

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Budování značky online magazínu Taneční aktuality / Brand management of online medium Taneční aktuality

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Martin Čtvrtečka / KEMMA01

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.4.2024, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce Mgr. Jiřímu Boháčkově Dr. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval představitelům značky Mgr. MgA. Josefu Bartošovi, PhD. a MgA. Mgr. Daniele Machové, PhD. za ochotu a poskytnutí potřebných materiálů. Na závěr bych rád poděkoval celé mé rodině za obrovskou podporu.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav značky online média Taneční aktuality a na základě zjištění následně vypracování návrhů strategie budování a rozvoje značky společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce byla sestavena na základě vyhledávání literatury v českém a světovém kontextu. Rozbor a komparace těchto zdrojů poskytly základ pro následnou analytickou část práce. Stěžejní část práce tvoří vlastní výzkum. Podklady pro tuto část tvořila primární data, konkrétně polostrukturované rozhovory a marketingový výzkum. První polostrukturovaný rozhovor proběhl na začátku roku 2024 s ředitelkou Dance kontextu MgA. Mgr. Danielou Machovou, PhD., a týkal se fungování značky Taneční aktuality v kontextu velké deštníkové značky Dance context a vize této značky do budoucna. Druhý rozhovor proběhl také na začátku roku 2024 s Mgr. MgA. Josefem Bartošem, PhD., šéfredaktorem online magazínu Taneční aktuality. Rozhovor poskytl detailnější informace o fungování značky, jejím rozvoji a plánech do budoucna. Oba polostrukturované rozhovory společně se sekundárními daty pomohly k charakteristice značky Taneční aktuality a analýze jejího makro a mikroprostředí. Stěžejní součástí práce tvořil kvantitativní výzkum, který byl navržen na základě teoretické části práce. Výzkum byl navržen tak, aby zkoumal vnímání značky mezi čtenáři. Sběr dat pak probíhal pomocí dotazníku v elektronické podobě a byl vytvořen prostřednictvím Google Forms. Na základě výstupů z analytické části práce byla provedena sumární SWOT analýza a navržení strategie budování značky.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výše popsaných metod bylo zjištěno, že značka Taneční aktuality má u svých čtenářů velmi dobrou reputaci. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že respondenti vnímají pozitivně její obsah, který zároveň shledávají důvěryhodným, originálním a zajímavým. Výzkum odhalil, že značka čelí výzvam v oblasti využití sociálních sítí, kde zaostává za konkurencí, a nevyužívá plně potenciál získávání nových sledujících z řad návštěvníků svého webu. Analýza konkurence ukázala, že hlavní konkurent značky zaujímá na trhu silnější pozici, což se projevuje vyšší měsíční návštěvností jeho webu. Tento fakt prokázalo i dotazníkové šetření, které mezi respondenty průzkumu ukázalo vyšší návštěvnost konkurenčního webu. Dále byla prozkoumána ochota respondentů platit za obsah. Výsledky ukázaly, že v současné době většina návštěvníků webu není ochotna za poskytovaný obsah platit.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě informací o značce, které byly zjištěny z provedených analýz, byl doporučen model pozvolného přechodu na platbu návštěvníků za obsah značky. I přes výsledky výzkumu, které ukázaly neochotu zákazníků platit za obsah, byla identifikovaná slabá stránka značky v podobě finanční nestability tak velká, že je pro budoucí fungování značky přechod na její placenou verzi nutností. Bylo doporučeno, aby se model přechodu na částečně zpoplatněný obsah realizoval společně s komunikační kampaní, která by měla za cíl především vysvětlení celé transformace. Dále bylo pro rozvoj značky doporučeno zaměřit se na posílení její pozice na sociálních sítích, což by vedlo k získání většího dosahu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, značka, budování značky, hodnota značky, online marketing, média, sociální sítě

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this diploma thesis is to evaluate the current state of the online media brand Taneční aktuality and to develop strategic proposals for building and developing the company's brand.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis is compiled using secondary sources. These sources form the foundation for the analytical segment, which incorporates primary data. This data includes a semi-structured interview conducted at the beginning of 2024 with MgA. Mgr. Daniela Machová, PhD., the director of Dance Context. The discussion focused on the functioning of the brand Taneční aktuality within the umbrella brand Dance Context and its future prospects. Another semi-structured interview also took place at the beginning of 2024 with MgA. Mgr. Josef Bartoš, PhD., editor-in-chief of the online magazine Taneční aktuality. This interview provided deeper insights into the brand's functionality, its development, and its future plans. Both interviews, together with secondary data, helped analyze the current state of the Taneční aktuality brand and its environment. The most crucial part of the thesis was the quantitative research, which examined the brand's perception among readers. Data collection was conducted using an electronic questionnaire created via Google Forms. Based on the outputs from the analytical part of the thesis, a comprehensive SWOT analysis was performed and strategies for brand building were proposed.

### 3. Result of research:

Based on the methods described above, it was found that the Taneční aktuality brand has a very good reputation among its readers. The research revealed that respondents positively perceive its content, which they also find original and interesting. The study uncovered that the brand faces challenges in the use of social media, where it lags behind competitors, and does not fully utilize the potential for gaining new followers from its website visitors. Competitor analysis showed that the brand's main competitor occupies a stronger market position, as evidenced by higher monthly website traffic. This fact was also confirmed by a survey, which indicated higher traffic to the competitor's website among survey respondents. The next part of the research focused on the respondent's willingness to pay for content. The results showed that currently, most website visitors are not willing to pay for the provided content.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the information about the brand, it was recommended to transition to a paid content model. Although the research results indicated a reluctance among respondents to pay for content, the risk of financial instability is so significant that initiating a subscription model is necessary. A gradual transition to paid content was recommended, to be implemented alongside a communication campaign. This campaign should primarily aim to inform about this change and explain the situation. Furthermore, it was recommended to focus on strengthening the brand's position on social media.

## KEYWORDS

Marketing strategy, Brand, Brand building, Brand value, Online marketing, Media, Social networks

## JEL CLASSIFICATION

M31 – Marketing, M39 – Other

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	BcA. Martin Čtvrtečka
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Budování značky online magazínu Taneční aktuality
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>Úvod</li><li>Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>Teorie marketingové strategie značky</li><li>Brand management</li><li>Online marketing</li><li>Marketing médií</li><li>Metodika práce</li></ol></li><li>Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>Představení online magazínu</li><li>Analýza značky</li><li>Rozbor konkurence a komparace značkových strategií</li><li>Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení</li><li>Shrnutí výsledků a návrh strategie značky</li></ol></li><li>Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>BEVERLAND, M. <i>Brand management: co-creating meaningful brands</i>. Los Angeles: Sage, 2021. 432 s. ISBN 978-1-5297-2012-9.</li><li>BUREŠOVÁ, J. <i>Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím</i>. Praha: Grada Publishing, 2022. 288 s. ISBN 978-80-271-1680-5.</li><li>LOSEKOOT, M., VYHNÁNKOVÁ, E. <i>Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích</i>. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-80-7555-084-2.</li><li>WHITLER, K. <i>Positioning for advantage: techniques and strategies to grow brand value</i>. New York: Columbia University Press, 2021. 264 p. ISBN 978-0231189002.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>Zpracování cílů a metodiky do 10. 11. 2023</li><li>Zpracování teoretické části do 31. 12. 2023</li><li>Zpracování výsledků do 29. 2. 2024</li><li>Finální verze do 30. 4. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

V Praze dne 2. 11. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA -  
10393535  
Datum: 2023.11.02 09:14:16  
+01'00'

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1	Teorie marketingové strategie značky .....	2
2.1.1	Postavení značky v marketingu .....	2
2.1.2	Značka.....	2
2.1.3	Prvky značky.....	4
2.2	Brand management .....	6
2.2.1	Hodnota značky .....	7
2.2.2	Identita a positioning značky .....	11
2.2.3	Budování značky.....	15
2.2.4	Měření výkonnosti značky .....	16
2.3	Online marketing .....	17
2.3.1	Nástroje online marketingu.....	18
2.3.2	Budování značky v online prostředí.....	20
2.3.3	Analýza marketingového prostředí .....	21
2.3.4	PESTLE Analýza .....	22
2.3.5	Porterova analýza pěti sil .....	22
2.3.6	SWOT Analýza.....	23
2.4	Marketing médií.....	24
2.5	Metodika .....	25
3	Analytická část práce .....	28
3.1	Představení online magazínu .....	28
3.1.1	Historie značky .....	29
3.2	Analýza značky Taneční aktuality.....	29
3.2.1	Značka Taneční aktuality.....	30
3.2.2	Analýza vnitřního prostředí fungování značky.....	31
3.2.3	PESTLE analýza .....	33
3.3	Rozbor konkurence a komparace značkových strategií.....	39
3.3.1	Porterův model pěti sil.....	44
3.4	Vlastní výzkum.....	48
3.4.1	Positioning značky .....	50
3.4.2	Návštěvnost webu a porovnání s konkurencí .....	51
3.4.3	Obsah webu.....	54

3.4.4 Působení značky na sociálních sítích.....	58
3.4.5 Platba za obsah.....	59
3.4.6 Platba za obsah Tanečních aktualit.....	61
3.4.7 Vyhodnocení předpokladů.....	65
3.5 Shrnutí výsledků a návrh strategie značky .....	65
3.5.1 Návrh strategie značky.....	69
3.5.2 Náklady.....	72
4 Závěr.....	75
Přílohy.....	I

## **Seznam zkratk**

FB – Sociální síť Facebook

PR – Public relations/vztahy s veřejností

SEO – Search engine optimization/optimalizace pro vyhledávání

TA – Taneční aktuality

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Nejhodnotnější značky podle Interbrand .....	10
Tabulka 2 Vývoj HDP ČR v letech 2017–2022 .....	35
Tabulka 3 Návštěvnost divadel mezi lety 2017 a 2022 .....	36
Tabulka 4 Noviny a časopisy vydané mezi lety 2017 a 2022 .....	37
Tabulka 5 Klíčové body PESTLE analýzy .....	II
Tabulka 6 Míra rizika konkurenčních sil Porterova modelu .....	48
Tabulka 7 Nejpreferovanější médium .....	53
Tabulka 8 Jaký obsah by měl být na webu posílen .....	55
Tabulka 9 Důvody pro nesledování Facebooku Tanečních aktualit .....	58
Tabulka 10 Sledování značky na Facebooku, rozděleno dle věkových skupin .....	59
Tabulka 11 Důvody pro nesledování Instagramu Tanečních aktualit .....	59
Tabulka 12 Médium, které se si respondenti předplácejí .....	60
Tabulka 13 Počet zmínek u asociací spojených se značkou .....	65
Tabulka 14 SWOT analýza značky .....	66
Tabulka 15 Porovnání silných stránek .....	67
Tabulka 16 Porovnání slabých stránek .....	67
Tabulka 17 Porovnání příležitostí .....	68
Tabulka 18 Porovnání hrozeb .....	69
Tabulka 19 Časová náročnost správy platformy Forendors .....	III

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Definice značky .....	3
Obrázek 2 Hodnota značky .....	I
Obrázek 3 Model BrandDynamic .....	10
Obrázek 4 Model Hranol identity značky .....	12
Obrázek 5 Proces positioningu značky .....	13
Obrázek 6 Percepční mapa .....	14
Obrázek 7 Marketingové prostředí .....	21
Obrázek 8 Podíl ceníkových hodnot reklamního prostoru .....	25



Obrázek 9 Logo Tanečních aktualit 2006–2018 .....	30
Obrázek 10 Logo Tanečních aktualit od roku 2018 .....	30
Obrázek 11 Průměrná roční inflace .....	34
Obrázek 12 Struktura obyvatelstva podle hlavních věkových skupin .....	35
Obrázek 13 Logo Taneční zóna .....	40
Obrázek 14 Web Taneční zóna .....	40
Obrázek 15 Logo Opera PLUS .....	42
Obrázek 16 Web Opera PLUS .....	42
Obrázek 17 Instagram Opera PLUS .....	43
Obrázek 18 Zobrazení shluku tagů .....	51

### **Seznam grafů**

Graf 1 Věk respondentů .....	49
Graf 2 Dosažené vzdělání respondentů .....	49
Graf 3 Návštěvnost webu Tanečních aktualit .....	52
Graf 4 Návštěvnost kulturních webů .....	52
Graf 5 Návštěvnost portálu Opera PLUS .....	53
Graf 6 Nejoblíbenější typ obsahu na webu .....	54
Graf 7 Důležitost jednotlivých atributů obsahu značky .....	56
Graf 8 Důležitost jednotlivých atributů webu Tanečních aktualit .....	57
Graf 9 Specifické aspekty, za které jsou ochotni respondenti platit .....	61
Graf 10 Ochota respondentů platit za obsah Tanečních aktualit .....	62
Graf 11 Typy obsahu, za který by byli respondenti ochotní platit .....	62
Graf 12 Model předplatného podle respondentů .....	63
Graf 13 Preferovaná platba měsíčního předplatného u respondentů .....	64
Graf 14 Preferovaná platba za přístup ke konkrétnímu obsahu u respondentů .....	64

# 1 Úvod

Budování značky je v dnešní době klíčový aspekt pro úspěch firmy v čím dál tím silnějším konkurenčním prostředí. Silná značka je prostředek, kterým se dá odlišit od konkurence. Na budování značky je v současnosti kladen velký důraz nejen v obchodním prostředí, ale také v neziskovém sektoru, politice nebo i ve sportu. Značka není pouze vizuálním prvkem, ale také reprezentuje hodnoty, identitu a důvěru spojenou s produktem nebo službou. Silná značka může získat loajální zákazníky, umožnit firmě odlišení se od konkurence a zvýšit její dlouhodobý růst. Efektivní budování pak zajistí konzistentní komunikaci a udržování pozitivního vnímání značky, což má vliv na rozhodování zákazníků a celkový úspěch firmy na trhu.

Tématem této diplomové práce je problematika budování značky a analýza vybrané značky. Pro zkoumání pozice značky bylo vybráno online médium o uměleckých tanečních a pohybových žánrech – Taneční aktuality. Ty vznikly v roce 2006 jako online magazín o tanci. Postupně se rozrostly o další projekty, zahrnující například Databázi tance, podcasty Průvodce tancem nebo pravidelné vzdělávací akce pro taneční kritiky. Toto médium dosáhlo v současné době bodu, kdy se chystá expandovat do zahraničí a rozšířit svou zaměstnaneckou základnu, tedy bude potřebovat sesumírovat si své cíle a potřeby. To mi dává prostor nejen k samotné analýze značky, ale také pro případné implementace mých návrhů do chodu redakce Tanečních aktualit. Tato značka je pro mě zajímavá také tím, že se jedná o největší médium svého druhu v České republice a vzhledem ke svému úzkému vymezení na tanec a pohybové umění, vyžaduje ojedinělý přístup.

Z hlediska struktury je práce rozdělena na dvě části. V teoretické části práce vycházím z odborné literatury a definuji základní pojmy spojené s problematikou zkoumanou v rámci diplomové práce. V praktické části, která tvoří stěžejní část práce, je proveden vlastní výzkum, založený na primárních datech získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s představiteli Tanečních aktualit a doplněný o marketingový výzkum. Polostrukturované rozhovory, spolu se sekundárními daty, pomáhají charakterizovat značku a její prostředí. Dále byl realizován kvantitativní výzkum, jehož cílem bylo prozkoumat vnímání značky mezi jejími čtenáři.

V závěrečné fázi práce je velká pozornost věnována syntéze a interpretaci získaných dat, které jsou zasazeny do kontextu SWOT analýzy. Tento analytický proces umožňuje komplexní zhodnocení silných a slabých stránek značky Taneční aktuality, stejně tak jako vnějších příležitostí a hrozeb, které na ni působí. Na základě těchto poznatků jsou následně formulována strategická doporučení, která cílí na optimalizaci současných postupů a využití identifikovaných příležitostí pro další rozvoj značky. Tato doporučení jsou navržena s ohledem na posílení pozice značky Taneční aktuality na trhu.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav značky online média Taneční aktuality a na základě zjištění následně vypracování návrhů strategie budování a rozvoje značky společnosti.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V rámci teoreticko-metodologické části práce se budu podrobněji zabývat základními pojmy týkajícími se značky, pojem značky zasadím do kontextu marketingu a definuji její klíčové prvky, značky, funkce a benefity. Takto definované pojmy poskytnou pevný základ pro druhou a stěžejní část práce a pro následnou formulaci návrhů na zdokonalení budování značky.

### 2.1 Teorie marketingové strategie značky

Značky jsou v každodenní životě všudypřítomné, v online i v offline prostředí. Každý den se snaží upoutat pozornost zákazníků prostřednictvím reklam, různými způsoby usilují o komunikaci se zákazníky a nabízejí jim své produkty a služby. Používají různé techniky, aby ovlivnily jejich nákupní rozhodnutí a cílí na jejich emoce. Síla značky může významně ovlivnit vnímání produktu, pomáhá firmě odlišit se od konkurence, je klíčovým prvkem v budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a má zásadní vliv na jejich rozhodování a loajalitu.

#### 2.1.1 Postavení značky v marketingu

Podle Burešové (2022, str. 37-38) je značka v moderním marketingu jedním z nástrojů, jak komunikovat firmu a její produkty směrem k zákazníkovi. Firmy a organizace si v dnešní době stále více uvědomují, že značky jsou pevně spjaty s jejich produkty a přidávají jim atributy, které produkt sám o sobě postrádá. Značka tak v mnohých případech stojí za úspěchem firem a společností. Značky umožňují spotřebitelům rychleji identifikovat produkty, usnadňují jim tím rozhodování o jejich výběru, ovlivňují náklady, které jsou zákazníci za produkt ochotni zaplatit a představují přidanou hodnotu produktu pro zákazníka.

Zároveň tvoří jeden z tradičně uváděných cílů marketingové komunikace, které uvádí Příkrylová ve své knize Moderní marketingová komunikace (2019, str. 42):

- vybudovat a pěstovat značku;
- poskytnout informace;
- vytvořit a stimulovat poptávku;
- diferencovat značku, produkt, firmu;
- klást důraz na užitek a hodnotu výrobku;
- stabilizovat obrat;
- posílit image.

