenti kromě IKEA.

IKEA je jednoznačně nejsilnějším hráčem na trhu domácího nábytku. Dokazují to hodnoty metriky Top of Mind, ve které naprosto převládá. Aby byla tato metrika narušena, musela by IKEA přerušit svou komunikaci na opravdu velmi dlouho a z ustoupit do pozadí. Co naopak pomáhá růstu této metriky jsou speciální aktivity, které značku odlišují od konkurence, a to přesně IKEA dělá. Je důležité zmínit tuto pozici IKEA na trhu, protože z ní vychází to, že značka jako takové ublíží jen málo věcí. Její jméno se ve společnosti může zhoršovat, ale lidé si na ní u svého úmyslu nakoupit téměř vždy vzpomenou. Tato metrika nebyla v době pandemie nijak extrémně zhoršena, i když IKEA čelila mnoha problémům narušujícím image značky.

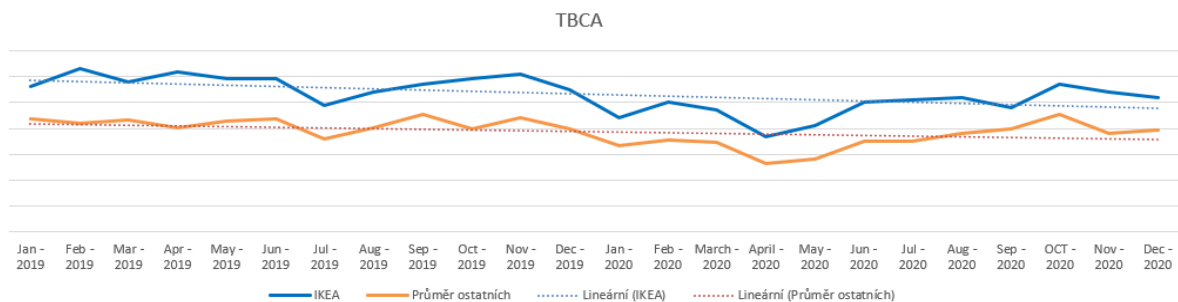
Graf 7 - Top of mind segmentu



Zdroj: Interní data IKEA, anonymizováno, vlastní zpracování, 2021

Naopak metrika citlivá na mediální komunikaci je Total Brand Communication Awareness.

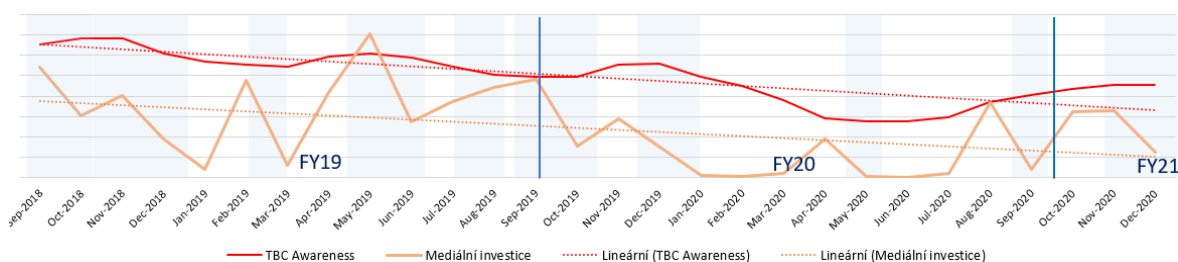
Graf 8 - Total Brand Communication Awareness segmentu



Zdroj: Interní data IKEA, anonymizováno, vlastní zpracování, 2021

Z grafu je vidět, že trend této metricky IKEA klesá a zároveň je mnohem blíže své konkurenci, než tomu bylo u TOM (Top of Mind). Citlivost této metricky na mediální komunikaci je prokázána v následujícím grafu.

Graf 9 – Vliv mediální komunikace na TBCAwareness značky IKEA

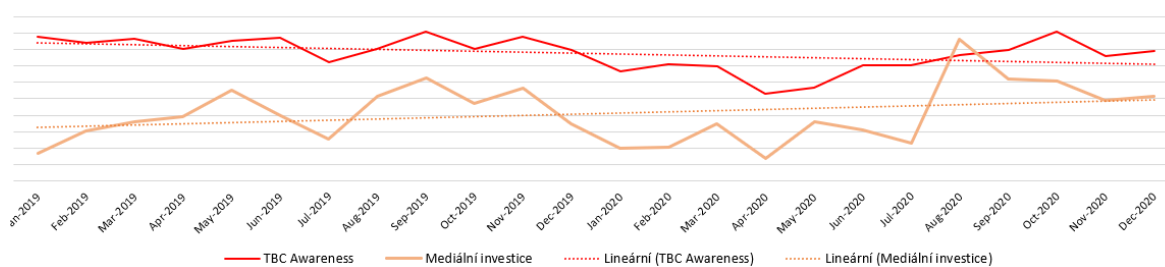


Zdroj: Interní data IKEA, anonymizováno, vlastní zpracování, 2021

Modré bloky v pozadí grafu znázorňují mediální aktivitu IKEA. Ve všech těchto obdobích měla IKEA kampaň, ve které bylo hlavním médiem televize. Oranžová linka poté znázorňuje trend poklesu mediálních investic. Modré bloky se od sebe postupně vzdalují, což značí pokles aktivity této značky. S tímto poklesem se snižuje zároveň i TBCA – trendy obou křivek jsou totožné. K největšímu poklesu dochází v období od ledna do srpna 2020, což se shoduje právě s první vlnou pandemie a omezením komunikace IKEA. Televize jakožto masové médium tuto metriku silně ovlivňuje a pokud do ní značka neinvestuje, může to mít dlouhodobé důsledky ve formě ztrát zákazníků. Po obnovení komunikace od srpna 2020 se metrika opět zvedá, což potvrzuje tuto teorii.

Z těchto závěrů vychází ponaučení pro značky, že vypínat komunikaci v době krize není vždy výhodné. IKEA sice potřebovala svou aktivitu v době první vlny pandemie omezit z důvodu přehlceného e-commerce, ale dlouhodobý dopad na značku v důsledku tohoto chování je viditelný. Ostatní konkurenti nastartovali svou komunikaci velmi brzy po příchodu první vlny a na grafu níže je vidět, že jejich průměrné TBCA se pohybuje stejně jako jejich společné mediální investice a v čase neklesá tak příkře jako u IKEA (klesá z důvodu snížení investic v roce 2020 v celém segmentu).

Graf 10 - Souvislost TBCA a mediálních investic ostatních konkurentů ze segmentu



Zdroj: Interní data IKEA, anonymizováno, vlastní zpracování, 2021

V případě příchodu podobné krize v budoucnu je dobré pro značky být připraven a pouze nahradit komunikaci za jiné téma. Jak plyne z ponaučení z výzkumu od eMarketer v kapitole 4.2.2. Vnímání značky spotřebitelem, je vhodné v tu chvíli nasadit komunikaci zabývající se aktuální problematikou, podporovat potřebné a veřejně komunikovat to, jak se firma angažuje. IKEA se těmito kroky řídila, ale pouze v prostředí sociálních sítí, které

nemají tak vysoký dosah jako televize a zároveň za situace, kdy byli její zákazníci rozzlobeni na nefungující e-commerce.

V následující kapitole jsou naopak popsány kroky, které IKEA provedla pro zvyšování a udržování metrik jako je Positive Impact a Brand Desire, které jsou citlivé na emocionální komunikaci značky, její chování v rámci společenské odpovědnosti a kreativitu.

4.7.4 IKEA a její odpovědnost v pandemii

Se sloganem „*Spolu jsme silnější*“ založila IKEA stránku na svém webu, kde sdílela příběhy o tom, jak se zapojuje do boje proti koronaviru. Této stránce nebyla sice dána skoro žádná propagace, ale některé samostatné příběhy byly sdíleny i na sociálních sítích značky. Zde je uvedeno několik z nich a příklady jsou zařazeny do stejných skupin, které byly zmíněny v kapitole 4.4.1. této práce.

Podpora přední linie a pomoc potřebným

Na konci dubna 2020 podpořila IKEA 150 zdravotníků z pražské motolské nemocnice tím, že jim kompletně vybavila zázemí pro odpočinek postelemi a lůžkovinami. Zároveň darovala Armádě spásy a Červenému kříži matrace, přikrývky a ručníky do karanténního zázemí pro lidi bez domova, kteří onemocněli Covid-19. Hmotná pomoc pro ochranu zdravých osob a komunit z vysoce rizikových skupin činila 10 milionů korun.

Dále IKEA v první vlně pandemie, kdy se bylo kvůli nedostatku roušek v ČR potřeba vyrábět velké množství podomácku ušitých roušek, podpořila dobrovolné švadleny dodávkou látek.