Podle Olinse (2016, str. 27) již od starověku byly značky využívány pro rozlišení zboží různých výrobců. Přestože značky existují již několik staletí, jejich důležitost a rozsah se rapidně změnilo teprve od poloviny minulého století a změnil se jejich význam. Dnešní role značek přesahuje pouhé odlišení produktů od konkurence. Značky se staly komplexními symboly, které komunikují s lidmi prostřednictvím svých hodnot, historie a příběhů. Vytvářejí u spotřebitelů silné asociace a představy. I když se to nemusí na první pohled zdát, tak každá společnost nebo firma je ve skutečnosti značkou. Podle Kotlera (2013, str. 69) pouhá existence společnosti a její angažovanost v nákupu a prodeji vytváří jisté povědomí o společnosti ve vědomí všech, kteří s ní obchodují nebo o ní jen slyšeli. Pokud si chce firma vytvořit určitou reputaci, která symbolizuje sílu a stabilitu na trhu, musí se aktivně věnovat budování povědomí o své značce.

#### 2.1.2 Značka

Brand, označovaný v češtině jako značka, se stává stále běžnějším pojmem v oblasti marketingu. Slovo „brand“ je odvozeno ze starého norského slova „brandr“, což doslovně

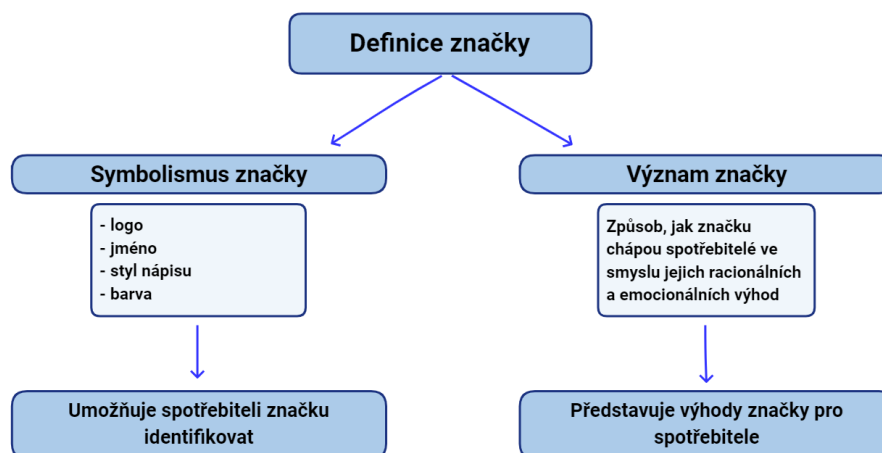
znamená vypálit nebo signalizovat, a obvykle se používalo pro identifikaci zvířat (Beverland, 2021, str. 12).

V rámci domácích a zahraničních odborných publikací definují autoři značku rozdílným způsobem. Americká asociace marketingu (AMA) definuje pojem brand (AMA, 2023) jako charakteristický rys jako je název, pojem, design nebo symbol, který identifikuje zboží nebo služby. Tato definice nahlíží na značku velmi zúženou optikou. Značka není jen pouhým logem společnosti, ale jak uvádí Karlíček (2018, str. 129), je především nositelem určitého významu. Dobrá značka zvyšuje hodnotu vnímání produktů, které zaštiťuje. To potvrzuje známý citát od Davida Ogilvyho v elektronickém článku Značka na 1000 způsobů Institutu politického marketingu: „Značka je to, co Vám zůstane, když Vám shoří továrna.“

Definici značky dále rozvíjí profesor Keller (2007, str. 33), podle kterého je značka produktem nebo službou, která se odlišuje od jiných produktů nebo služeb určených k uspokojení stejné potřeby díky svým jedinečným vlastnostem. Tyto rozdíly mohou být buď funkční, racionální a spojené s konkrétním výkonem značkového produktu, nebo mohou být spíše symbolické, emocionální nebo nehmotné povahy.

Tuto definici dále rozvíjí Vysekalová ve své knize Image a firemní identita (2020, str. 53). Rozděluje definici značky na dva pohledy, které jsou vidět na obrázku číslo 1. Prvním prvkem definice je symbolismus, kdy je značka prezentována prostřednictvím vizuálních prvků jako je logo, jméno, styl nápisu a barva. Tyto prostředky slouží k identifikaci značky a vytváření pozice produktu ve vnímání spotřebitele. Druhým prvkem je poté význam značky v očích spotřebitelů a jejich způsobu, jak značku chápat ve smyslu jejich výhod. Značka zde představuje pro spotřebitele řešení jejich potřeb a výhod, které pro ně může přinést.

Obrázek 1 Definice značky



Zdroj: Vysekalová (2020, str. 53)

Širší přístup k definici má dánská profesorka Tilda Heding, zabývající se přes 20 let brandingem. Ve své aktuální knize Brand management shrnula pojem do 8 přístupů ke značce (2020, str. 12):

- ekonomický přístup – značka jako součást tradičního marketingového mixu;
- přístup identity – značka ve spojení s firemní identitou;
- spotřebitelský přístup – značka ve vztahu ke spotřebitelským asociacím;
- osobnostní přístup – značka jako osobnost;
- vztahový přístup – značka jako partnerský vztah;
- komunitní přístup – značka jako bod sociální interakce;

- kulturní přístup – značka jako součást kulturní struktury;
- smyslový přístup – značka jako smyslový zážitek.

Podle Banyára (2017, str. 29) značka ovlivňuje řadu oblastí a nemůžeme ji proto zařadit do jedné konkrétní složky marketingu, ale spíše ji vnímat jako jednu z mnoha forem marketingové komunikace. Značka je důležitou součástí společnosti a prostupuje přes všechny úrovně marketingového mixu od produktové složky, cenové, distribuční politiky až po komunikaci.

Anne Miltenburg přináší ve své knize (2017, str. 15) další pohled na fungování značky a rozděluje jeho význam na dvě skupiny dle toho, pro koho je určený:

- značka pomáhající vašim zákazníkům – se snadnější identifikací produktu, šetří čas při výběru a zaručuje kvalitu;
- značka pomáhající vám – identifikuje výrobek, odlišuje výrobek od konkurence, je nositelem hodnoty, poskytuje právní ochranu aspektů výrobku.

Miltenburg pracuje se stejným rozdělením jako starší definice od profesora Kellera (2007, str. 38), který rozděluje funkci na význam značky pro spotřebitele a význam značky pro výrobce.

### 2.1.3 Prvky značky

Značka je komplexním a jedinečným systémem různých prvků, které se podílí na vytváření jejího obrazu. Pomocí těchto prvků můžeme značku identifikovat a odlišit od konkurence (Banyár, 2017, str. 80).

Sharp shrnuje v knize Jak se budují značky význam a účel důrazu na tvorbu prvků značky (2018, str. 150): „*Marketing musí budovat význačné prvky, které zvýší viditelnost značky na trhu v její cenové hladině. Prvky význačnosti pomohou spotřebitelům, aby si značky všimli, poznali ji, vzpomněli si na ni a (to je důležité) koupili si ji.*“

Podle Banyára (2017, str. 80) mezi základní prvky značky řadíme jméno, logo, symbol, představitele značky, slogan, znělku (jingle) a obal. V dnešní online době můžeme mezi prvky značky přidat i URL adresu či webovou stránku.

Podle Kotlera (2013, str. 75) nejdůležitějším prvkem značky je její **jméno**, které představuje hlavní asociaci s produktem, využívá se dlouho, a zároveň je nejtěžším prvkem na vytvoření. Ke změně názvu nedochází často, a pokud k ní musí dojít je potřeba na jeho změnu vynaložit velké prostředky. Jak uvádí Banyár (2018, str. 80): „*Při výběru názvu značky je třeba zohlednit vícero kritérií, např. originalitu, srozumitelnost, zapamatovatelnost, jednoduchou výslovnost, unikátnost a odlišitelnost, ale i to, aby název značky vyvolával představivost a pozitivní emoce, aby vystihoval celkový význam značky a vyjadřoval její hodnoty, případně byl univerzální*“. Nesmí se ani zapomínat na přizpůsobivost pro expanzi do jiných krajín. Příkladem nevhodně použitého názvu uvádí Kotler (2013, str. 76) značku auta Chevrolet Nova. Americká firma si předem nedala pozor na překlad jména do španělštiny, kdy tento výraz odpovídá slovu „no va“ v překladu „nejede“. Na základě takto zvoleného jména se potýkali se špatnými prodeji tohoto modelu ve španělsky mluvících zemích. Podle Karlíčka (2018, str. 130) by měl být název v souladu s významem, který značka nese. Uvádí zde příklad značky Teekanne, kde je už z názvu patrné, že je jedná o značku čaje. Samotná volba jména značky tak není vůbec jednoduchá. Vodítko pro tvorbu názvu značky poskytují na svém blogu slovenská firma GoBigNames, která se zaměřuje na tvorbu úspěšných mezinárodních značek.

V jejich článku *Názvy firem a jejich různé druhy* definují několik kategorií (GoBigNames, 2019):

- názvy firem podle zakladatele – použití příjmení zakladatele jako např. Ford, McDonalds, Chanel nebo Marks&Spencer. Názvy odvozené z příjmení zakladatelů tvoří až 50 % z top 100 světových značek;
- popisné názvy firem – příkladem jsou Deutsche Bank nebo Canadian Tire. Díky popisnosti je pro zákazníka z názvu jasné patrné, jaký produkt firma poskytuje, což znamená nižší náklady na marketing;
- asociální názvy firem – využívají různé metafory, které vystihují charakter značky či její funkce. Příklad uvádí článek slovenského mobilního operátora Orange, který vyvolává pocit svěžesti a vitality. Výhodou asociálních názvů je zjednodušení positioningu a jejich srozumitelnost;
- abstraktní názvy firem – často lehce vyslovitelná vymyšlená slova, která jsou dobře zapamatovatelná, zvučná a rytmická. Příkladem jsou názvy: Kodak, Celeron, Pentium. Výhoda je jejich unikátnost a odlišení se od konkurence;
- složené názvy – kombinace dvou či více slov, příkladem je Facebook nebo Blackberry. Tyto kombinace slov mohou pro zákazníka vystihovat zaměření značky či její charakterové vlastnosti;
- komprimované názvy – podobné jako složené názvy, ale ve zkrácené podobě. Příkladem je FedEx a Optima (ze slova optimal);
- názvy značek vycházející z klasických jazyků – příkladem je název Xerox odvozený ze dvou řeckých slov xeros (suchý) a graphos (psaní) nebo název firmy Novartis, který vznikl ze zkráceného latinského výrazu „novae artes“ (nové zručnosti).

Druhým prvkem značky je **logo**. Samotné slovo logo je odvozené z řeckého slova logos, které znamená „slovo“. V dnešní době má toto logo nejen slovní, ale také textovou či vizuální podobu (Banyár, 2018 str. 29). Použití loga je velmi variabilní. Logo značky můžeme znázornit jako grafické zpracování názvu (logo Netflix), můžeme použít kombinaci grafického názvu společně se symbolem (Pepsi) nebo můžeme použít symbol samotný (Apple „jablíčko“). Logo by mělo pomoci spotřebitelům se zjednodušením identifikace značky a zároveň k pochopení jejího významu (Keller, 2007, str. 223). Banyár (2018, str. 84) uvádí rozdělení funkce loga na symbolickou, emocionální a informační:

- symbolická funkce loga – je nositelem symbolu, a zároveň slouží jako vizuální zkratka;
- emocionální funkce loga – je signálem, na který spotřebitelé reagují;
- informační funkce loga – je poskytnutí informace o produktech či službách, které firma poskytuje.

Banyár (2018, str. 84) dále pokračuje v tom, že logo je vizuálním identifikačním symbolem, který reprezentuje firmu v očích zákazníka. Musí být snadno rozpoznatelné a musí vytvořit tu správnou emoci. Na logo, stejně jako na název, jsou kladeny vysoké požadavky a obojí musí být srozumitelné, originální a snadno zapamatovatelné. Společně s logem se na vizuální stránce značky podílí také barva. Určité barevné odstíny v kombinaci s logem k sobě neodmyslitelně patří (Coca-cola a jejich červená barva na obalu).

Dalším výrazným prvkem značky, který dokáže značku vystihnout, je **slogan**. Tento prvek bývá často zhudebněn, v tom případě je nazýván jako popěvek (Burešová, 2022, str. 38). Hlavní funkcí sloganu, či popěvku, je lepší zapamatovatelnost značky. Všeobecně ho můžeme definovat jako krátké heslo obsahující myšlenku, která vystihuje hlavní benefity značky, zaměření firmy nebo specifické vlastnosti produktu či služeb (Banyár, 2018, str. 85). Slogan by měl být výstižný, snadno zapamatovatelný a stručný. Vystihuje podstatu firmy a zároveň ji odlišuje od konkurence (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, str. 61).

Podle Banyára (2018, str. 101) kvalitně vybraný slogan může stát v jádru úspěšné marketingové kampaně a značit rozdíl mezi zapamatovatelným a zapomenutým produktem či službou. Se sloganem se úzce pojí i prvek s názvem **znělka**, která je považována za zhudebněný slogan nebo krátkou melodii. Výhodou znělky je, že dokáže vytvořit asociace spojené s pocity, náladami a citovým rozpoložením. Podle Karlička (2018, str. 131) znělka může být důležitou součástí značek zejména, pokud je v reklamě využívána dlouhodobě. Znělky jsou totiž často skládány s cílem opakovaně prezentovat jméno značky, a tím vrýt jméno značky do posluchačovy paměti.

Burešová uvádí (2022, str. 38), že dalším prvkem, určujícím hodnotu značky, je její **představitel**, který značku komunikuje směrem k zákazníkům. Představitelem může být reálná osoba v podobě majitele firmy (příklad je Steve Jobs), veřejně známá osoba (George Clooney – Nespresso) nebo se může jednat o fiktivní postavu nejčastěji animovanou (králíček Azurit). Pomocí tohoto představitele značka získává vlastnosti a charakteristiky, díky kterým může cílové skupině spotřebitelů přesněji prezentovat její hlavní benefity a přínos (Banyár, 2018, str. 95). Pověst a osobnost představitele může ovlivnit vnímání značky, a tím přispět k jejímu úspěchu.

U fyzických produktů je dalším prvkem značky její **obal**. Obal produktu má primárně ochrannou funkci, chrání produkt před mechanickým poškozením a dalšími vlivy, které by ho mohly znehodnotit (Banyár, 2018, str. 98). To není jeho jediná funkce. Obal je zároveň nositelem značky, a kromě ochranné funkce plní i funkci informační a marketingovou (Burešová, 2022, str. 38). Banyár dodává (2018, str. 99), že design, barvy, grafika a další prvky obalu jsou pečlivě promyšleny tak, aby korespondovaly s hodnotami a image značky. V některých případech je obal natolik důležitý, že si ho nechá společnost registrovat jako ochrannou známku, aby nedošlo k jeho napodobení ze strany konkurence. Příkladem toho je design láhve od Coca-Coly nebo trojúhelníkový design čokolády Toblerone.

Burešová uvádí (2022, str. 38), že nepostradatelným prvkem v dnešním online světě je **URL adresa**. URL (United Resource Locators) se využívá ke specifikaci umístění na webových stránkách. S rozvojem internetu a jeho uplatněním v marketingu se URL stává důležitou součástí značky pro společnosti, které realizují prodej produktů nebo služeb hlavně v online prostředí jako například e-shopy (Banyár, 2018, str. 105). Nejlepší URL je taková, která obsahuje pouze název značky, uživatelé ji dokáží rychle napsat a vyhledat (Burešová, 2022, str. 38). V digitálním světě dramaticky narůstá počet domén, a tak je stále obtížnější najít volnou doménu (URL bez počátečního prefixu www nebo https:// a koncovky za názvem domény) pro existující značku. Pro příklad Hospodářské noviny (2021) ve své zprávě uvádějí, že se v roce 2020 prodala doména jidlo.cz za 900 tisíc korun a jedná se o nejvyšší částku za prodanou doménu od roku 2010, kdy se dovolena.cz prodala za 10 milionů. Článek dále popisuje, že i takto drahá investice do názvu URL se dlouhodobě vyplácí. Pokud ovšem firmy nejsou ochotny platit vysoké částky za již obsazené domény, jsou nuceny vytvářet nové značky a nová jména, aby mohly vlastnit webovou stránku.

Všechny tyto prvky značky jsou základem pro to, aby bylo možné budovat hodnotu značky.

## 2.2 Brand management

Heding uvádí (2020, str. 5), že od poloviny osmdesátých let se na scéně objevilo mnoho různých konceptů zaměřených na strategii brand managementu a v důsledku toho existuje široké spektrum různých perspektiv na to, jak by měla být značka konceptualizována a řízena. Brand management při své činnosti čerpá ze široké škály disciplín, včetně ekonomie, strategického managementu, spotřebitelského výzkumu až po psychologii a antropologii. Podle Kellera (2007, str. 72) brand management můžeme definovat v obecné rovině jako systém

činností, které mají za cíl vybudovat, měřit a řídit hodnotu značky. Profesor Keller dále dělí procesy brand managementu na čtyři hlavní oblasti:

- identifikace a stanovení positioningu a hodnoty značky;
- plánování a implementace marketingových programů značky;
- měření a interpretace výkonnosti značky;
- zvyšování a udržování hodnoty značky.

Tyto hlavní čtyři oblasti dále rozvádí Banyár (2018, str. 12) a popisuje jednotlivé kroky procesu strategického budování značky. První krok uvádí identifikaci a stanovení hodnoty značky a positioningu. Na začátku je nutné si definovat, co má značka prezentovat, kam má patřit z hlediska produktové strategie, kdo je její cílová skupina, jak má být vnímaná spotřebiteli, a jakou by měla mít pozici v rámci konkurenčních značek. Druhým krokem je plánování a implementace do jednotlivých nástrojů marketingového mixu a marketingové komunikace. Třetí krok má za cíl monitorovat a měřit použití jednotlivých nástrojů v praxi a vyhodnocovat jejich efektivitu. Poslední oblastí brand managementu je posilování značky a její expanze.