Obrázek 15 - Příklad odpovědnosti IKEA v době pandemie (podpora první linie)



Zdroj: Facebook.com/IKEAceska, 2021

Obrázek 16 – Příklad odpovědnosti IKEA v době pandemie (pomoc potřebným)



Zdroj: Facebook.com/IKEAceska, 2021

Zůstaňte doma a posilování momentů štěstí

Tuto aktivitu provázel slogan „*Domov může být tím, čím si ho uděláme*“ a podporovala lidi v tom, trávit čas převážně doma. Protože i z domova se dá vytvořit hřiště nebo například kancelář a trávit v něm šťastný život i v této těžké době. Společnost sdílela na svém Facebooku velmi příjemně laděný spot propagující tyto myšlenky, ale bohužel v komentářích pod ním se lidé převážně zlobili na nefungující e-shop, drahé poplatky za doručení, dlouhé dodávací lhůty a nefunkční infolinku.

Obrázek 17 - Příklad odpovědnosti IKEA v době pandemie (Zůstaňte doma)



Zdroj: Facebook.com/IKEAceska, 2021

4.7.5 Shrnutí

Závěrem z celé kapitoly věnované komunikaci IKEA je to, že někdy i v případech, kdy značka volí vhodnou komunikaci, nelze vynahradiť to, že jí nefunguje základní stavební kámen jako je prodej. Problémy s e-commerce nebyly vhodně, nebo spíše vůbec, komunikovány a na první pohled z venku se zdá, že IKEA problém ignoruje. Doporučením je, aby příště vsadila na lidskost a upřímnost komunikace a přiznala své limity. Možností by bylo se zákazníkům veřejně omluvit, vysvětlit důvody výpadků služeb, představit kroky, kterými plánuje situaci zlepšit a poděkovat všem za zvýšenou trpělivost.

Po prvotním přerušení TV kampaně měla IKEA brzy odstartovat novou na nízkých týdenních váhách GRPs, a to se spotem, který podporuje značku jako takovou. Bylo možné použít například video z facebookového příspěvku nazvané „*Domov může být tím, čím si ho uděláme*“. To mohlo být snadno doplněno o dovětek s poděkováním zákazníkům za jejich trpělivost při objednávání na e-shopu. Awarenessová metrika by tak strmě neklesla, lidé by byli chápavější a zajisté by se objevovalo méně rozzlobených komentářů na sociálních sítích.

Do druhé vlny pandemie už vstoupila IKEA s větším klidem a rozvahou v rámci mediální komunikace, ale e-shop stále není stoprocentně funkční. I po roce od první vlny je omezené množství objednávek na den, a navíc IKEA nemá mnoho zboží vůbec na skladě. To může souviset s problémy v dodavatelském řetězci, ale denní limit objednávek značí, že

kapacity na skladech stále nebyly navýšeny. Z mediálního pohledu se IKEA ponaučila, zvýšila rozpočet, udržuje komunikaci a TBCA awareness neklesá. Naopak komunikace ohledně problémů s e-commerce stále chybí.

Přes všechny tyto komplikace se vztahy k zákazníkům je IKEA číslo jedna v segmentu a brandovým metrikám jako je Top of Mind, Brand Desire a Positive Impact to neublížilo. Pokud by se ale jednalo o méně známou a slabší firmu, nebyly by výsledky tak dobré.

V kapitole 4.5 této práce byl vytvořen seznam společných znaků firem, které zvolily zajímavou a úspěšnou komunikaci v době pandemie a vytvořen model chování. Níže je uvedeno, které znaky se IKEA podařilo splnit, a které naopak ne.

1) Jasný cíl a účel komunikace a silné vymezení toho, za čím si firma stojí

- IKEA má jasně vymezené cíle své komunikace a všechny souvisí s její vizí „*přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí*“. V době pandemie se stejně jako v jiných situacích rozhodla pomáhat potřebným a vynaložila na to mnoho prostředků. Tento bod je tím považován za **splněný**.

2) Otevřenost kreativním řešením, použití nových komunikačních kanálů a vytvoření nové nabídky, rychlá reakce na nastalou situaci

- IKEA nepoužila žádný zajímavý komunikační kanál, nevytvořila novou nabídku a její reakce na situaci byla rychlá především v omezení TV reklamy, což jak bylo znázorněno na metrice TBCA nebylo správným krokem. Zajímavým, nápaditým a poměrně kreativním řešením bylo zavedení funkce monitorování vytiženosti jednotlivých obchodů. To přišlo ale až v druhé vlně pandemie, kdy se ale obchody bohužel opět rychle uzavřely. Tento krok tedy **splněn nebyl**.

3) Hledět na aktuální chování z dlouhodobého hlediska-výsledek současně tvrdé práce a investice se v budoucnu vrátí

- Přerušování komunikace v massmédiích bylo opakem tohoto doporučení. Pokud by IKEA v první vlně pandemie vložila více investic a do komunikace v TV, tak by neklesla brandová metrika TBCA a pokud by přiznala problémy v e-

commerce, mohla zamezit tak velkému šíření nenávistných komentářů na sociálních sítích. Doporučení **nesplněno**.

4) Přesunout se do onlinu-vytvořit e-shop, přesunout své služby online, myslet na to, že lidé tráví většinu svého času doma a jsou online-personalizovat nabídku.

- V tomto ohledu IKEA udělala hodně kroků správně, i když jí je překazil nefunkční e-shop. Firma se ale snažila lidem přizpůsobit svou nabídku tak, aby si pobyt doma zpříjemnili, nabízela zboží online a extrémní poptávka značí, že zákazníci svým cílením vhodným sortimentem zasáhla. **Doporučení splněno**.

5) Být upřímný a ukázat lidskou tvář značky

- Jak již bylo několikrát zmíněno, tak toto doporučení IKEA **nesplnila**, a to především z toho důvodu, že nepřiznala své problémy s e-shopem.

6) Odlehčit situaci a pobavit lidi, vytrhnout je z každodennosti a stresu

- Toto doporučení je velmi závislé na image celé firmy, a i když se IKEA snaží v některých svých kampaních využít humoru či vtipu, tak v této konkrétní situaci by volba tohoto typu komunikace nesouzněla s hodnotami značky. Proto toto doporučení zůstane **nehodnoceno**.

7) Být společensky odpovědný a zajímat se o potřebné

- Ze sta procent **splněno**

5 Výsledky a diskuse

Pandemie ovlivnila mnoho dimenzí lidského života. Zrušilo nebo přesunulo se nespočet sportovních událostí, jako jsou například Olympijské hry v Tokiu, u kterých není aktuálně ani jisté, zda se budou konat v roce 2021, Mistrovství světa Evropy ve fotbale 2020 nebo Wimbledon, který se nekonal poprvé od druhé světové války. Kultura byla také narušena zásadním způsobem a je možné, že některé události již nebude možné v budoucnosti navštívit nikdy. Zrušeny byly filmové i hudební festivaly, koncerty nebo módní přehlídky, které navštěvovalo tisíce lidí. Všechny tyto události byly velkou příležitostí pro mediální kampaně, kdy se značky mohly prezentovat jako generální partneři a zvyšovat povědomí o své značce či svou oblíbenost ve společnosti. Z důvodu pandemie je bohužel možné, že tento výpadek sponzorů přetrvá ještě nějaký čas. Zkracování rozpočtů či existenciální problémy mnoha firem mohou způsobit to, že již dále nebudou schopny podobné události podporovat.

Další společenskou sférou, která byla pandemií ovlivněna je beze sporu ekonomika. V první vlně byla v mnoha oblastech světa zaznamenána obrovská panika z nastalé situace, kdy docházelo k hromadným nákupům základních potřeb jako je toaletní papír, balená voda nebo trvanlivé potraviny. V jiných případech byl drasticky přerušen dodavatelský či výrobní řetězec a firmy, i když mohly fungovat, neměly co prodávat. Všechny komplikace spojené s šířením viru mimo pevninskou Čínu, měly za důsledek pád burzovních indexů, který se zapsal do historie.

Velkým sociálním problémem je xenofobie a rasismus vůči osobám asijského původu, kteří se setkávají s projevy nenávisti z toho důvodu, že se virus začal šířit z této části světa. To vyústilo v mnoho iracionálních událostem jako bylo například zavření japonských občanů v Bolívii do karantény, aniž by projevovali příznaky nemoci, či mnoho násilných událostí v USA.