Další pohled na brand management přináší Vysekalová (2014, str. 222), která ve své knize uvádí šest zásad efektivního budování značky, které vyplynuly z diskusí odborníků. Jedná se konkrétně o následující kroky:

- diferencovat se od konkurenčních značek – vyniknout a být originální;
- hledat vhodný positioning značky – zaujmout konkrétní místo v myslích uživatelů a komunikovat její benefity;
- vtáhnout spotřebitele do komunikace značky – díky zapojení spotřebitele do tvorby a komunikace značky se zvyšuje šance na věrnost značce;
- nabídnout spotřebiteli emoce spojené se značkou – značka by měla vyvolávat kladné emoce a měla by spotřebitele vábit;
- být konzistentní v budování image značky – budování značky je dlouhodobý proces, ve kterém je zapotřebí být jednotný;
- vytvářet smysluplné značky – značka musí být pro spotřebitele užitečná.

### 2.2.1 Hodnota značky

Podle Burešové (2022, str. 38) je hodnota značky sadou aktiv, která zvyšují nebo také snižují hodnotu, kterou produkt přináší zákazníkovi. U úspěšných značek může tato hodnota přesahovat hodnotu ostatních aktiv značky. Podle Kotlera a Amstronga (2012, str. 267) jsou zásadním prvkem ve světě obchodu a marketingu a představují mnohem více než pouhá jména a symboly. Jsou klíčovým prvkem vztahů společnosti s jejími zákazníky. Značky představují vnímání a pocity zákazníků ohledně produktu a všeho, co produkt nebo služba znamená pro zákazníky. Mocné značky mají vysokou hodnotu značky.

Pojem hodnota značky se v průběhu času vyvíjel a každý autor, který se této problematice věnoval, ho definoval jiným způsobem. S definováním pojmu hodnota značky přichází už v roce 2003 David A. Aaker (2003, str. 8) jako: „*Soubor aktiv (nebo pasiv) spojených s názvem a symbolem značky, který zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu výrobku pro spotřebitele a následně i pro samotnou firmu.*“. Aaker vnímá hodnotu značky hlavně v povědomí o značce, věrnosti k ní, vnímané kvalitě značky, asociaci se značkou a ochotou značku doporučit.

Další historii prověřenou definici hodnoty značky uvádějí Kotler a Keller (2013, str. 281): „*Hodnota značky (brand equity) je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám. Může spočívat ve způsobu, jakým spotřebitelé uvažují, cítí a jednají ve vztahu ke značce, stejně jako v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka přináší.*“.



Podle Kotlera a Armstronga (2012, str. 267) je hodnota značky měřítko schopnosti značky získávat přízeň a loajalitu spotřebitelů. Pozitivní značkový kapitál značí, že zákazníci reagují příznivěji na značku, než na generickou nebo neznačkovou verzi stejného produktu. Karlíček uvádí (2018, str. 131), že hodnotové značky tak zvyšují užitek ze samotného výrobku, například většina žen ocení kabelku Versace mnohonásobně více, než neznačkovou kabelku i v případě, kdy by kabelky vypadaly stejně a měly stejné vlastnosti.

Karlíček dále popisuje experiment (2018, str. 132), ve kterém se zkoumalo, zda respondenti pijí raději Coca-Colu nebo Pepsi. Při slepém chuťovém testu, kdy respondenti nevěděli, jaký nápoj pijí, preferovali účastníci experimentu ve většině případů Pepsi. Ovšem v případě, kdy respondenti věděli, jaký nápoj pijí, preferovali ve většině případů Coca-Colu. Tento experiment dokazuje, jak velkou sílu a hodnotu pro zákazníky značky mají. Podle Banyára (2018, str. 133) spotřebitelé vnímají hodnotu značky i na základě dalších vlivů, mezi které nejčastěji patří cena, kvalita produktů nebo nabízených služeb, asociace se značkou, povědomí o značce a na celkovou hodnotu má vliv i zkušenost zákazníka se značkou.

Karlíček dále pracuje s rozdělením hodnot značky do čtyř kategorií dle Aakera a determinuje několik dílčích aktivit (Aaker, 2003 in Karlíček, 2018, str. 133):

- povědomí o značce;
- vnímaná kvalita;
- loajalita ke značce;
- ochota značku doporučit;
- asociace značky.

Jak popisuje Burešová (Aaker, 2003 in Burešová, 2022), Aaker dále pracoval s těmito aktivitami a na základě nich vytvořil model, ve kterém shrnuje všechny atributy značky a ukazuje provázání značky s hodnotou pro zákazníka a s hodnotou pro podnik. Schéma hodnoty značky je vidět na obrázku v příloze 1. V dalším textu budou jednotlivé atributy krátce představeny.

**Povědomí o značce** (brand awarness) podle Karlíčka (2018, str. 133) zahrnuje dva provázané faktory, úroveň rozpoznání značky a úroveň vybavení značky. Rozpoznávání značky značí schopnost spotřebitelů identifikovat značku nebo produkt v místě prodeje. Oproti tomu vybavení značky znamená, že se cílové skupině vybaví daný produkt při přemýšlení o příslušné produktové kategorii. K vybavení značky může dojít v místě prodeje nebo kdekoli jinde. Banyár dodává (2018, str. 134), že identifikace a rozpoznání přitom signalizuje o mnoho více než jen to, že si spotřebitel značku pamatuje nebo vybaví. Znalost značky se stává základem, ke kterému je možné navázat další asociace se značkou.

Vysoká míra rozpoznávání a vybavení značky představuje pro firmy obrovskou výhodu. Samotná znalost značky může zvyšovat její preferenci u spotřebitelů. Lidé preferují produkty, které jsou jim dobře známé oproti produktům jim méně známým, a zároveň vysoká znalost značky je spojena s její vyšší důvěryhodností (Karlíček, 2018, str. 134).

**Vnímaná kvalita značky** podle Banyára (2018, str. 134) je pro řadu firem strategickým cílem a řízení této kvality se pro ně stalo základem jejich činnosti. Kvalita poskytuje společně s řadou výhod od stanovení ceny, odlišení se díky vysoké kvalitě od konkurence, posílení pozice na trhu až po přidání hodnoty spokojenosti zákazníka při výběru značky. Karlíček dodává (2018, str. 134), že přestože vnímaná kvalita je přímo závislá na kvalitě produktu, mohou vznikat odlišnosti mezi vnímáním zákazníků a mezi realitou. Pokud spotřebitelé začnou vnímat značku jako nekvalitní, je pro firmu změna tohoto kurzu velmi nákladná a obtížná.

**Loajalita ke značce** (brand loyalty) patří podle Karlíčka (2018, str. 135) ke klíčovým aspektům hodnoty značky, a také patří mezi klíčové konkurenční výhody. Loajální zákazníci totiž

představují aktivum, u kterého lze snadno dopočítat jeho hodnotu, protože budoucí prodeje lze odhadovat na základě prodejů minulých. Mnoho lidí vykazuje znaky loajality i ke značkám, které si v životě nemůžou koupit (Burešová, 2022, str. 42). Budování loajálních zákazníků je dlouhodobý proces, který vyžaduje značné úsilí a množství investovaných prostředků, ale přináší značné výhody jako je například pákový efekt v obchodní činnosti či snížení nákladů na marketingovou komunikaci (Banyár, 2018, str. 134). S loajalitou úzce souvisí i **ochota značku doporučit**. Ta tvoří další z aspektů značky a je motorem pro organický růst značky (Karlíček, 2018, str. 135).

Posledním aktivem hodnoty značky je podle Karlíčka **asociace značky** (2018, str. 135). Jak dále uvádí, spotřebitelé by si v první řadě měli značku spojit s konkrétní produktovou kategorií a v druhém kroku si vybavit asociace ve vztahu ke kvalitě a ceně. Karlíček uvádí příklad značky BMW, které asociuje drahé, ale zároveň kvalitní vozy. Výhodou asociací je, že dokážou vytvořit pozitivní pocit ve vztahu ke značce, být zdrojem důležitých informací o značce a mnohokrát jsou motivujícím faktorem pro koupi produktu (Banyár, 2018, str. 135).

**Další vlastnická aktiva** značky představují skupinu nezařazených atributů jako jsou konkurenční výhody, úspěchy značky a patenty, které vytvářejí strategickou výhodu oproti konkurenčním značkám (Banyár, 2018, str. 83). Může se jednat například o dlouhou historii značky, která je spojená s určitým místem. Příkladem je firma Preciosa – česká bižuterie. Taková konkurenční výhoda zvedá hodnotu značky (Burešová, 2022, str. 41).











Podle Karlíčka (2018, str. 136) existuje v marketingové praxi celá řada nástrojů a metod pro měření hodnoty značky. Nejuznávanější žebříčky pravidelně připravují společnosti **Interbrand** a Millward Brown (**BrandDynamic** model). Obě výzkumné společnosti každoročně sestavují žebříčky nejhodnotnějších značek světa.

Společnost **Interbrand** vychází z toho, že: „*předpokládá hodnotu značky, podobně jako hodnotu jakéhokoliv jiného ekonomického jmění, jako současnou cenu benefitů budoucího vlastnictví. Podle Interbrandu je tedy hodnocení značky založeno na předpokladu toho, jaká je dnešní hodnota výdělků či cash flow, kterou lze od značky očekávat v budoucnosti.*“ (Keller, 2007 in Banyár, 2018, str. 136). Interbrand se při stanovení hodnoty značky opírá primárně o ekonomické ukazatele a výpočet hodnoty značky stanovuje ve třech krocích (Banyár, 2018, str. 138):

- určení ekonomického zisku, který se vypočítá tak, že se od čistého zisku po zdanění odpočítají náklady na kapitál;
- stanoví se, jak velká část zisku je vygenerována díky značce tím, že se vypočítá ta část finančních výsledků, které by firma získala navíc oproti situacím, kdy by žádnou značku nevlastnila;
- v posledním kroku se příjmy značky dále snižují přepočtem na její současnou hodnotu. V tomto přepočtu se pracuje se silou značky, kterou ovlivňuje více faktorů, jako je například: stabilita a ochrana značky, schopnost značky ovlivňovat trh či schopnost zůstat pro spotřebitele trendy s aktuální značkou.

Jak je vidět na následujícím obrázku, je zde zobrazeno deset nejhodnotnějších značek pro rok 2023, kde jsou jednotlivé značky seřazeny od největších po nejmenší na základě hodnoty značky uvedené v milionech dolarů. Interbrand kromě finančního ohodnocení každé značky pracuje i s procentuální změnou hodnoty značky v porovnání s předchozím rokem (Interbrand, 2023).

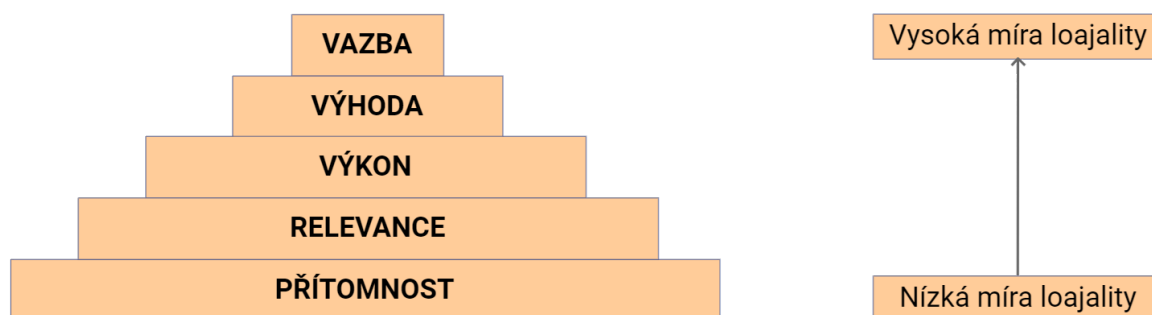
Tabulka 1 Nejhodnotnější značky podle Interbrand

2023 rank	Brand	Name	Growth	Brand value
1		Apple	+ 4%	502 680 \$m
2		Microsoft	+ 14%	316 659 \$m
3		Amazon	+ 1%	276 929 \$m
4		Google	+ 3%	260 260 \$m
5		Samsung	+ 4%	91 407 \$m
6		Toyota	+ 8%	64 504 \$m
7		Mercedes-Benz	+ 9%	61 414 \$m
8		Coca-Cola	+ 1%	58 046 \$m
9		Nike	+ 7%	53 773 \$m
10		BMW	+ 10%	51 157 \$m

Zdroj: Vlastní zpracování podle Interbrand Best Global Brands (2023)

Podle Banyára (2018, str. 139) je dalším model pro ocenění značky přinesly dvě přední konzultační firmy, specializující se na marketingový výzkum, Millward Brown a WPP. Vyvinuly model **BrandDynamic** (pyramida BrandDynamic), který detailně popisuje fáze vývoje značky. Proces strategického budování značky se skládá z postupných kroků, z nichž každý je předpokladem pro dosažení kroku následujícího. Tato postupnost kroků je naznačena v níže uvedené pyramidě (obrázek číslo 3). Každý krok reprezentuje fázi, v níž se zákazník nachází ve svém vztahu k dané značce. Firmy Millward Brown a WPP dospěly k závěru, že zákazníci, kteří jsou pevně propojeni se značkou, prokazují větší tendenci utrácet za ni ve srovnání s jednotlivými fázemi vývoje vztahu se značkou.

Obrázek 3 Model BrandDynamic



Zdroj: Banyár (2018, str. 139)

Dále Banyár (2018, str. 139) dodává, že na počátku každého vztahu se značkou je fáze Přítomnost, kde zákazník ví o existenci značky. Tato fáze je základním kamenem pro budování povědomí o značce. Postupně se zákazník začíná zamýšlet nad relevancí značky a zjišťuje, zda mu může nabídnout něco, co je pro něj skutečně důležité. Tato fáze představuje proces, kdy značka získává na významu. Jakmile zákazník vnímá relevanci, začíná se zajímat o výkon značky. Tato fáze představuje období, kdy zákazník zkoumá, zda značka dokáže plnit jeho očekávání a uspokojit jeho potřeby. Zákazník porovnává značku s konkurencí a zkoumá, zda nabízí nějakou výhodu nebo mimořádnou hodnotu. Tato fáze je klíčová pro rozhodování

zákazníka v konkurenčním prostředí. Poslední fází a ideálním cílem je dosažení vazby či svázanosti, kdy si zákazník uvědomuje, že pro něj není na trhu nic lepšího než právě daná značka. Tato fáze značí silnou loajalitu a spojení mezi zákazníkem a značkou.

## 2.2.2 Identita a positioning značky

Podle Karlíčka (2018, str. 137) identita a image značky představuje pro firmu zásadní strategický prvek, neboť vytváří celkový dojem, který značka ponechává ve vnímání zákazníků a veřejnosti. Pečlivě budovaná a pozitivně vnímaná image může výrazně ovlivnit zákaznickou důvěru, loajalitu a výběr produktů či služeb. Správně utvářená značka nejen vytváří rozpoznatelnost na trhu, ale také může poskytovat konkurenční výhodu a diferenciaci od ostatních hráčů na poli. K vybudování obrazu značky v očích spotřebitelů se vážou dva pojmy – identita a image, které mnozí pokládají za synonyma, ale jejich podstata je však rozdílná.

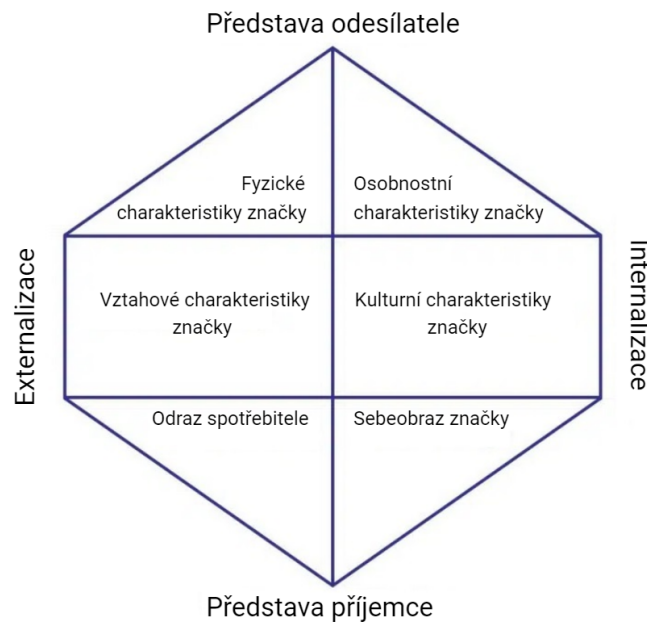
**Identita značky** podle Vysekalové (2020, str. 12) představuje klíčový nástroj pro strategické řízení značky. Tato identita se skládá z pečlivě budovaných asociací spojených s danou značkou, které manažeři značek strategicky utvářejí a udržují. Na rozdíl od image značky je identita značky to, co společnost aktivně prezentuje svým zákazníkům nebo veřejnosti. Identita vytváří formální i obsahové východisko pro tvorbu image. **Image značky** je cizí náhled na značku tak, jak ho vnímají vnější pozorovatelé. Je to představa, kterou si každý jedinec vytváří na základě svých pocitů, vlastních zkušeností či dostupných informací např. z médií. Jedná se tedy o čistě subjektivní pohled každého jedince. Image se mnohem častěji vytváří ke značkám než k podniku, protože image značky působí jako osobní symbol (Burešová, 2022, str. 41).