Účelem této kapitoly je zmínit to, že pandemie je komplexním problémem současné doby ovlivňující životy lidí v nespočtu každodenních situací. Marketing, o kterém se pojednává v této práci je pouze malým zlomkem toho. Pokud ale firmy dokážou ve správnou dobu správně zareagovat na nastalou situaci, mohou tím zachránit svou existenci do budoucna, a to může mít mnohem širší efekt. Následování základních pravidel zmíněných v této diplomové práci, může pomoci se stabilitou firmy, která se tím pádem

dokáže postarat o své zaměstnance, a ti se nedostanou do osobních krizových situací spojených s náhlou ztrátou příjmů. Model doporučeného chování není jistě použitelný pro všechny značky všech velikostí. Pandemie byla nemilosrdná k malým podnikatelům, kteří jsou často nuceni natrvalo uzavírat své podniky. U takto malých obchodů je ale stále použitelných alespoň pár bodů z modelu, a to upřímnost, autentičnost a hledání kreativních řešení. Pokud malý obchod těsně před likvidací dokáže zajímavým způsobem požádat své zákazníky o pomoc v těžké situaci, je možné, že se jeho zpráva bude šířit tzv. „Word to Mouth“ (k této propagaci nejsou potřeba žádné prostředky) a alespoň nějaké pomoci se mu snad dostane.

6 Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl vytvořit jednoduchý model doporučeného chování, která by měla společnost následovat v případě, že nechce v době krize ztratit své zákazníky a době po krizi se co nejrychleji zotavit. Závěry vychází z několika zdrojů dat podporujících tento model.

Prvním východiskem pro model je výzkum zveřejněný v Harvard Business Review o chování 4 700 firem v dobách světových krizí. Závěry tohoto výzkumu potvrzují, že společnosti by neměly na krizi reagovat přehnaným zvyšováním investic a reorganizací, ale naopak ani totálním snižováním všech nákladů. Nejlépe z krize vyjdou společnosti, které zvolí takzvanou progresivní cestu, kdy se snaží snižovat náklady na prodané zboží, ale nepropouštějí své zákazníky a investují do ukazatelů, které jim pomohou se odlišit od konkurence.

Pandemie ovlivnila mnoho ukazatelů lidského života, mezi které patří také nákupní chování obyvatel. Tomuto faktu se firmy musely rychle přizpůsobit, aby dokázaly naplňovat touhy svých zákazníků. Téměř veškerý prodej se musel z důvodu karantény přesunout do online prostředí, což zapříčinilo obrovský růst e-commerce segmentu jak ve světě, tak v ČR. Změnily se také preference obyvatel. Podle výzkumu společnosti eMarketer si lidé přejí vidět u značek jejich společenskou odpovědnost, zájem o aktuální témata a zapojení se do boje proti koronaviru. Tyto závěry musí každá společnost respektovat, pokud chce na svého zákazníka správně zapůsobit.

Jelikož je tato diplomová práce zaměřena především na oblast marketingu a médií, byl zmapován dopad pandemie na mediální trh v České republice, a to především z toho důvodu, aby došlo ke snazšímu pochopení chování firem z později vybraného segmentu, protože nelze porozumět chování jedné části trhu bez znalostí chování jeho celku.

Model doporučeného chování pro společnosti v době podobné krize byl vytvořen na základě všech výše uvedených kapitol a také komparace inspirativního chování několika zahraničních i lokálních firem v první vlně pandemie. Z informací posbíraných na internetových stránkách uvedených společností a z reportu od společnosti Wavemaker byly vytvořeny společné znaky chování všech těchto firem. Pokud tato pravidla bude značka

následovat, může dosáhnout toho, že z krize vyjde bez velké újmy. Model obsahuje těchto sedm bodů:

- 1) Jasný cíl a účel komunikace a silné vymezení toho, za čím si firma stojí
- 2) Otevřenost kreativním řešením, použití nových komunikačních kanálů a vytvoření nové nabídky, rychlá reakce na nastalou situaci
- 3) Hledět na aktuální chování z dlouhodobého hlediska-výsledek současné tvrdé práce a investice se v budoucnu vrátí
- 4) Přesunout se do online, vytvořit e-shop, přesunout své služby online, myslet na to, že lidé tráví většinu svého času doma a jsou online-personalizovat nabídku
- 5) Být upřímný a ukázat lidskou tvář značky
- 6) Odlehčit situaci a pobavit lidi, vytrhnout je z každodennosti a stresu
- 7) A v neposlední řadě být společensky odpovědný a zajímat se o potřebné

Pro ověření jednotlivých bodů z modelu byl zvolen segment domácího nábytku a jeho zástupce IKEA, na které byla vytvořena případová studie. Tento segment byl zvolen z toho důvodu, že po přesunu obyvatel do svých domovů zaznamenal velký skok v poptávce, protože lidé byli nuceni uzpůsobit své obydlí více aktivitám, než doposud (vytvoření kanceláře pro home-office, skloubení domácí výuky dětí a práce z home-office, domácí posilovací koutky atd.). Dění na mediálním trhu tohoto segmentu v podstatě kopíruje chování zbytku celého trhu v ČR, protože stejně jako zbytek se i všichni konkurenti uvedení v této části práce museli přizpůsobit nové poptávce a chování spotřebitelů. Všichni zvolení konkurenti v tomto segmentu byli schopni přesunout své prodeje na e-shopy a mohli poptávku svých zákazníků dále naplňovat.

Jednotlivé body modelu byly porovnány s chováním společnosti IKEA, která je nejsilnějším hráčem zvoleného segmentu. Tato společnost byla zvolena kvůli snazšímu přístupu k podrobnějším informacím o jejím chování, díky spolupráci s jejími zástupci. Poskytnutá data jsou ale velmi citlivá, a proto musela být z velké části anonymizována, aby nedošlo k jejich úniku. Slouží tedy spíše ke znázornění trendu zvolených metrik a rozestupu IKEA od jejích konkurentů.

Ze sedmi bodů v modelu splnila IKEA tři, nesplnila také tři a jeden bod byl nehodnocen kvůli jeho irelevantnosti.

Značka se v době pandemie potýkala s velkými potížemi v e-commerce, který nestíhal obrovský růst poptávky. Tento problém nebyl veřejně komunikován a ani nebyly zveřejněny kroky, které IKEA dělá pro zlepšení situace. Mediální komunikace značky byla od ledna 2020 až do začátku srpna téměř nulová, což zapříčinilo drastický pokles brandové metriky Total Brand Communication Awareness. Pokud by tento pokles zaznamenala značka, která nemá na trhu tak silné jméno a pozici, mohlo by to pro ni mít velmi negativní dlouhodobé následky. IKEA naopak v první vlně pandemie vynikala ve společenské odpovědnosti, kdy se velmi silně podílela na boji s Covid-19 podporou potřebných a první linie zdravotníků. Kapitola věnovaná komunikaci značky IKEA je uzavřena tím, že je v době podobné krize velmi podstatné stavět komunikaci na pevných základech a volit upřímnost u přístupu ke svým zákazníkům. Pokud totiž nefunguje základní stavební kámen jako je prodej, nelze to vynahradit společenskou odpovědností. V kapitole věnované komunikaci IKEA jsou zároveň navrženy způsoby, jak se v daných situacích zachovat lépe, aby bylo splněno více bodů z vytvořeného modelu a aby značka neutrpěla až takový pokles u spokojenosti svých zákazníků.

IKEA je tedy velkou inspirací pro jiné značky i z ostatních segmentů v tom, jaká témata volit při komunikaci v době krize, ale chybí v nich upřímnost a ochota uznat chybu. Značka se alespoň z některých svých chyb v první vlně ale ponaučila a v roce 2021 udržuje pravidelnou komunikaci v médiích, což jí pomáhá zpět budovat ztracená procenta TBCA.

7 Seznam použitých zdrojů

Abrams, Karin von a Ceurvels, Matteo. 2021. Consumers in Europe will be more attuned to brand purpose and messaging. *eMarketer*. [Online] eMarketer, 25. 1 2021. [Citace: 13. 2 2021.] <https://www.emarketer.com/content/consumers-europe-will-more-attuned-brand-purpose-messaging>.

AMA. 2017. American Marketing Association. [Online] 2017.

ASKO- Nábytek. 2020. O společnosti ASKO - Nábytek. *ASKO-Nábytek*. [Online] 2020. [Citace: 20. 2 2021.] <https://www.asko-nabytek.cz/o-spolecnosti-asko-nabytek>.

Bacon, Jonathan. 2017. The big debate: Are the ‘4Ps of marketing’ still relevant? *Marketingweek.com*. [Online] 9. 2 2017. [Citace: 25. 1 2021.] <https://www.marketingweek.com/big-debate-4ps-marketing-still-relevant/>.

Berger, Arthur Asa. 2016. *Dictionary of Advertising and Marketing Concepts*. Oxfordshire : Routledge, 2016. 1315430525.

Brejčák, Peter. 2016. Startup Týdne #11: Nábytková inspirace s prodejním potenciálem Favi.cz. *tyinternety*. [Online] 15. 4 2016. [Citace: 5. 3 2021.] <https://tyinternety.cz/startupy-a-byznysy/startup-tydne-11-agregator-nabytku-zdroj-inspiraci-favi-cz/>.

Čermák , Miloš. 2020. 10 pokusů o optimistický pohled na epidemii koronaviru. *Seznam zprávy*. [Online] 12. 3 2020. [Citace: 12. 3 2021.] <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/10-pokusu-o-optimisticky-pohled-na-epidemii-koronaviru-92300>.