Další náhled na pojem identita značky nám je prezentován Davidem Aakerem, podle kterého se identita skládá ze čtyř hlavních oblastí (Aaker, 2003, str. 67):

- značka jako výrobek – tato kategorie zahrnuje hodnoty spojené s výrobkem, včetně jeho funkcí a vlastností. Patří sem i cíloví zákazníci a trhy, na kterých se výrobek prodává nebo služba nabízí;
- značka jako společnost – identifikuje vlastnosti společnosti, včetně otázky, zda je společnost globální nebo lokální;
- značka jako osoba – každý zákazník vnímá značku individuálně, a proto lze vztah mezi zákazníkem a danou značkou popsat na této úrovni;
- značka jako symbol – tato dimenze zahrnuje pohled na značku jako symbol, zejména z hlediska vizuálního identifikačního prvku, jako je logo. Zapojuje otázky o designu, konceptu a snadné zapamatovatelnosti loga.

Jean-Noël Kapferer, profesor s působením na několika univerzitách, věnující se strategickému marketingu a brand managementu, přináší své myšlenky v oblasti budování silné identity značky pro podniky. Jeho přístup shrnuje anglická brandingová agentura Woven agency ve svém článku (Woven agency, 2018), kde využívá jasně definované prvky v modelu s názvem Hranol identity značky (Brand Identity Prism), který je znázorněn na obrázku číslo 4. Kapfererova filozofie zdůrazňuje důležitost odrazu základních hodnot podniku v identitě značky a klade důraz na používání strukturovaného přístupu pro dosažení tohoto cíle.

Obrázek 4 Model Hranol identity značky



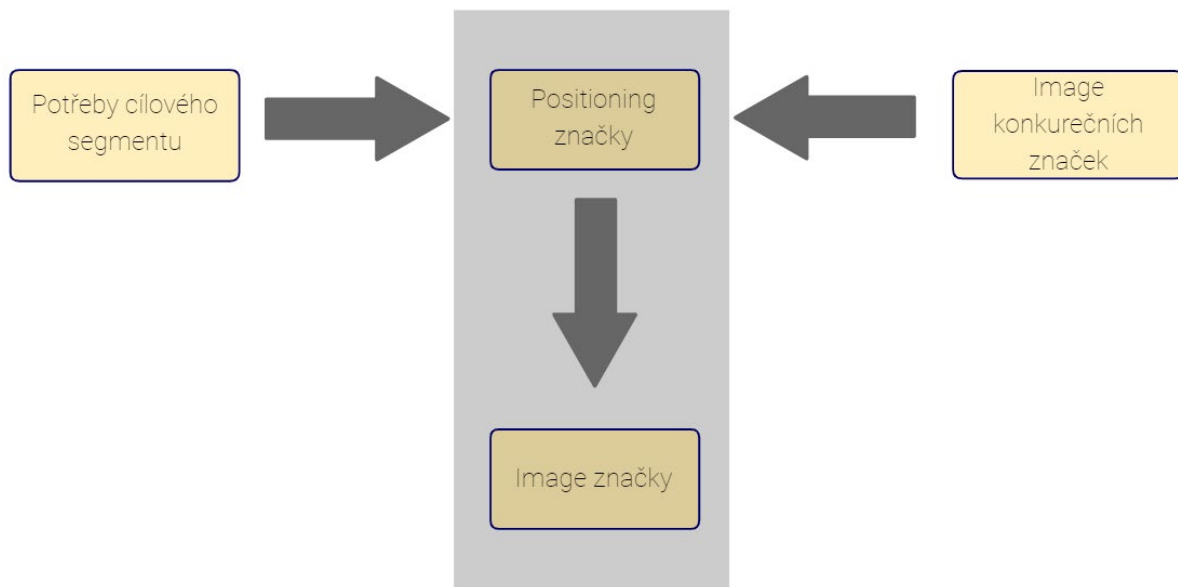
Zdroj: Woven agency (2018)

Podle Woven agency (2018) je tento model tvořen soustavou atributů s tím, že první z nich, ovlivňující identitu značky, jsou spojeny s jejími fyzickými charakteristikami. Tato kategorie zahrnuje základní vizuální prvky jako je vnější podoba značky a to, co značka představuje na první pohled včetně loga a obalu. Osobní charakteristiky značky zahrnují způsob, jakým značka komunikuje a prezentuje se okolí. Patří sem copywriting, tonalita, design a použité barvy. Tyto osobnostní aspekty jsou poté integrovány do celkové komunikace, včetně webových stránek, kreativních prvků a PR. Vztahové charakteristiky se zaměřují na interakce mezi značkou a jejím zákazníkem, zahrnují přidanou hodnotu, kterou zákazník získává mimo samotný produkt nebo službu. Kulturní charakteristiky značky odrážejí hodnoty a principy celé společnosti a to, jak společnost vnímá své zaměstnance a jaké hodnoty jim přináší. Dalším aspektem identity značky je odraz spotřebitele, typické rysy a znaky zákazníka, který si značku oblíbil. Každá značka je zaměřena na různé skupiny kupujících, ale vždy existuje určitá skupina, kterou spojují společné charakteristické rysy, tzv. cíloví zákazníci. Posledním atributem v rámci Kapfererova hranolu je sebeobraz značky, což zahrnuje, jak zákazník vidí samotnou značku, co si od ní přeje a jak chce, aby byla vnímána.

Z identity značky vychází pojem **positioning značky**. Podle Karlíčka (2018, str. 137) tento pojem označuje pozici, kterou má značka v mysli spotřebitelů oproti značkám konkurenčním. Tato pozice by měla být natolik atraktivní, aby cílový zákazník volil danou značku před značkami konkurenčními. Podle Whitlera (2021, str. 43) při uvedení nové značky se společnosti často soustředí pouze na ty charakteristiky, které ji odlišují od konkurence a opomíjí další důležité prvky nezbytné pro efektivní positioning značky. Vytváření positioningu značky by mělo začít definováním cílového trhu a segmentu, na který se značka zaměřuje. Následně by měli být identifikováni její konkurenti. Mělo by se určit, co mají společného, a zároveň určit, čím se od nich odlišuje. Dojde tak k vytvoření jasných konkurenčních výhod v myslích spotřebitelů.

Proces budování positioningu se podle Karlíčka (2018, str. 137) zaměřuje na vytváření a udržování specifické pozice značky v mysli cílových zákazníků. Cílem marketérů by měl být soulad mezi budovaným positioningem značky a jejich image, kterou vytváří u zákazníků. Proces samotného budování positioningu je vidět na obrázku číslo 5.

Obrázek 5 Proces positioningu značky



Zdroj: Karlíček (2018, str. 138)

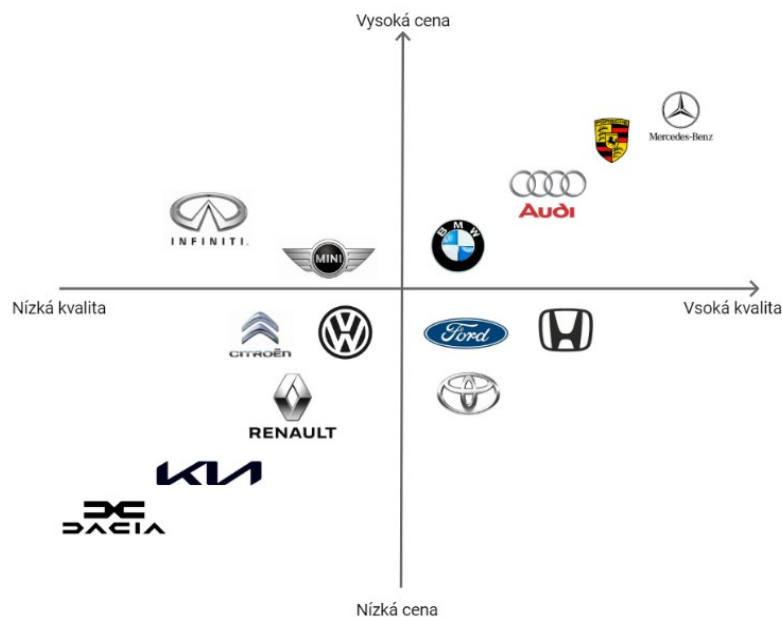
Zvolená pozice při budování positioningu by měla rezonovat s potřebami cílového segmentu, tak aby nevznikla značka, kterou nikdo nebude chtít (Karlíček, 2018, str. 138). Whitler (2021, str. 44) dále uvádí, že navrhování positioningu značky vyžaduje odlišnost, jedinečnost a efektivní komunikaci směrem k cílovému publiku. Tento návrh by měl transparentně prezentovat výhody dané značky v porovnání s jejími hlavními konkurenty. Karlíček (2018, str. 137) dodává, že při budování positioningu by měli marketéři myslet na to, že chtějí vtisknout značce tvář, která je jedinečná, a vyhnout se přitom kopírování image konkurenčních značek. Karlíček dále formuluje několik obecných přístupů ke tvorbě positioningu (2018, str. 138–142):

- positioning využívající dimenzi „kvalita-cena“ – využití dimenze je ve tvorbě positioningu nejobvyklejší. Některé značky chtějí být vnímány jako drahé a kvalitní. Tyto značkové výrobky s vysokou kvalitou se označují jako prémiové značky. Může se jednat o společnost, která se zaměřuje pouze na prémiové produkty, příkladem je Rolex. Ale i menší segment výrobků od jedné společnosti, které svojí kvalitou převyšují standardní výrobky od stejné společnosti, například Albert Excellent či Tesco Finest. Opačný přístup k dimenzi kvalita-cena využívají značky s označením nízkonákladové. Ty slibují nízké ceny a přijatelnou kvalitu. Příkladem může být obchodní řetězec Lidl či nízkonákladové letecké společnosti jako je Ryanair;
- positioning založený na funkčním užitku – cílí na určité atributy výrobku, které jsou měřitelné, testovatelné či srovnatelné s konkurencí. Tyto charakteristické vlastnosti jsou následně dlouhodobě prezentovány cílové skupině. V rámci tohoto přístupu se využívá termín "unique selling proposition" (USP), což znamená unikátní vlastnosti značky. Tyto vlastnosti komunikují, co značka nabízí a čím se odlišuje od ostatních. Klasickým příkladem je automobilová značka Volvo, která dlouhodobě zdůrazňuje bezpečnost svých vozidel. Tím získává zákazníky, kteří spojují tuto značku především s bezpečností;
- positioning založený na emočním užitku – vytváří unikátní emocionální spojení, které si zákazník vytvoří při interakci se značkou. Používá se termín tzv. emotional selling proposition (ESP), což označuje specifické emocionální charakteristiky značky. Jako příklad můžeme uvést tzv. nostalgické umístění, které využívá znalosti značek, které si zákazníci pamatují z dětství nebo mládí. Jedním takovým příkladem je značka Granko (kakao);

- positioning umožňující sebevyjádření – pracuje s konceptem, že značky nám umožňují, abychom skrze ně vyjádřili vlastní identitu a ostatním sdělili, kdo jsme, co si myslíme, a jaké máme hodnoty. Příkladem je značka Harley-Davidson, který vyjadřuje u uživatelů životní postoj založený na svobodě, volnosti a odmítání konvenčních hodnot;
- positioning využívající místo původu – využívá specifickou image a asociace spojené s určitým místem, zemí či konkrétním městem. Příkladem může být vodka značky Amundsen, která evokuje dojem skandinávského původu, přestože je z českého Božkova. Nebo kosmetická značka L'Oréal Paris zdůrazňuje svůj francouzský původ;
- positioning založený na příležitosti užití – tento přístup klade důraz na vhodné situace pro použití. Například sušenky od značky Bebe Dobré ráno jsou natrvalo spojeny s konzumací během snídaně. Bohemia Sekt je považován za nápoj určený pro speciální příležitosti. Pití tohoto šumivého vína bude vnímáno jako běžná praxe například při oslavě, ale ne během každodenní rutiny.

Americká marketingová asociace na svých stránkách uvádí (AMA, 2016), že percepční mapování značky je grafické znázornění umístění konkrétních značek vzhledem k určité ose, kde každá osa reprezentuje klíčový atribut ovlivňující výběr značky. To potvrzuje i Karlíček (2018, str. 143), který uvádí, že jedním z nástrojů pro budování positioningu je Positioningová mapa, známá také jako percepční mapa. Je to nástroj pro stanovení positioningu značky a vyhodnocení pozice firmy na trhu vůči přímé konkurenci. Pomáhá vizualizovat, kde se společnost nachází v myslech zákazníků a může být klíčovým nástrojem pro formování celkové obchodní strategie značky.

Obrázek 6 Percepční mapa



Zdroj: Karlíček (2018, str. 143)

Na obrázku 6 je v diagramu popsána vodorovná osa X, která zleva reprezentuje nízkou kvalitu a zprava vysokou kvalitu. Osa Y pak zdola znázorňuje nízkou cenu a shora vysokou cenu. Jednotlivá loga symbolizují konkrétní značky automobilů, jako například Dacia, Porsche, Mercedes nebo Volkswagen.

Podle Banyára (2018, str. 68) při formování positioningu značky můžeme využít tzv. osobnost značky. V tomto případě jsou značce přiřazeny lidské vlastnosti, jako jsou osobnostní rysy, věk, pohlaví a socioekonomické charakteristiky. Specifikovaná osobnost značky se často využívá při vytváření strategií a může se občas promítnout i přímo do reklamních kampaní. Spotřebitel

podle Karlička (2018, str. 143) si dokáže značku představit jako reálnou osobu, která má určité povahové rysy či typické vlastnosti, které oslovují konkrétní cílovou skupinu. Například v reklamě Apple vystupuje sympatický neformálně oblečený mladý muž (Mac) a nudný kravaták (PC). Tímto Apple definuje nejen osobnost své značky, ale také definuje osobu svého hlavního konkurenta.

### 2.2.3 Budování značky

Z výsledků praxe vyplývá, že společnosti, jež systematicky investují do vytváření silné značky, dosahují vyšší výkonnosti ve srovnání s konkurencí a zaznamenávají výraznější růst tržní hodnoty svých aktiv. V rozhovoru pro Forbes uvádí Martin Král z Marketupu (Forbes, 2022), že sice prodejní efekt brandové kampaně nenastává ihned, teprve po několika týdnech či měsících, ale: *„přitom tato kampaň přináší výsledky ještě dlouho poté, co skončí. Prodejní efekt běžné reklamy totiž běžně klesne po osmi týdnech na zhruba deset procent. V záplavě reklam jiných značek si zkrátka spotřebitelé tu vaši bez dostatečné komunikace už nevybaví.“* Kromě dlouhotrvajících benefitů dodává v rámci stejného rozhovoru: *„Ze všech výzkumů a měření ale zjistíte, že když přestanete budovat značku a budete spoléhat jen na výkonnostní marketing nebo krátkodobé prodejní akce, v tří až pětiletém horizontu se váš růst zastaví a klesne podíl na trhu.“*

Plánování strategie budování značky podle Banyára (2018, str. 127) je klíčové pro dlouhodobou komunikační strategii podniku. To zahrnuje formulaci pozice značky a její dlouhodobou implementaci s důrazem na konzistentní a specifickou komunikaci se zákazníky. I při omezeném rozpočtu lze značky efektivní komunikací v rámci finančních možností a standardních marketingových prostředků dosáhnout silné značky. Je však třeba mít na paměti, že pozitivní vliv marketingových aktivit při omezených finančních prostředcích se projevuje až v dlouhodobém horizontu (Keller, 2013, str. 58). Aaker (2003, str. 283) uvádí, že: *„budování obchodní značky zahrnuje strategické a taktické imperativy, jež představují významné organizační výzvy. Včerejší organizační přehledy je nutné modifikovat nebo změnit; společnosti budující úspěšné značky v nadcházejícím desetiletí naleznou nové struktury a systémy.“* Neexistuje pevně stanovený postup pro budování značky. Brandbuilding podle Beverlanda (2021, str. 23) vyžaduje inovace, kreativitu, správné nastavení hodnot, neustálé monitorování a zajištění pozitivní zákaznické zkušenosti. Pokud úspěšně vytvoříme pevnou značku, můžeme se těšit na několik výhod, včetně zvýšení povědomí o naší značce, vysoké míry loajality ze strany zákazníků, pozitivního ústního šíření a získání důvěry. Navíc budeme schopni z cílové skupiny přitáhnout nové jedince, kteří se stanou našimi zákazníky.

Podle Kellera (2013, str. 58) je klíčové umístit značku do povědomí zákazníků a zároveň získat co největší odezvy na značku. Během tohoto procesu hrají důležitou roli některé klíčové aspekty:

- výběr prvků značky – zahrnuje název značky, logo, symboly atd. Hodnotu těchto prvků lze posoudit prostřednictvím názorů spotřebitelů. Centrální otázkou je, co by si spotřebitelé mysleli o značce, kdyby znali pouze jeden z těchto prvků;
- integrace značky do marketingových aktivit a podpůrného marketingového programu – zahrnuje komunikační strategii, cenovou strategii a další součásti marketingového plánu, které jsou klíčové pro efektivní budování značky;
- využití sekundárních asociací – se týká spojování značky s různými externími faktory, jako jsou společnosti, země, geografické regiony nebo distribuční kanály.

Další přístup k budování značky uvádí Beverland (2021, str. 12), který popisuje pojem „spolu-tvorba značky“ (v originálním znění Co-created brands). Tento přístup umožňuje spotřebiteli spoluvytvářet zážitek ze služby tak, aby vyhovoval jeho potřebám. Tato společná



tvorba výrobců a spotřebitelů na výsledné značce je v jádru marketingu, inovací a mnoha dalších obchodních praktik relevantních pro řízení značky. Příkladem může být výrobce brambůrků, který hledá nápady na vytvoření nových chutí a poté je využívá k vytváření úspěšných nápadů a produktů. Spoluvytváření zahrnuje společný podnik aktivit, jako je výzkum a vývoj, který je v současné době prováděn prostřednictvím sociálních médií. Dalšími účastníky, kteří se mohou zapojit do spoluvytváření, jsou potenciální kupci, zaměstnanci, vlivní lidé v odvětví, dodavatelé a konkurenti. Informace získané od všech těchto účastníků jsou klíčové pro podporu prodeje v marketingu. Zároveň zvyšuje zapojení spotřebitelů, což posiluje důvěru a věrnost značce.

Karlíček (2018, str. 145) uvádí, že pokud chce firma vstoupit do nové produktové kategorie nebo chce oslovit nový zákaznický segment, musí se rozhodnout, zda následující kroky bude konat pod stávající značkou či vytvoří značku zcela novou. Pro tyto dva postupy se zažilo pojmenování strategie deštníkové značky a strategie individuálních značek. **Strategie deštníkové značky** zahrnuje jednu hlavní značku, pod kterou jsou prodávány další produkty a služby. Příkladem je firma Phillips, která prodává pod jednou značkou produkty z celé řady produktových kategorií, například monitory, holicí strojky, rádia, žárovky či zdravotnická zařízení. Výhodou jsou relativně nízké náklady na propagaci při uvádění nového výrobku na trh. **Strategie individuálních značek**, kterou využívá značka pro každý výrobek, s různými formami strategie zastřešujících značek a nabízí různé možnosti pro jejich uplatnění. Díky tomu mohou oslovovat různé segmenty zákazníků s různými nabídkami. Nevýhodou jsou relativně vysoké náklady. Jako další strategii vstupu do nové produktové kategorie uvádí Karlíček (2018, str. 146) tzv. extenzi značky. **Extenze značky** vychází z principu, že při vstupu do nového segmentu se využije již existující značky. V základní podobě to probíhá tak, že nový produkt získá etablované označení a zákazníci si mohou produkt kupovat, aniž by došlo k vynaložení velkých finančních prostředků na komunikační kampaň. Na druhou stranu hrozí ztráta osobnosti i hodnoty značky či rozředění značky. Značka při extenzi ztratí své klíčové asociace.

#### 2.2.4 Měření výkonnosti značky

Podle Kellera (2013, str. 60) je klíčem k úspěšné a ziskové značce správná implementace systému měření hodnoty značky. Systém měření hodnoty značky představuje soubor výzkumných postupů navržených k poskytnutí přesných, včasných a dostatečných informací pro obchodníky. Tyto informace jsou klíčové pro vytváření optimálních taktických rozhodnutí v krátkodobém horizontu a strategických rozhodnutí v dlouhodobém horizontu. Takovýto systém zahrnuje podle Kellera následující kroky:

- provádění auditů značky;
- návrh studií sledování značky;
- vytvoření systému řízení hodnoty značky.

Tyto kroky následně rozšiřuje Banyár (2018, str. 125) o další metody pro monitorování výkonnosti značky. Jedná se o:

- hodnotový řetězec značky – způsob, který umožňuje sledovat procesy, které vytváří hodnotu značky, a pochopení finančního vlivu výdajů a investic spojených se značkou;
- audit značky – přezkoumání a hodnocení značky pro pochopení zdrojů hodnoty a zdraví značky a navrhnutí způsobů, jak je zlepšit;
- treking značky – zahrnuje informace sesbírané od spotřebitelů v delším časovém úseku, které poskytují informace o tom, do jaké míry je značka výkonná v rámci různých klíčových dimenzí;
- systém měření hodnoty značky – soustava výzkumných postupů pro získání informací, na základě kterých je možné realizovat taktická a strategická rozhodnutí.

## 2.3 Online marketing

Podle Příkrylové (2019, str. 113) se jedná o komunikaci, která probíhá prostřednictvím internetu nebo mobilních telefonů. Tato forma marketingové komunikace vychází z analýzy vnímání specifické cílové skupiny spotřebitelů. S ohledem na tato kritéria, využívá forma online marketingu nejefektivnější strategie s cílem přivést uživatele na webové stránky firem a přesvědčit je k nákupu nabízených produktů.

Podle Burešové (2022, str. 22) je zásadní výhoda mezi offline a online marketingem interaktivita a schopnost vzájemné komunikace mezi firmou a zákazníkem. Další výhodou je vysoká flexibilita a neomezená dostupnost (informace může být na internetu zobrazena kdykoliv). Velkou výhodou je také zacílení na konkrétní segmenty, široká škála možností a cenová flexibilita.

Pro potřeby online prostředí vznikl marketingový mix se zkratkou PESO. Matisko (2020, str. 243–244) popisuje model PESO jako zkratku z:

- paid – placené kanály jako jsou PPC, Facebookové reklamy, bannery a porovnávače. Výhodou těchto placených médií je vyšší míra kontroly, rychlý výsledek a snadná predikovatelnost. Nevýhodou je často vysoká investice a to, že placený obsah často vzbuzuje nedůvěru;
- earned – překládá se jako „získané“ nebo „zasloužené“ a spočívá v publikování či sdílení zpráv, webu nebo jeho obsahu třetí stranou, které neplatí. Takto převzatý a sdílený obsah není ovšem škálovatelný a je zde omezená kontrola nad reakcemi. Na druhou stranu díky publikování zprávy třetí stranou získává důvěryhodnosti a marketingový efekt může být dlouhodobý;
- shared – obsah, sdílený typicky přes sociální sítě. Tato složka modelu klade velké nároky na tvorbu kvalitního obsahu. Čím je kvalitnější obsah, tím je větší šance, že se obsah stane virálním (rychle se šířící obsah, který zaujme velkou část lidí). Zde nelze předem předpovídat míru zapojení a sdílení;
- owned – neboli vlastní obsah na webu či na jiném médiu. U tohoto obsahu je pak plná kontrola nad ním, jeho vyznění a reakcemi na něj. Zároveň roste schopnost rychleji reagovat na aktuální poptávku. Nevýhodou je vysoká vstupní investice a vlastněné kanály nefungují samy od sebe. Je zapotřebí pro ně nejdříve získat pozornost, ideálně za použití ostatních složek modelu.

Další model, který pracuje s nástroji online světa, je framework See Think Do Care (STDC), který vyvinul Avinash Kaushik, a je dodnes považován za nejznámější model online strategie (Burešová, 2022, str. 47). Framework vychází z myšlenky, že není důležitý pouze nákup produktů, ale také před i po nákupní fázi prodeje. Metoda STDC rozděluje publikum do 4 skupin, v závislosti na tom, v jaké jsou nákupní fázi prodeje. S každým segmentem můžeme pracovat samostatně a zacílit na něj marketingové kampaně (Matisko, 2020, str. 127). Jednotlivé fáze jsou podle Burešové (2022, str. 47):

- see – v této před nákupní fázi firma osloví široké publikum s cílem vyvolat v potenciálních zákaznících zájem o značku či určitou potřebu. (Burešová, 2022, str. 47). Cílem je především zaujmout a prezentovat řešení určitého problému (Matisko, 2020, str. 128);
- think – tato fáze je charakteristická zájmem návštěvníka o web a informace o produktu nebo službě, kterou firma nabízí (Matisko, 2020, str. 128). Cílem je zde poskytnout relevantní informace o produktu, které zákazníkovi pomohou při rozhodování (Burešová, 2022, str. 47);

- do – do této fáze se dostanou pouze zákazníci, které firma přesvědčila o nákupu. Součástí této prodejní akce by měl být dostatek informací i kvalitní zákaznický servis (Burešová, 2022, str. 47);
- care – uskutečněním obchodu vztah se zákazníkem nekončí. Firma musí o zákazníka i nadále pečovat a přimět ho k opakovaným nákupům (Burešová, 2022, str. 47). Tato fáze je často opomíjená, přitom se ukazuje, že opakovaný prodej stejnému zákazníkovi je mnohem levnější než získání nového (Matisko, 2020, str. 129).

### 2.3.1 Nástroje online marketingu

**Webové stránky** jsou podle Příkrylové (2019, str. 191) základním kamenem dnešního online marketingu a jsou z hlediska prezentace nepostradatelné. Představují pro firmu digitální vizitku či online obchod firmy. Společnosti, které se plně zaměřují na online obchodování, preferují především e-shopy nebo kombinaci webových stránek a e-shopů. Na svých e-shopech tyto společnosti prezentují své produkty, které si zákazníci mohou online prohlédnout a následně objednat. E-shop by měl být, podobně jako webová stránka, přehledný a uživatelsky přívětivý. Burešová (2022, str. 56) dále uvádí několik důvodů, proč je dobré mít funkční web:

- sdílení informací nebo prezentace produktů – nejčastější důvod proč si firmy web tvoří;
- dohledatelnost a důvěryhodnost – správně vytvořený web dodává na důvěryhodnosti;
- PPC reklamní kampaně – placená cesta, jak přivést zákazníky na web;
- content marketing – místo pro vložení obsahu, který má informovat, upoutat nebo bavit;
- PR – web jako prostor pro vkládání tiskových zpráv nebo informací o pořádaných akcích;
- e-mailing – web jako místo, kde firma získává emailové adresy uživatelů;
- komunikace se zákazníky a feedback – na webu je možné mít k dispozici chat pro přímou komunikaci se zákazníky či uvedené kontaktní informace pro servis;
- budování image firmy nebo značky – skrz web se dá dobře komunikovat a vytvářet tak identitu firmy;
- vydělávání na partnerských produktech – na webu může být doporučen produkt jiné firmy s odkazem na e-shop prodejce. V případě uskutečnění konverze je za ni obdržena provize;
- prodej reklamní plochy – místo pro bannerovou reklamu.

Aby web dosahoval vyšší návštěvnosti a více se zobrazoval ve vyhledávačích, je důležité průběžně optimalizovat **SEO**. „*Optimalizace pro vyhledávače (SEO) je systematický proces získávání relevantní návštěvnosti z webových vyhledávačů, úpravy webových stránek tak, aby na nich návštěvník našel požadované informace, případně provedl konverzi.*“ (Mynář a Strítěský, 2017 in Burešová, 2022, str. 70). Obecně řečeno je SEO souborem metod, které dostanou web na přední příčku ve vyhledávačích. Podle Příkrylové (2019, str. 183-185) se metody SEO dělí do dvou hlavních kategorií, on-page a off-page. Mezi klíčové on-page faktory patří zejména optimalizace vlastních webových stránek. Mezi nejdůležitější faktory patří obsahový marketing, kde je klíčovým rozhodnutím, jak a kdy publikovat informace. S tím úzce souvisí identifikace klíčových slov. Autorka zdůrazňuje, že předchozí praxe spočívala v ladění obsahu webových stránek pro několik klíčových slov, což umožňovalo získání výrazné viditelnosti ve vyhledávání. Avšak moderní trend směřuje k používání bohatého jazyka, slovních spojení, synonym a delších textů, přestože to může vést k nižší návštěvnosti generované klíčovými slovy. V součtu lze ale dosáhnout oslovení širšího spektra uživatelů než za použití klíčových slov. Off-page faktory se nachází mimo dané webové stránky a zaměřují se zejména na vytváření zpětných odkazů a zmínky na sociálních sítích. Tyto zpětné odkazy pak míří na vlastní web z jiných stránek. Jak uvádí Burešová (2022, str. 71), SEO je z dlouhodobého hlediska užitečné a investice do něj se projeví až s časovým zpožděním. Jeho optimalizace je z dlouhodobého hlediska výhodnější a levnější než u placených reklam.

Janouch (2020, str. 171) uvádí, že placené reklamy neboli **PPC** spočívají v tom, že inzerent platí za reklamu v momentě, kdy na ni návštěvník klikne.

Podle Burešové (2022, str. 71) jsou hlavní rozdíly mezi PPC a SEO v tom, že u placených PPC kampaní jsou její výsledky predikovatelné a mají okamžitý efekt. Nejčastěji se PPC v modelu STDC zavádí pouze pro fázi Do. Na druhou stranu je životnost placené reklamy ovlivněna její dobou trvání, nemá dlouhodobé hledisko jako SEO a v případě rozpoznání reklamy je zde negativní efekt.

Podle Losekoot a Vyhnánkové (2019, str. 15) v dnešní době digitalizace a technologického pokroku se **sociální sítě** stávají nenahraditelným prvkem moderní komunikace a interakce. Jejich význam přesahuje pouhé osobní spojení a stále více proniká do různých sfér života, včetně oblastí obchodu, marketingu, politiky a vzdělávání. Podle Burešové (2022, str. 182) se sociální sítě dělí podle zaměření a charakteru. Podle zaměření je rozděluje na osobní, profesionální, informační, vzdělávací, akademické a zábavné. A podle charakteru na:

- sociální sítě: Instagram, Facebook, LinkedIn;
- blogy: Twitter;
- sdílená multimédia: YouTube, Flickr, TikTok a další;
- virtuální světy: The Sims a další. - Diskusní fóra: Answers, Yahoo!, a další.

Podle posledního průzkumu AMI Digital (2023), který se zaměřuje na zkoumání sociálních sítí a digitálu, tráví Češi denně v průměru necelé dvě a půl hodiny na sociálních sítích s tím, že je využívá až 95 % uživatelů internetu. Sociální sítě nejčastěji využívají pro kontakt s přáteli, zábavou a jako zdroj informací. Losekoot a Vyhnánková (2019, str. 50-52) poskytují několik tipů pro firemní komunikaci na sociálních sítích. Důraz je kladen na přizpůsobení obsahu internetovým uživatelům, kteří rychle ztrácí pozornost. Obsah by měl být krátký, výstižný a nejlépe zaměřený na konkrétní cíl. Obsah se musí uzpůsobit dané sociální síti. Ačkoliv mohou být témata obsahu podobná, na každé síti očekávají návštěvníci odlišný typ obsahu. Komunikace značky by neměla působit jako obyčejný reklamní leták, neboť uživatelé na sociálních sítích především hledají zábavu. Sociální sítě vytvářejí komunity lidí sdílejících podobné zájmy, myšlení nebo náklonnost k určité značce. Značka by měla využívat tuto příležitost a budovat si vlastní komunitu, kde může s lidmi sdílet pocit sounáležitosti a podporovat jejich představu o sobě.

**E-mail marketing** klasifikuje Burešová (2022, str. 97) jako součást online přímého marketingu, přičemž zdůrazňuje jeho popularitu v komunikaci se zákazníky. I přes pokles efektivity způsobený přesycením a častým výskytem nevyžádaných zpráv (spamů) se direct marketing stále využívá k mnoha účelům. Podle webu Hubspot, který každoročně uvádí statistiky emailového marketingu, považuje e-mail marketing ve svém článku (Hubspot, 2023) za nejefektivnější formu propagace, e-mailing totiž vygeneruje 36 dolarů za jeden investovaný dolar. Článek dále uvádí každoroční zvýšení popularity u marketérů a nárůst investic značek do rozpočtu na e-mail marketing oproti předchozímu roku. Výhody e-mailingu shrnuje Burešová do několika bodů (2022, str. 98):

- vysoká míra konverze;
- efektivní a účinné budování vztahů se zákazníkem;
- nízké náklady;
- za proklik z vlastního e-mailingu se neplatí.

Podle Příkrylové (2019, str. 193) je jedním z nejpoužívanějších nástrojů e-mail marketingu stále direct mail neboli obchodní sdělení poslané zákazníkovi e-mailem, který zákazníka nejčastěji nasměruje na online nabídku. Odesílání direct mailů je podmíněno souhlasem adresáta, tzn. opt-in souhlasem. Ten chrání uživatele proti zasílání velkého množství

nevyžádaných e-mailů. Jedním z běžných druhů e-mailingu je newsletter (informační zpravodaj). Hlavním účelem newsletteru je udržovat povědomí o existenci firmy, poskytovat informace zákazníkům a zájemcům a přispívat ke zvyšování důvěryhodnosti značky. Tato forma direct marketingu slouží k pravidelnému udržování kontaktu s cílovou skupinou a posilování vztahu se zákazníky (Burešová, 2022, str. 22). Při hromadném odesílání e-mailů hrozí u adresáta přesycení. Z toho důvodu je nutné tvořit správně odladěné newslettery. Komunikační agentura Boomerang ve svém článku sestavila tři základní pravidla pro psaní newsletteru (Boomerang, 2021):

- „zaháčkovat“ čtenáře už od předmětu v e-mailu a přitáhnout ho ke čtení. Nabídnout zde čtenářům řešení palčivého problému, benefit, po kterém touží, či informace, které jinde nenajdou;
- newsletter musí nabízet hodnotný obsah, ale hlavně musí být velmi dobře graficky zpracovaný. Cílem je vytvořit přehledný email, který vizuálně vypadá, co nejpříjemněji;
- neustále testovat, měřit a vyhodnocovat. Díky tomu se docílí mnohem lepších výsledků.

Mezi další druhy e-mail marketingu patří podle Burešové (2022, str. 99) transakční maily či e-maily s nabídkou sortimentu, která má potenciál přimět zákazníka k provedení objednávky.

Podle Losekoot a Vyhnánkové (2019, str. 153-155) v současné době se stále více firem zabývá **obsahovým marketingem** nebo alespoň zvažuje jeho implementaci. Hlavním záměrem obsahového marketingu je přitahovat, zaujímat a angažovat cílovou skupinu prostřednictvím různorodého obsahu. Angažování cílové skupiny má za cíl vytvořit vztah s cílovou skupinou a následně vybudovat loajální a opakující se zákaznickou základnu. Obsahový marketing představuje lidský rozměr značky. Na rozdíl od digitálního marketingu, který klade důraz na prodej, se obsahový marketing zaměřuje na interakci prostřednictvím vizuálního obsahu, jako jsou fotografie, videa, podcasty a blogové příspěvky. Ideální obsah by měl efektivně spojovat to, co fanoušci a zákazníci očekávají, s tím, co firma potřebuje sdělit.

### 2.3.2 Budování značky v online prostředí

Rowles (2018, str. 23) popisuje pojem digitálního branding. Podle něj je to způsob, jak budovat značku v online prostředí a využívá všech způsobů, jakými firma oslovuje své zákazníky online. Zahrnuje řadu různých aspektů marketingu, včetně SEO, online reklamy, obsahového marketingu, sociálních médií a influence marketingu. V současné době je digitální prezentace značky klíčová. Většina lidí navazuje komunikaci s okolním světem prostřednictvím internetu, což znamená, že je pro značky nezbytné oslovovat cílové skupiny zákazníků a usilovat o transformaci jednorázových nákupů opakovaně, aby si s nimi vybudovaly vztah (Poulis, Rizomyliotis a Konstantoulaki, 2017, str. 12). Dále Rowles (2018, str. 24) popisuje rozdíly mezi digitálním marketingem a digitálním brandingem. Digitální marketing se více soustředí na propagaci konkrétního produktu a získávání nových zákazníků, digitální branding se více zaměřuje na předávání hodnot společnosti, budování zákaznické loajality a zvyšování povědomí o značce.