Driesener, Carl a Romaniuk, Jenni. 2006. Comparing methods of brand image measurement. *International Journal of Market Research*. 48, 2006, 6.

e15. 2019. XXX Lutz může koupit síť prodejen Kika. Části z nich se však musí zbavit, uvedl antimonopolní úřad. *e15*. [Online] 27. 9 2019. [Citace: 2. 3 2021.] <https://www.e15.cz/domaci/xxx-lutz-muze-koupit-sit-prodejen-kika-casti-z-nich-se-vsak-musi-zbavit-uedl-antimonopolni-urad-1362747>.

ESOMAR. 2016. Mezinárodní kodex ICC/ESOMAR. *Esomar.org*. [Online] 2016. [Citace: 4. 1 2020.] https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_Czech_.pdf.

Favi.cz. 2020. Pro obchody. *Favi*. [Online] 2020. [Citace: 12. 3 2021.] <https://favi.cz/pro-obchody>.

Fiedler, Lars, a další. 2020. The reinvention of retail. *Pericsope by McKinsey*. [Online] Pericsope by McKinsey, 2020. [Citace: 13. 2 2021.] <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/solutions/periscope/our-insights/surveys/reinventing-retail>.

Frey, Petr. 2015. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha : Albatros Media a.s., 2015. 8072613898.

Gemius Audience. 2021. Provozovatelé. *Rating.gemius.com*. [Online] 2021. [Citace: 3. 3 2021.] <https://rating.gemius.com/cz/tree/1>.

Google Ads. KAMPANĚ VE VYHLEDÁVÁNÍ. Goodle Ads. [Online] Google . [Citace: 25. 1 2021.] https://ads.google.com/intl/cs_cz/home/campaigns/search-ads/?subid=cz-cs-ha-aw-sk-c-bau!o3~Cj0KCQiAx9mABhD0ARIsAEfpavTs40-o2Rv3XAPWOpi6s2hJuTJBZtA7ckoHdAka_qJGhKRVaKHtXqAaAjsaEALw_wcB~60345434834~aud-590153514840%3Akwd-295432918470~1485457592~284217235431.

Govoni, Norman A.P. 2004. *Dictionary of Marketing Communications*. místo neznámé : SAGE, 2004. 0761927719.

Gulati, Ranjay, Nohria, Nitin a Wohlgezogen, Franz. 2010. Roaring Out of Recession. *Harvard Business Review*. [Online] Harvard Business Review, 3 2010. [Citace: 12. 2 2021.] <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>.

Halada, Jan a Osvaldová, Barbora. 2017. *Slovník žurnalistiky*. Praha : Charles University in Prague, Karolinum Press, 2017. 8024637529.

Halada, Jan. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru*. Praha : Charles University in Prague, Karolinum Press, 2015. 8024630753.

Halalová, Jolana. 2020. 20 inspirativních reakcí firem v Česku na korona-krizi. *Optimio*. [Online] 24. 3 2020. [Citace: 20. 2 2021.] <https://www.optimio.cz/blog/20-inspirativnich-reakci-firem-v-cesku-na-korona-krizi/>.

Hlaváček, Vladimír. 2019. ROI – návratnost investic. *ecommercebridge.cz*. [Online] 2019. [Citace: 12. 3 2021.] <https://www.ecommercebridge.cz/roi-navratnost-investic/>.

iDNES. 2018. Møbelix má novou reklamu, nápadně v ní naráží na konkurenta IKEA. *iDNES*. [Online] 31. 8 2018. [Citace: 14. 3 2021.] https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/mobelix-ikea-reklama-srovnvani-konkurence-spot.A180831_125142_ekonomika_mato.

Jakubíková, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 8024781468.

Janouch , Viktor. 2014. *Internetový marketing*. Praha : Albatros Media a.s., 2014. 8025143236.

Jurášková, Olga a Horňák, Pavel. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 802474354X.

JYSK. 2020. O JYSKu. *JYsk*. [Online] 2020. [Citace: 20. 2 2021.] <https://kariera.jysk.cz/cz/o-jysku>.

Karlíček , Miroslav. 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2016. 8027190649.

Kotler , Philip, a další. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 8024715457.

Kotler, Philip a Armstrong, Gary. 2004. *Principles of Marketing*. místo neznámé : Pearson/Prentice Hall, 2004. 0131212761.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. *Marketing management - 14. vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. 8024741504.