Podle autorů Poulise, Rizomyliotise a Konstantoulakiho (2017, str. 52) představuje budování značky v online prostředí několik výhod:

- v online prostředí projevují uživatelé stále více autonomie. Díky okamžitému přístupu k informacím jsou uživatelé zvyklí na rozmanitost služeb a produktů, kterou mají k dispozici. Kvalitně budované značky představují klíčový prvek pro podniky, jelikož umožňují v online prostředí odlišení jejich nabídky od nabídek konkurenčních;
- digitální branding umožňuje přesné a rychlé zacílení na konkrétní skupiny zákazníků prostřednictvím online platformy, kde dochází k interakci se značkou;

- online vztah se zákazníkem v dnešní době zpravidla nekončí po provedení prodeje. Proces budování značky v digitálním prostředí využívá této příležitosti a přeměňuje tyto jednorázové zákazníky na loajální příznivce značky;
- digitální branding umožňuje klientům aktivní zapojení a vytváří tak jedinečnou zákaznickou zkušenost.

Podle Rowles (2018, str. 24) digitální branding reflektuje aktuální trendy. Jednou z hlavních výhod tohoto přístupu je schopnost snadného zaměření na zákazníky. Kvalitní online prezentace značky přispívá k posílení její důvěryhodnosti. Komunikace prostřednictvím sociálních médií generuje zájem ze strany zákazníků, což umožňuje budovat jejich důvěru a navazovat s nimi vztahy. Toto následně vede k věrnosti zákazníků a udržitelnému opakování nákupů.

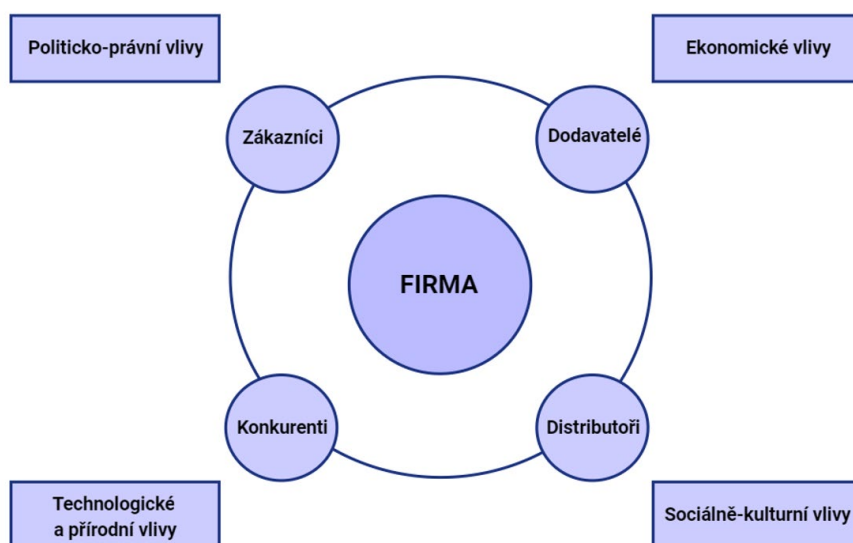
### 2.3.3 Analýza marketingového prostředí

Podle Šafrové-Dražilové (2019, str. 19) v procesu budování a rozvoje značky je klíčové porozumět prostředí, v němž značka funguje. Toto prostředí je tvořeno celou řadou faktorů, které mohou značku ovlivňovat, ať už přímo či nepřímo. Pro efektivní strategické plánování a přizpůsobení se dynamickému tržnímu prostředí je zásadní nejenom identifikovat tyto klíčové faktory, ale také adekvátně predikovat jejich možný vývoj a trendy, které mohou v budoucnu ovlivnit pozici značky na trhu.

Podle Karlíčka (2018, str. 38) jsou faktory, které mají nejužší vazbu na firmu a její podnikání, označovány jako mikroprostředí. To zahrnuje faktory blízké značce, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurenti a distribuční kanály. Naopak makroprostředí obsahuje širší společenské, ekonomické, politické a technologické faktory, které mají na značku nepřímý, avšak významný vliv. Nejvýznamnější faktory jsou uvedeny na obrázku 7. K pochopení a definování těchto faktorů a jejich vlivu na značku je nezbytné využít různé analytické nástroje a metody. Mezi klíčové nástroje patří PESTLE analýza, která se zaměřuje na makroekonomické faktory, Porterova analýza pěti sil, zkoumající konkurenční prostředí v rámci mikrookolí, a SWOT analýza, umožňující komplexní pohled na vnitřní a vnější faktory ovlivňující značku.

Společně tyto nástroje poskytují ucelený rámec pro analýzu a strategické plánování, který je nezbytný pro úspěšný vývoj a udržitelnost značky v dynamickém tržním prostředí.

Obrázek 7 Marketingové prostředí



Zdroj: Karlíček (2018, str. 38)

### 2.3.4 PESTLE Analýza

V analytické části využívám pro zkoumání značky PESTLE analýzu. Podle Urbana (2018, str. 69) slouží PEST ke strategické analýze vnějšího prostředí firmy a její název je odvozen od počátečních písmen faktorů, které ke zkoumání využívá. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Vzhledem k neustálým změnám v podnikatelském prostředí byl okruh zkoumaných faktorů v makroprostředí podniku postupně rozšiřován. To vedlo k přidání dalších prvků do analýzy, a tak se PEST analýza transformovala do různých podob, jako jsou PESTLE, SLEPT, PESTLIED a dokonce STEEPLE analýza (Váchal, Vozorka, 2013, str. 97). Pro potřeby práce bude aplikována varianta PESTLE. Tento přístup se soustředí na šest různých oblastí (Perera, 2018):

- P – politické faktory určují míru, do jaké může vláda ovlivnit ekonomiku nebo konkrétní odvětví. Politické faktory zahrnují daňovou politiku, fiskální politiku, obchodní tarify atd;
- E – ekonomické faktory, jejichž působení ovlivňuje společnost, a které mají dlouhodobé účinky. Mezi ně patří míra inflace, úrokové sazby, směnné kurzy, rozdílná míra hospodářského růstu atd;
- S – sociokulturní faktory, mezi které řadíme úroveň vzdělání, hodnoty, kulturní specifika, náboženství a vliv na společnost;
- T – technologické faktory, které mohou ovlivnit provoz odvětví a trhu příznivě nebo nepříznivě;
- L – legislativní faktory, které se přímo týkají provozu společnosti, ale i předpovědi vývoje právních předpisů;
- E – environmentální faktory, které ovlivňují nebo jsou determinovány okolním prostředím, přírodními a klimatickými vlivy nebo znečištěním.

Podstatou PESTLE analýzy podle Urbana (2018, str. 69) je identifikace nejvýznamnějších faktorů v rámci jednotlivých skupin, a tím stanovení širších politických, ekonomických, sociálních a dalších jevů, které mohou organizaci či samotnou značku ovlivnit. Postup pro tvorbu PESTLE analýzy podle Šafrové-Drášilové (2019, str. 84) je následující:

- vybrat oblasti, které skutečně ovlivňují nebo mají potenciál ovlivňovat fungování podniku v budoucnosti. Je nutné pro ně definovat správný regionální dosah;
- zvolit především ty faktory, které mají nebo mohou mít významný vliv, a tento vliv identifikovat a konkrétně popsat. Pokud není možné jasně říci, jaký má daný faktor dopad na fungování podniku, není nutné ho zahrnout;
- seřadit faktory podle důležitosti.

Dále Urban dodává (2018, str. 70), že výstup z PEST analýzy je často využíván jako vstupní analýza pro potřeby SWOT analýzy.

### 2.3.5 Porterova analýza pěti sil

Podle Urbana (2018, str. 67) se Porterův model tzv. pěti (tržních) sil zabývá analýzou tržní pozice firmy. Identifikuje a zkoumá pět konkurenčních sil, jež ovlivňují dynamiku každého průmyslu, a klade důraz na analýzu konkurence či konkurenčního prostředí, ve kterém se firma nachází. Cílem modelu je posoudit potenciální ziskovost daného segmentu trhu. Na rozdíl od SWOT analýzy je Porterův model analytickým nástrojem na mikroúrovni, jehož zaměření spočívá ve shromažďování informací a v analýze konkrétního podniku. Dle Porterovy teorie je pro účelné formulování budoucích strategických rozhodnutí klíčové pochopení vlivu konkurenčních sil a celkového rámce odvětví (Šafrová-Drášilová, 2019, str. 86).

Podle Urbana (2018, str. 67) definuje Porter pět klíčových okolností, které ovlivňují přímo i nepřímo konkurenční výhody firmy v odvětví, ve kterém působí. Jedná se o:

- konkurenční povahu odvětví, především počet a síla konkurentů, kteří na trhu působí. Čím větší je konkurence a nabídka ekvivalentních produktů, tím menší má společnost sílu. Dodavatelé a kupující preferují konkurenci pro lepší nabídky. Při nízké rivalitě má společnost více pravomocí ve stanovování cen a obchodních podmínek pro dosažení vyšších prodejů a zisků;
- potenciální konkurenty, kteří mohou na trh v budoucnu vstoupit a tím ovlivnit cenu a nabízené množství výrobků. Čím snazší je vstup na trh, tím více roste riziko pro etablovanou společnost, která na něm působí. Rozsah konkurence závisí i na bariérách vstupu do daného odvětví, které musí firmy při vstupu překonat;
- dodavatele, kteří zásobují firmu důležitými vstupy a komponenty. Tito dodavatelé mohou ovlivňovat pozici firmy pomocí nákladů pro vstup do odvětví. V případě menšího počtu klíčových dodavatelů a unikátních vstupů mohou zvyšovat náklady a nepříznivě ovlivňovat pozici firmy;
- kupující a jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané zboží. Jejich síla závisí na jejich počtu, významnosti a nákladech na získání nových kupujících;
- substituty, tj. cena a nabízené zboží, které může částečně nahradit daný výrobek nebo službu.

Šafrová-Drášilová (2019, str. 86) chápe tento model jako univerzální nástroj a jeho použití je podle ní možné pro jakoukoliv oblast podnikání. Dále Urban dodává (2018, str. 69), že provádění Porterovy analýzy prakticky znamená odpovědět si na otázky:

- jak silná konkurence existuje na daném trhu;
- jak obtížné je, či v budoucnu bude, na tento trh vstoupit;
- jakou ekonomickou mocí disponují na daném trhu odběratelé;
- jakou ekonomickou moc mají na daném trhu spotřebitelé;
- jaká hrozba na tomto trhu panuje ze strany potenciálních substitutů.

### 2.3.6 SWOT Analýza

Tato analýza spojuje a rekapituluje předchozí analýzy a pomáhá s identifikací interních silných stránek s externími příležitostmi a hrozbami pro společnost. Název SWOT je tvořen akronymem z počátečních písmen anglických názvů (Urban, str. 70):

- silné stránky (Strengths), které posilují konkurenční pozici a rozvoj podniku;
- slabé stránky (Weaknesses) jsou faktory, které ji oslabují;
- příležitosti (Opportunities) představují faktory, které mohou pozitivně ovlivnit konkurenční pozici podniku;
- hrozby (Threats) pozici podniku negativně ovlivňují.

Na základě zjištění a vyhodnocení SWOT analýzy vytváří vedení podniku strategii, která určuje směřování a další kroky společnosti (Šafrová-Drášilová, 2019, str. 85).

Vyhodnocení analýzy SWOT spočívá podle Ježkové (2015, str. 147) v přípravě křížové matice. Po identifikaci vstupů SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) se tyto faktory zaznamenají do matice, kdy na jedné ose jsou všechny identifikované silné a slabé stránky a na druhé ose jsou příležitosti a hrozby pro podnik. Jejich vzájemným porovnáním se prověří vliv každé jednotlivé silné a slabé stránky na možnost využití u každé identifikované příležitosti, potažmo hrozby pro podnik. Pokud má například konkrétní silná stránka možnost posílit šanci na využití příležitosti, tak se příslušná buňka v tabulce označí znaménkem plus. V případě, že konkrétní slabá stránka snižuje možnost zmírnění hrozby, tak je příslušná tabulka



v matici označena znaménkem mínus. Po porovnání všech těchto vlivů mezi sebou se skóre sečte a z tabulky vyplyne zřejmé pořadí významnosti jednotlivých silných a slabých stránek.

Další možností pro vyhodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy je metoda párového srovnání na základě postupu docentky Moniky Grasseové-Motyčkové. Ta ve své knize Analýza podniku v rukou manažera (Grasseová-Motyčková, 2012, s. 305) porovnává vstupy SWOT analýzy v rámci dané skupiny, například všechny vstupy slabých stránek. Porovnání v této metodě probíhá ve dvojicích, kde je určen vždy ten faktor, který je důležitější vzhledem k analyzované oblasti, a tomu je připsán jeden bod. Součty všech bodů následně reflektují nejdůležitější faktory každé skupiny.

## 2.4 Marketing médií

Pojem média definuje Slovník žurnalistiky autorů Halada a Osvaldová (2023, str. 151). Uvádí, že tento pojem „nemá přesně vymezené hranice, rozumí se jím jak technický prostředek, komunikační kanál, tak sociální instituce, organizace masové komunikace a v anglosaské literatuře se rozlišují média tištěná a média elektronická.“ Podle Horňáka (2018, str. 121) média, resp. prostředky masové komunikace, tlumočí i formují veřejné mínění a fungují jako nástroj vzájemného dorozumění mezi jednotlivými složkami společnosti. Dále autoři Halada a Osvaldová ve slovníku rozdělují vztah mezi médii a marketingem do dvou základních oblastí (2023, str. 151):

- marketing média jako takového, tedy prodejní, reklamní a komunikační podpora celého média;
- marketingové působení různých firem, jednotlivců, organizací a institucí na obsah média, zejména prostřednictvím PR.

Dále uvádí Halada a Osvaldová (2023, str. 151), že marketing médií je přístup k propagaci a šíření informací o samotném médiu, jeho značce nebo službách prostřednictvím sebe sama nebo jiných médií. Tato disciplína zahrnuje plánování, vytváření a distribuci obsahu nebo reklamy tak, aby efektivně oslovil cílovou skupinu prostřednictvím různých mediálních platforem.

V souvislosti s marketingem se uvádí i pojmy komunikačního a mediálního mixu. Podle Příkrylové (2019, str. 45) je komunikační mix podsystémem marketingového mixu. Podle Štědrone (2018, str. 84) nástroje pro tvorbu komunikačního mixu dělíme na podlinkové (BTL – Below the line) a nadlinkové (ATL – Above the line).

- ATL – probíhá prostřednictvím masových médií a komunikace je označována jako neosobní. Do ní řadíme tisk, rádia, rozhlas, televizi;
- BTL – řeší osobní komunikaci se zacílením na jednotlivce a je osobnější. Nástroji je podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej.

Komunikační mix využívají marketéři tak, aby pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhl marketingových i firemních cílů (Příkrylová, 2019, str. 45). Při přípravě kampaně musí následně marketér vybrat odpovídající média, která vytvoří tzv. **mediální mix** (Vysekalová, Mikeš, 2018, str. 40).

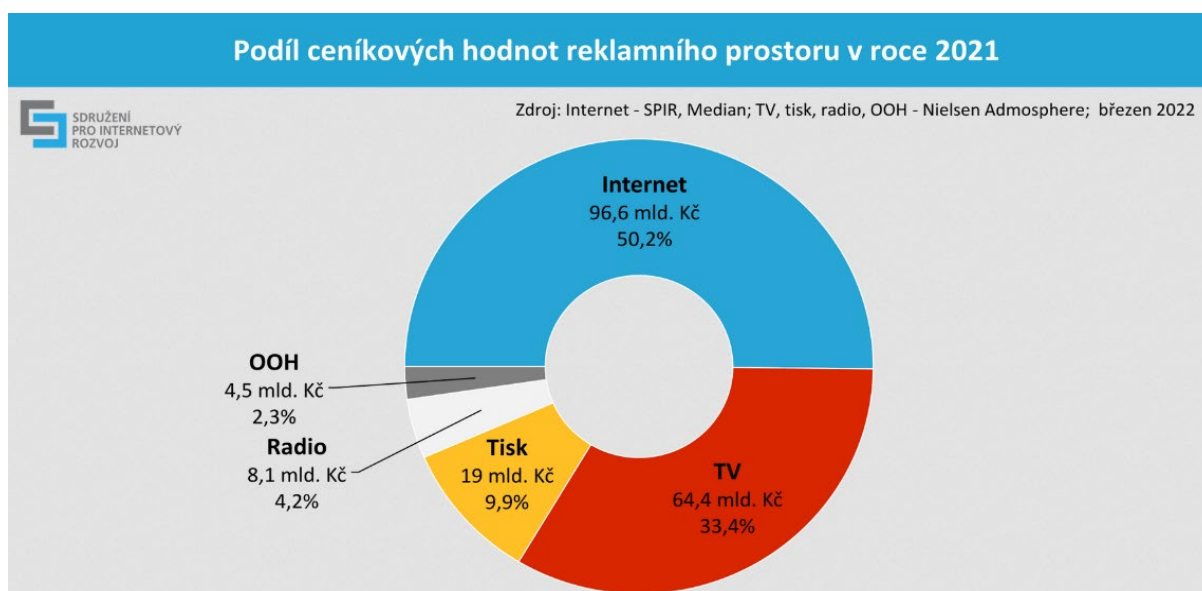
Nesmí se přitom opomenout, že jednotlivá média, hrající důležitou roli jako prostředí, do kterého je reklama či zpráva zařazena. Jak popisuje Vysekalová (2023, str. 173) výsledná zpráva může být vnímána rozdílně v závislosti na tom, zda je dané médium vnímáno méně či více důvěryhodně.

Jednotlivé typy médií (Vysekalová, Mikeš, 2018, str. 41):

- tisková média, do této skupiny patří noviny, časopisy, magazíny, ale i různé ročenky klubové zpravodaje atd.;
- televize;
- rozhlas;
- venkovní reklama;
- internet.

V oblasti mediálního trhu v České republice je klíčové uvést výsledky výzkumu, týkající se podílu cenových hodnot reklamního prostoru za rok 2021, který byl proveden Sdružením pro internetový rozvoj (SPIR). Tento výzkum ukázal (SPIR, 2022), že internet představuje 50,2 % z celkového podílu cenových hodnot reklamního prostoru, což odpovídá částce 96,6 miliard Kč. Druhý největší podíl cenových hodnot reklamního prostoru má televize s 33,4 % (64,4 mld. Kč). Tisk představuje 9,9 % z celkových cenových hodnot reklamního prostoru. Rozložení jednotlivých médií je vidět na obrázku 8 níže.

Obrázek 8 Podíl cenkových hodnot reklamního prostoru



Zdroj: SPIR (2021)

Internet svou roli nejsilnějšího media potvrdil v předchozím roce 2022, kdy podle aktuálního výzkumu sdružení SPIR z roku 2023 zaznamenal nárůst ještě o 18 % (SPIR, 2023). Je tedy patrné, že internetová reklama je velmi efektivní variantou pro komunikační strategii.

## 2.5 Metodika

Metodologická část práce se zaměřuje na popsání jednotlivých vědeckých a výzkumných metod, které byly zvoleny k dosažení stanovených cílů práce, formulovaných v úvodu. Tato kapitola je rozdělena na část teoreticko-metodologickou a na analytickou část.

Teoreticko-metodologická část této práce detailně rozebírá klíčové pojmy spojené s brandingem, konkrétně s budováním značky. Pro sestavení teoretického rámce byla provedena analýza relevantních odborných literárních zdrojů, online článků a zahraniční literatury. Tato část práce se hlouběji zabývá problematikou brandingu, začínaje definicí samotného pojmu "branding" a následně přecházející k důkladnému zkoumání značky, včetně jejích charakteristik a klíčových prvků, které formují nedílnou součást každé značky.

Analytická část práce se opírá o vlastní zpracované analýzy současného stavu i o práci s daty, sesbíranými výzkumem provedeným pro účely této práce.

Analytickou část práce tvoří analýza současného stavu značky online magazínu Taneční aktuality. Podklad pro tuto analýzu tvoří dva osobní polostrukturované rozhovory se dvěma současnými manažery společnosti. Strukturované rozhovory budou uskutečněny postupně. První bude proveden s MgA. Mgr. Danielou Machovou, Ph.D., ředitelkou značky Taneční aktuality. Mezi její kompetence spadá chod obecně prospěšné společnosti, finanční stránka, komunikace s partnery a marketing. Druhý rozhovor bude s šéfredaktorem webu Taneční aktuality Mgr. MgA. Josefem Bartošem, Ph.D.. Kromě primárních dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými osobami značky, ředitelkou a šéfredaktorem, bude analýza značky dále obohacena o informace získané ze sekundárních zdrojů. Tyto sekundární zdroje zahrnují širokou škálu veřejně dostupných materiálů. Využití sekundárních zdrojů zahrnuje webové stránky, publikované výroční zprávy, články v odborných a oborových médiích, veřejné databáze a záznamy.

V rámci analytické sekce této práce bylo provedeno komplexní zkoumání značky, přičemž byla věnována pozornost jak makro, tak mikroprostředí, ve kterém značka působí. Za účelem identifikace a hodnocení vnějších faktorů ovlivňujících značku byla použita PESTLE analýza. Tento přístup umožnil podrobný pohled na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální aspekty relevantní pro činnost značky. Součástí analýzy bylo také prozkoumání konkurenčního prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která poskytla důkladný vhled na dynamiku trhu, vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, hrozby nových vstupů a substitutů, a také míry rivalit mezi stávajícími konkurenty. Tento přístup k analýze zajišťuje komplexní porozumění prostředí, v němž značka působí, a identifikuje klíčové faktory, které mohou ovlivnit její strategický positioning a rozvoj.

Dále se analytická část diplomové práce věnuje realizaci a analýze vlastního primárního kvantitativního výzkumu, jehož základ tvoří poznatky získané v teoretické části diplomové práce. Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jak je značka Taneční aktuality vnímána svým publikem a jakým způsobem ji čtenáři hodnotí.

Výzkum byl realizován formou elektronického dotazníku, který byl vytvořen z otevřených, polouzavřených i uzavřených otázek. Obsahoval otázky zkoumající positioning značky, to jak ji respondenti vnímají a otázky na určení její pozice vůči ostatním konkurenčním značkám. Dále se dotazník věnoval působení značky na sociálních sítích. Deset položených otázek se zakládalo na vyjádření míry souhlasu s daným tvrzením. Otázky byly pokládány v pozitivním slova smyslu s uspořádáním hodnotící škály od 1 (rozhodně souhlasím) do 4 (rozhodně nesouhlasím). Byl zde použit sudý počet možností, aby nebylo umožněno neutrální tvrzení respondenta na danou otázku. Další částí dotazníkového průzkumu byl oddíl zabývající se platbou za obsah. Zde byla také použita kombinace otevřených a polouzavřených otázek. Poslední část dotazníku byla tvořena z údajů o respondentovi.

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms. Tato elektronická forma umožnila snadné oslovení velkého počtu respondentů i následné vyhodnocení dat. Sběr dat probíhal v období od prosince 2023 do února 2024, přičemž byl dotazník primárně cílen na čtenáře online magazínu. Dostupnost dotazníku byla zajištěna jeho publikací na internetových stránkách Tanečních aktualit a jeho šířením prostřednictvím sociálních sítí Tanečních aktualit a sdílením v tematických facebookových skupinách, což přispělo k dosažení rozsáhlého vzorku respondentů. Celkově se podařilo sesbírat data od 190 respondentů.

Tento přístup umožnil získat reprezentativní data o vnímání značky přímo mezi její cílovou skupinou. Primární kvantitativní výzkum poskytuje hlubší porozumění pozici značky v myslích čtenářů a umožňuje identifikovat potenciální rozdíly mezi vnímáním značky jejími manažery

a skutečným vnímáním jejích čtenářů. Zjištění z tohoto výzkumu jsou klíčová pro evaluaci současného postavení značky na trhu a pro identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení nebo určují prostor pro posílení brandu. Na základě těchto výsledků je možné formulovat cílené strategie pro efektivnější budování a rozvoj značky Taneční aktuality, s důrazem na její autenticitu, diferenciaci a hodnotu pro cílové publikum.

Na základě dat získaných z kvantitativního výzkumu bylo možné ověřit zkoumané předpoklady pro strategické budování značky. Jednalo se o následující předpoklady:

- P1: Respondenti si se značkou Taneční aktuality spojují především pozitivní asociace;
- P2: Více než dvě třetiny respondentů sledují Taneční aktuality na sociální síti Facebook;
- P3: Respondenti jsou ochotni za obsah v budoucnu platit.

První předpoklad je, že si respondenti spojují se značkou Tanečních aktualit především pozitivní asociace. Testování předpokladu je provedeno na základě četnosti asociací u otevřené otázky: „Kdybyste měl/a popsat Taneční aktuality třemi přídavnými jmény, jaká by to byla?“.

Druhý předpoklad P2 zní: Respondenti sledují značku na sociální síti Facebook. Zkoumaný je zde poměr dvou třetin sledujících oproti jedné třetině, která značku na sociálních sítích nesleduje. Tento specifický poměr byl odvozen z dotazníkového šetření, které probíhalo v roce 2020 (Machová, 2024). Tento dotazník vytvořil interní tým Tanečních aktualit, ve kterém byla zkoumána působnost značky na sociálních sítích. Z tehdejších dat vyplynulo, že značku sledovalo na sociální síti Facebook více než 50 % respondentů. Na základě tohoto šetření byla připravena velká kampaň na zvýšení počtu sledujících facebookové stránky Tanečních aktualit. Současný výzkum předpokládá, že se počet sledujících po této kampani navýšil. Z původních 50 % se jako nový mezník vytyčila hranice dvou třetin.

K otestování tohoto předpokladu slouží otázka č. 7 (Sledujete Taneční aktuality na sociální síti Facebook?). V případě negativní odpovědi je respondentovi nabídnuta dodatková otevřená otázka pro uvedení důvodu. Zkoumání dat z této otevřené otázky pomůže následujícímu rozvoji značky. Kromě sociální sítě Facebook se obdobně zkoumá i sledování profilu značky na síti Instagram.

Poslední předpoklad P3 zní: Respondenti jsou ochotni platit za obsah značky online magazínu. K potvrzení předpokladu slouží otázka č. 18 (V případě, že by se část obsahu online časopisu Taneční aktuality zpoplatnila, byl/a byste ochotný/á za něj připlatit?). Nad rámec tohoto vytyčeného předpokladu zkoumá kvantitativní výzkum, jakou formou by mělo být placení za obsah realizováno, za který typ obsahu by byli respondenti ochotni platit a popřípadě v jaké výši.

Závěrečnou a klíčovou částí analytické části diplomové práce je realizace SWOT analýzy, která slouží ke shrnutí poznatků získaných z předchozích analýz a z výzkumných aktivit. Jednotlivé faktory v analýze SWOT jsou ohodnoceny na základě modelu párového porovnání představeného v teoretické části práce. Tato SWOT analýza poskytuje ucelený pohled na nejdůležitější silné a slabé stránky značky Taneční aktuality, identifikuje příležitosti pro její růst a rozvoj, a zároveň poukazuje na potenciální hrozby, kterým může značka čelit. Na základě těchto poznatků jsou následně formulována strategická doporučení, která mají za cíl navrhnout efektivní cesty pro budoucí rozvoj a posílení postavení značky na trhu. Tato doporučení představují východiska pro strategické rozhodování a implementaci konkrétních opatření, zaměřených na zlepšení a inovaci řízení značky Tanečních aktualit.

### 3 Analytická část práce

V praktické části diplomové práce budou aplikovány poznatky z teoretické části pro navržení zlepšení strategie budování značky online magazínu Taneční aktuality. Cílem této části práce bude detailně definovat prvky, které tvoří samotnou podstatu značky Taneční aktuality, a to včetně její identity a postavení na trhu.

Dále se tato kapitola zaměří na analýzu vnitřního prostředí značky, kde využije nástroje jako PESTLE analýzu, ke zkoumání různých faktorů ovlivňujících činnost značky. Analýza PESTLE poskytne širší pohled na faktory, které mohou značku ovlivnit. Jsou jimi například politika, ekonomika, sociální trendy, technologie, právní aspekty a životní prostředí. Tato analýza bude klíčovým krokem k porozumění okolnímu prostředí a identifikaci příležitostí a hrozeb, které mohou značku ovlivnit. Dále se tato kapitola zaměří na srovnání s konkurencí a na analýzu strategií, které ostatní subjekty v daném odvětví uplatňují. Tento pohled do konkurenčního pole pomůže k pochopení, jak se Taneční aktuality vyčleňují, a jak mohou být posíleny jejich jedinečné rysy. Nakonec bude prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil prozkoumáno konkurenční prostředí pro lepší porozumění síly a vlivu různých faktorů ve zkoumaném odvětví.

Tato analýza umožňuje poskytnout hlubší vhled do fungování značky Taneční aktuality a vytvořit pevný základ pro budoucí strategická rozhodnutí, která povedou k posílení pozice značky na trhu.

#### 3.1 Představení online magazínu

Taneční aktuality jsou online magazín, který se specializuje na obory tance, nonverbálního divadla, nového cirkusu a dalších propojených žánrů (Taneční aktuality, 2024). Taneční aktuality vznikly v roce 2005 jako nezisková organizace, působící v oblasti tance a pohybového umění, a původně měly pouze podobu online portálu s oborovým zpravodajstvím a roku 2006 začal fungovat internetový časopis Taneční aktuality, který se za dobu své existence stal důležitým zdrojem informací (Machová, Hayashi, 2021, str. 3).

V rámci pravidelného obsahu se Taneční aktuality zaměřují na zprávy o aktuálním dění ve sledovaných oborech, recenze konkrétních představení, kritiky jednotlivých představení, rozhovory se známými osobnostmi ze zmíněných oblastí, reportáže a videoreportáže z oborových akcí a festivalů, rubriku o významných tanečních osobnostech, ankety, podcasty, subjektivní úhly pohledu, kde často publikují také externí dopisovatelé, a tanec z gauče, což je obsah zaměřený na online výstupy z oboru (Taneční aktuality, 2024).

Podle poslední aktuální výroční zprávy (Machová, 2023, str. 9) je šéfredaktorem Tanečních aktualit Mgr. MgA. Josef Bartoš, Ph.D., který se stará také o komunikaci s autory a partnery online magazínu. Jeho zástupkyní a také šéfredaktorkou DanceContext Webzine je MgA. Petra Dotlačilová, Ph.D. et Ph.D.. Dalšími členy týmu Tanečních aktualit jsou Bc. MgA. Natálie Erbesová, koordinátorka aktuálního zpravodajství, Mgr. Lucie Dercsényiová, Ph.D., která rediguje a supervizuje autorské texty, MgA. Kristina Soukupová, koordinátorka Tanečního diáře a správkyňe sociálních sítí Tanečních aktualit, produkční a fundraiserka MgA. et MgA. Zuzana Švancarová, Mgr. Clara Zanga, moderátorka audiovizuálních formátů, koordinátorka textů o osobnostech a zahraničního zpravodajství MgA. Zuzana Rafajová, Ph.D. a koordinátorka webu Klára Mališová.

Taneční aktuality podle Machové (2024) jsou neziskovou organizací, která je financována převážně z grantových výzev. Pravidelně jsou podporovány Ministerstvem kultury, Státním fondem kultury ČR a městem Praha. Chybějící finance získávají Taneční aktuality

ze své fundraisingové činnosti, která probíhá formou sdílení placených inzercí, nebo psaním PR článků, sdílených na webu Tanečních aktualit. V současné době Taneční aktuality přicházejí s možnostmi na rozšíření webu o placený obsah.

### **3.1.1 Historie značky**

Podle výroční zprávy (Machová, Hayashi, 2021, str. 3) byly zakladatelkami Tanečních aktualit Lucie Hayashi, Kristina Soukupová a Zuzana Smugalová. Taneční aktuality vznikly v roce 2005 jako nezisková organizace, působící v oblasti tance a pohybového umění, a původně měly pouze podobu online portálu s oborovým zpravodajstvím a roku 2006 začal fungovat internetový časopis Taneční aktuality, který se za dobu své existence stal důležitým zdrojem informací.

Podle Machové (2024) začaly Taneční aktuality od roku 2008 vydávat tištěnou Ročenku s vybranými texty uplynulé sezóny. V roce 2016 vznikla přidružená Databáze tance, což je online databáze českých tanečních subjektů, událostí a umělců. Databáze tance funguje na principu samostatného vkládání jednotlivými subjekty či umělci. Taneční aktuality postupně začaly s živými odbornými diskusemi, oborovými kulatými stoly, neformálními debatami s diváky po představení nebo jinými vzdělávacími workshopy a semináři.

V roce 2018 vznikla pod záštitou Tanečních aktualit první tištěná publikace s názvem Speciální vydání Tanečních aktualit, která od té doby vychází jednou ročně vždy na podzim (Hayashi, 2018). V roce 2019 se začaly Taneční aktuality v rámci projektu Zaostřeno na tanec zapojovat do oborových debat, diskusí a vzdělávacích akcí (Machová, 2019, str. 6). V roce 2020 se začaly Taneční aktuality ve větší míře věnovat audiovizuálním výstupům pod hlavičkou projektu Průvodce tancem. Začalo vznikat více videoreportáží, videoochutnávky různých tanečních stylů a vznikla také první podcastová série (Machová, Hayashi, 2021, str. 7).

Podle Machové (2024) s přibývajícemi aktivitami dosáhly Taneční aktuality bodu, kdy již přesáhly vymezené mantinely a rozrostly se také do zahraničí. To vedlo k potřebě spojit všechny separátní značky pod jednu deštníkovou značku. Samotná transformace proběhla na přelomu let 2023 a 2024 a spojila všechny značky pod značku s názvem Dance Context. Pod touto zaštiťující značkou nyní působí projekt Taneční aktuality jako zavedený online magazín, Databáze tance s rozšířením na zahraniční subjekty, Dance Context Webzine jako nová mezinárodní odnož online magazínu, Dance Context Journal, který pokračuje v publikování tištěných vydání a nahrazuje tak Speciální vydání, a Dance Context Live, který pořádá a zaštiťuje aktivity, které se konají mimo online prostor.

Práce a následná analýza značky se bude dále držet pouze v kontextu projektu Tanečních aktuality jako online magazínu.

## **3.2 Analýza značky Taneční aktuality**

V rámci této kapitoly je provedena komplexní analýza značky Taneční aktuality. Budou zde identifikovány a definovány klíčové komponenty, které přispívají k jejímu formování, včetně aspektů týkajících se identity a image značky. Následně se kapitola zaměří na podrobné zkoumání vnějšího makroprostředí značky, k čemuž využije PESTLE analýzu pro evaluaci širokého spektra externích faktorů ovlivňujících kontext, ve kterém značka operuje. Aplikace této metody umožní detailní posouzení jednotlivých faktorů a jejich potenciálních implikací pro strategické umístění značky na trhu.