Kříž, Michal. 2020. Pandemie mění spotřebitelské chování. Natrvalo? *F5 mag*. [Online] *F5 mag*, 4 2020. [Citace: 13. 2 2021.] <https://www.f5mag.cz/detail/pandemie-zmenila-spotrebitelske-chovani-trvale/>.

Mediaguru. 2019. Aktualizovaná mapa vlastníků českých médií. *Meidaguru*. [Online] 21. 3 2019. [Citace: 5. 1 2020.] <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/03/aktualizovana-mapa-vlastniku-ceskych-medii/>.

—, 2020. Mdiální slovník. *Mediaguru*. [Online] 2020. <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/>.

—, 2017. Outdoor. *Mediaguru*. [Online] Mediaguru, 5. 10 2017. [Citace: 6. 1 2021.] <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/typy-medii/outdoor/prehled-trhu-venkovni-reklamy/>.

—, 2020. Rozhlas. *Mediaguru*. [Online] 2020. <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/typy-medii/rozhlas/>.

—, 2020. Televize. *Mediaguru*. [Online] 2020. <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/typy-medii/televize/>.

—, 2020. Tisk. *Mediaguru*. [Online] 2020. <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/typy-medii/tisk/>.

MediaGuru. 2019. Zenith: Investice do reklamy se v roce 2020 zvýší o 4,3 %. *MediaGuru*. [Online] 11. 12 2019. [Citace: 25. 2 2021.] <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/12/zenith-investice-do-reklamy-se-v-roce-2020-zvysi-o-4-3/>.

Murray, Becki. 2020. L'Occitane donates over 10,000 hand creams to the NHS in light of coronavirus. *Harper's Bazaar*. [Online] 24. 3 2020. [Citace: 28. 2 2021.] <https://www.harpersbazaar.com/uk/beauty/skincare/a31467238/loccitane-hand-cream-donation-nhs/>.

Nielsen AdMosphere. 2020. ATO: Koronavirová krize potvrdila dominanci televize mezi médii. *Nielsen-AdMosphere*. [Online] Nielsen-AdMosphere, 19. 11 2020. [Citace: 13. 2 2021.] <https://www.nielsen-admosphere.cz/press/ato-koronavirova-krize-potvrdila-dominanci-televize-mezi-medii/>.

—, 2021. Český reklamní trh vykázal loni navzdory pandemii COVID-19 mírný růst. *Nielsen-AdMosphere*. [Online] Nielsen AdMosphere, 1. 2 2021. [Citace: 13. 2 2021.] <https://www.nielsen-admosphere.cz/press/cesky-reklamni-trh-vykazal-loni-navzdory-pandemii-covid-19-mirny-rust/>.

Nielsen Admosphere. 2020. Produkty a Služby. *Nielsen Admosphere*. [Online] Nielsen Admosphere, 2020. [Citace: 6. 1 2020.] <https://www.nielsen-admosphere.cz/produkty-a-sluzby/technologie-pro-mereni-medii-simmetry/>.

Přikrylová, Jana a Jahodová, Hana. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 8024736225.

Přikrylová, Jana. 2019. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání.* Praha : Grada Publishing a.s, 2019. 8027126487.

SPIR. 2021. O projektu. *Admonitoring.* [Online] 2021. [Citace: 25. 2 2021.] <https://www.admonitoring.cz/o-projektu-0>.

Svoboda , Václav. 2009. *Public relations – moderně a účinně - 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praa : Grada Publishing a.s., 2009. 8024728664.

Tahal, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2017. 8027198674.

Trampota, Tomáš. 2010. *Metody výzkumu médií.* Praha : Portál s.r.o., 2010. 8073676834.

Vysekalová, Jitka a Mikeš , Jiří. 2018. *Reklama: Jak dělat reklamu - 4., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2018. 8027121191.

Wavemaker. 2020. Creativity in Quarantine? . [Online] 16. 3 2020. [Citace: 15. 2 2021.] <https://wavemakerglobal.com/wp-content/uploads/2020/03/COVID-19-Brand-Communications.pdf>.

XXXLutz. 2020. Značka XXXLutz. *XXXLutz.* [Online] 2020. [Citace: 14. 3 2021.] <https://www.xxxlutz.cz/c/znacka-xxxlutz>.

Yellow Cab Pizza Co. 2020. Yellow Cab Pizza Co. *Facebook.com.* [Online] 3,11 2020. [Citace: 28. 2 2021.] <https://www.facebook.com/YellowCabPizzaOfficial>.

Zamazalová, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 8024720493.