### 3.2.1 Značka Taneční aktuality

Jak bylo popsáno v teoretické části této práce, mezi základní prvky značky řadíme jméno, logo, symbol, slogan, znělku (jingle), obal, URL a webovou stránku (Banyár, 2017, str. 80). Nejdůležitějším prvkem značky pro identifikaci je především její jméno, které značí unikátnost tohoto produktu. S názvem značky **Taneční aktuality** se počítalo už od samotného začátku. Název už na první pohled definuje činnost samotné značky a odkazuje na primární účel. Podle aktuální výroční zprávy (Machová, 2023, str. 3) vznikla značka: „za účelem podávání aktuálních informací prostřednictvím internetového portálu o profesionální i amatérské taneční scéně, podpory dialogu mezi tanečními subjekty, a tím přispívání k širší komunikaci a popularizaci tanečního umění.“. Podle rozdělení v předchozí části práce se jedná o popisný název firmy. Nevýhodou u popisných názvů značek je určité omezení pro případ rozšíření portfolia. Logo se v průběhu času existence Tanečních aktualit měnilo dvakrát. Obě varianty pracují s graficky znázorněným názvem. V původním logu z obrázku 9 je název doplněný i symbolem, který šlo použít i samostatně pro identifikaci značky. Logo bylo doplněno v jedné z oficiálních variant i o slogan.

Obrázek 9 Logo Tanečních aktualit 2006–2018



Zdroj: Taneční aktuality (2024)

Nová varianta loga na obrázku 10 pracuje oproti předchozímu pouze s textem a místo symbolu používá pro doplnění textu drobné linky. Tyto linky už na rozdíl od předchozího loga nemají vlastní funkci jako samostatný symbol, ale slouží jako grafický doplněk loga. Podle redaktory webu Barbory Truksové (Bartoš, 2018), která se podílela na vývoji lze: „ve výrazném logotypu spatřit vlnky symbolizující tanec a k nim kontrastní čáry rovné – psaní o něm. Rozpohybovanosti nahrává i optický klam, který vlnky vytvářejí. Další významy ať si každý nalezne sám – snad fyzikální znázornění věčného pohybu, akt přítomného tady a teď, možná rozvlněná opona.“. Logo oproti předchozímu, díky použití minimálních grafických linek, působí modernějším a svěžejším dojmem.

Obrázek 10 Logo Tanečních aktualit od roku 2018



Zdroj: Taneční aktuality (2024)

Stejně jako logo, tak i **slogan** dostal v průběhu času novou podobu. Aktivity Tanečních aktualit přesáhly původní cíle reprezentující se sloganem: „orientační bod ve světě tance“ a v roce 2021

ho nahradily novým sloganem: „Pomáháme tanci růst“ (Machová, 2023, str. 3). Tato podoba více odkazuje na aktivnější zapojení Tanečních aktualit do fungování a utváření podoby taneční scény u nás a lépe tak vystihuje podstatu značky.

Dalšími relevantními prvky pro značku Taneční aktuality jsou **URL** adresa a webová stránka. Díky svému dlouhodobému fungování v online prostředí je značka zaregistrována pod nejlepší možnou URL kombinací (Burešová, 2022, str. 38) čistě svým názvem, [www.tanecniaktuality.cz](http://www.tanecniaktuality.cz). URL je v tomto případě srozumitelná, stručná, zapamatovatelná a čtenáři jsou tak schopni ji rychle napsat či vyhledat. Webové stránky využívají vizuální motivy odvozené z loga a jsou navrženy s ohledem na vizuální působivost a intuitivní navigaci, což vede k modernímu a přehlednému dojmu. S 35 000 zobrazeními měsíčně a vysokou mírou přístupu z mobilních zařízení (65 %) je zřejmé, že web je optimalizován pro různé typy uživatelů a pro různé platformy. Web tvoří velké množství různorodého obsahu a textů. Primárně se zaměřuje na oblasti tance, nového cirkusu a nonverbálního divadla. Můžeme zde najít aktuální zprávy, recenze na představení, kritiky, rozhovory, reportáže atd. Značka kromě webu komunikuje se svými fanoušky na několika platformách, sociálních sítích Facebook a Instagram a pomocí pravidelného newsletteru.

Na sociální síti Facebook udržuje značka Taneční aktuality (Facebook, 2024) aktivní komunikaci s přibližně 4 200 sledujícími (údaj ze dne 1. 3. 2024) a formou denního publikování příspěvků. Míra interakce fanoušků bude zjištěna pro jedno konkrétní zkoumané období od 1. 2. do 29. 2. 2024. Toto období bude stejné i pro následné porovnání konkurenčních online magazínů. V tomto zkoumaném období bude zjištěno, kolik je celkově na stránce publikováno příspěvků, a jaká je u nich interakce fanoušků. Jako interakce bude pro tento případ rovnocennou mírou počítán like, komentář či sdílení. Výstupem bude průměrná hodnota interakce u příspěvku a tento údaj dále poslouží ke zkoumání míry zapojení fanoušků. U značky Taneční aktuality bylo ve zkoumaném období publikováno celkově 24 příspěvků a u příspěvků byla průměrná odezva 5 interakcí. Tato hodnota naznačuje, že je prostor pro zlepšení a větší angažovanost.

Dále je značka aktivní i na sociální síti Instagram (Instagram, 2024), kde má okolo 2 000 sledujících (údaj ze dne 1. 3. 2024). Zde si drží podobnou míru publikování příspěvků, které se obsahově shodují s příspěvky na Facebooku. Hlavním účelem těchto příspěvků je lákat uživatele sociálních sítí k nasměrování na webové stránky, kde je hlavní obsah. Dalším kanálem, kterým komunikuje značka se svými příznivci, je newsletter. Tento někdy podceňovaný nástroj obsahového marketingu pomáhá značce budovat dlouhodobý vztah s jejími podporovateli. Odesílá se jednou za měsíc a obsahuje výběr toho nejlepšího a nejdůležitějšího, co bylo za daný měsíc publikováno na webových stránkách.

Další identifikace positioningu a image značky je rozebrána na základě vlastního výzkumu v další části této diplomové práce.

### **3.2.2 Analýza vnitřního prostředí fungování značky**

Dle Machové (2024) jsou Taneční aktuality prvním a v současné době stěžejním projektem deštníkové značky Dance context, která je po právní stránce zapsaným ústavem. Stejně jako uvádí v 89/2012 Sb. Občanský zákoník (Účetní portál, 2024) má Dance Context ředitelku MgA. Mgr. Danielu Machovou, Ph.D. a správní radu, která se skládá z pěti členů.

Podle rozhovoru s Danielou Machovou pro Divadelní noviny vznikla značka Dance Context primárně ze dvou hlavních důvodů (Divadelní noviny, 2024): „*Tím prvním je, že se během posledních let zásadně rozvinulo portfolio aktivit Tanečních aktualit o.p.s. , které se postupně emancipovaly, a už dávno tak nejsou jediným projektem organizace. Druhým důvodem, který*



*byl ještě urgentnější, je to, že se řada projektů Tanečních aktualit o.p.s. rozšířila i do zahraničí, kde se ukázalo, že značka příliš nefunguje.”.*

Dance Context zaštiťuje pět hlavních projektů (Machová, 2024):

- online magazín Taneční aktuality, který se věnuje reflexi oborů profesionálního tance, nonverbálního divadla, nového cirkusu a dalších přesahových žánrů;
- Databáze tance, portál, který poskytuje umělcům a jiným subjektům možnost zveřejnit svůj profil, plánovanou akci nebo jinou příležitost v tanečních oborech. Součástí Databáze tance je Manuál tanečníka, který přehledně shrnuje informace o kariérních možnostech pro začínající tanečnice;
- Dance Context Webzine, online magazín o tanci, který je vedený v angličtině, zaměřuje se na mezinárodní publikum a věnuje se reflexi evropského tanečního umění;
- Dance Context Journal, tištěná publikace o tanci, která je vydávána ve dvojjazyčném vydání;
- Dance Context Live, se věnuje pořádání odborných diskusí, kulatých stolů nebo i neformálních debat s diváky. Pravidelně pořádá vzdělávací semináře a workshopy jak pro české, tak pro zahraniční účastníky.

Každý z projektů Dance Contextu má svého vedoucího, který je za svůj projekt zodpovědný. Všichni vedoucí projektů pak tvoří core team, který pracuje s propojováním a sjednocováním těchto projektů. Každý projekt tvoří různé týmy lidí, z nichž jen několik jedinců pracuje na více projektech.

Do core teamu Dance Contextu (Machová, 2024) se řadí ředitelka MgA. Mgr. Daniela Machová, Ph.D., vedoucí projektů Webzine a Journal a zástupkyně šéfredaktora Tanečních aktualit MgA. Petra Dotlačilová, Ph.D. et Ph.D., manažerka Databáze tance Mgr. art. Jana Bitterová, fundraiserka Mgr. Lucie Štádlerová a zakladatelka Mgr. MgA. Lucie Hayashi, Ph.D. Posledním členem je šéfredaktor Tanečních aktualit Mgr. MgA. Josef Bartoš, Ph.D.

Podle rozhovoru s šéfredaktorem (Bartoš, 2024) se na chodu online magazínu Taneční aktuality aktivně podílí deset lidí, kteří se věnují produkci, správě sociálních sítí, editacím článků, jejich korekturám, přehlednému zpravodajství, správě webu a přípravě podcastů. Kromě tohoto základního týmu spolupracuje magazín s redaktory, kteří se nevěnují jiným aktivitám značky, než psaní článků či recenzí. Pravidelně do Tanečních aktualit přispívá kolem dvaceti redaktorů, avšak celkový počet spolupracujících redaktorů se pohybuje kolem stovky.

Podle Bartoše (2024) Taneční aktuality pro své zaměstnance každoročně připravují kurzy, workshopy či jiné vzdělávací akce, dle jejich současných potřeb a možností. Taneční aktuality dávají příležitosti také začínajícím studentům. Často spolupracují konkrétně se studenty HAMU (Hudební a taneční fakulta Akademie múzických umění v Praze), která nabízí odborné vzdělání v tanečních a jim přidružených oborech.

Podle Machové (2024) Taneční aktuality, spadající pod neziskovou organizaci Dance Context, fungují primárně díky grantovým možnostem. Pravidelně získávají podporu z Ministerstva kultury, Státního fondu kultury České republiky nebo z fondu Hlavního města Prahy. Dalšími minoritními příjmy jsou systémy placených inzercí anebo barterových spoluprací. Podle Bartoše (2024) náklady na provoz Tanečních aktualit tvoří z největší části výplaty redaktorů a pracovníků. I přes to, že Taneční aktuality fungují primárně na online bázi, pronajímají si menší kancelářský prostor v centru Prahy, který slouží k příležitostným schůzkám nebo jako co-workingové pracoviště. Poslední část výdajů tvoří náklady na vlastní propagaci nad rámec barterových dohod.

### 3.2.3 PESTLE analýza

Pro účely analýzy pro strategické budování značky je využita PESTLE analýza. Tato metoda systematicky zkoumá a hodnotí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, jež mají vliv na značku. PESTLE analýza poskytuje komplexní pohled na vnější prostředí značky, identifikuje klíčové determinanty a umožňuje predikci potenciálních vlivů na aktivity značky v současnosti i v blízké budoucnosti.

Získaná data z této analýzy budou klíčovým vstupem pro následnou SWOT analýzu, která formuluje strategii pro budování značky.

#### Politické faktory

Současný politický kontext v České republice, v němž provozují taneční aktuality svou činnost, lze charakterizovat jako stabilní. Nicméně podle průzkumu veřejného mínění provedeného CVVM (2023) se projevuje klesající důvěra občanů ve vládu vedenou premiérem Petrem Fialou. Tento trend snížené důvěry lze pozorovat od jara roku 2022 a zdá se, že vykazuje pokračující pokles. Z politického hlediska Taneční aktuality nejvíce ovlivňuje ministerstvo kultury, které podporuje jednotlivé projekty formou grantů. Vedení ministerstva má aktuálně od roku 2021 na starost ministr Martin Baxa. Kultura, stejně jako ostatní resorty vlády, od doby svého současného vládnutí nastoupila na vlnu konsolidace veřejných financí a snižování veřejného rozpočtu. Podle zprávy na webu Culturenet (2023) činily výdaje na kulturu v roce 2023 18,5 miliardy korun a pro rok 2024 bude ministerstvo hospodařit se sumou 16,58 miliard. V rámci stejného článku konstatoval ministr Baxa, že se jeho úřad: „*bude podílet na konsolidačních opatřeních, která se nás dotýkají plošně tak jako jiných kapitol státního rozpočtu, tedy snížení osobních a provozních nákladů a občas i snižování dotací z národních zdrojů.*“. Následující rok 2024 bude tedy ve znamení šetření a úspory.

Tato situace by měla zůstat beze změny do roku 2025, kdy jsou naplánovány volby do Poslanecké sněmovny (e15, 2024). Po sněmovních volbách dojde s velkou pravděpodobností na tomto postu ke změně. Dle aktuálních preferencí (začátek roku 2024) ve volebním modelu Seznam zpráv (Mahdalová, 2024) nemá současná koalice šanci na obhajobu vítězství a k vládnutí se dostane zřejmě strana ANO. Podle modelu se jejich preference pohybují od poloviny roku 2023 do začátku roku 2024 mezi 34–35 %. Podle jiného průzkumu od agentury Ipsos, který straně přisuzuje podobné preference, má ANO i vysoký takzvaný volební potenciál – počet voličů, kteří stranu zvažují (Stuchlíková, 2023). Tento potenciál se vyšplhal až na 44 %. To znamená, že má strana ANO ještě kam růst. Výzkumy sice ukazují aktuální stav v daném čase nikoliv stav ve volebním roce, kdy konečný výsledek velkou vahou určí nerozhodnutí voliči, ale tento vzestupný trend strany ANO podle modelu Seznam zpráv (Mahdalová, 2024) predikuje, že následující vládu bude skládat hnutí ANO. Pokud se tedy podíváme na seznam předchozích ministrů kultury z doby, kdy vládlo hnutí ANO, od roku 2017, kdy se ANO chopilo vlády, do roku 2021 se vystřídali na ministerském postu následující ministři (Ministerstvo kultury, 2023):

- Ilja Šmíd (nestraníček za ANO), prosinec 2017–červen 2018;
- Antonín Staněk (ČSSD), červen 2018–červenec 2019;
- René Schreier (nestraníček za ČSSD pověřený řízením), srpen 2019–srpen 2019;
- Lubomír Zaorálek (ČSSD), srpen 2019–prosinec 2021.

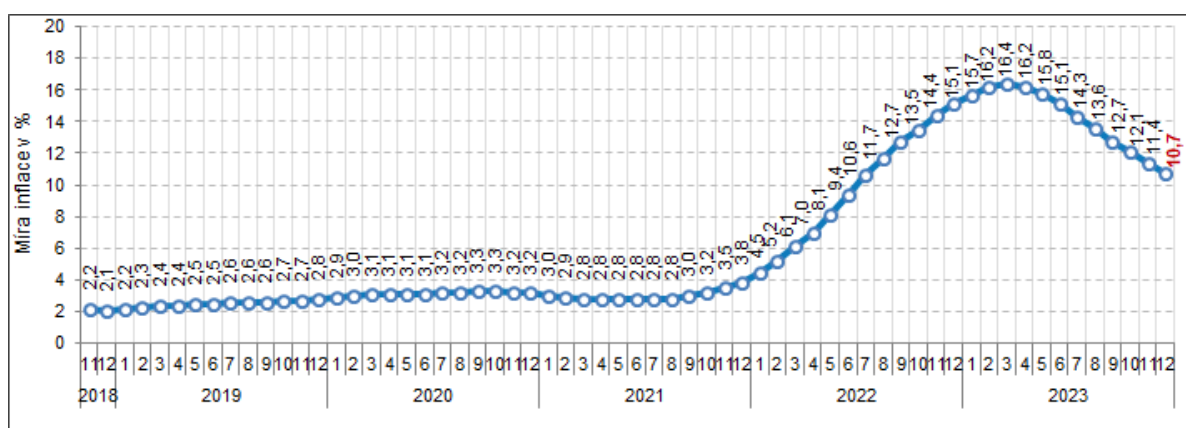
Jak je vidět, kromě více než půlročního působení pana Šmída, který se ovšem členem strany ANO nikdy nestal, neměl Andrej Babiš jako předseda vlády o ministerstvo kultury velký zájem a přenechal ho koaličním partnerům. I v čase, kdy bylo ANO v Sobotkově vládě pouhým koaličním partnerem, byl ministrem kultury po celou dobu působení této vlády Daniel Herman z menšinové koaliční strany KDU-ČSL. Lze tedy předpokládat, že pokud vydrží současné

volební preference do roku 2025, bude nový ministr kultury ze strany, která bude ochotna vládnout s Andrejem Babišem.

## Ekonomické faktory

Na stav aktuální ekonomické situace mají vliv dvě bezprecedentní krize, pandemie Covid-19 a vpád ruských vojsk na území Ukrajiny. Obě tyto události měly velmi negativní vliv na fungování ve světě i v České republice. Mezi klíčové ekonomické faktory ovlivňující provoz podniků, patří inflace. Inflační míra se podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2023) v období let 2017 až 2021 pohybovala přibližně mezi 2–4 %. Situace se zásadně změnila v roce 2021, kdy v důsledku covidové pandemie prudce vzrostly ceny. I ruská invaze na ukrajinské území v únoru 2022 přispěla ke zhoršení inflační situace. Její vysoká míra negativně ovlivňuje nejen domácnosti, ale i firmy a podniky. Ty čelí zvýšeným nákladům, a zároveň se musí vyrovnat s vysokými cenami energií a základních surovin.

Obrázek 11 Průměrná roční inflace



Zdroj: Český statistický úřad (2023)

Vyhledky na následující období podle ČNB vypadá pozitivněji (ČNB, 2024). Podle zveřejněné prognózy Zima 2024 bude trend klesání inflace pokračovat, a podle jejího odhadu by mohla klesnout k přijatelným 2 %. Současný stav vývoje inflace doléhá na provoz Tanečních aktualit jen okrajově. Z důvodu podstaty fungování online magazínu se pouze zvedly náklady na platy recenzentů. Toto zvýšení zhruba kopírovalo inflaci a po ustanovení nových nákladů se nepředpokládá další zvýšení nákladů. Další výdajovou složkou je správa kancelářských prostor. Zde se dá očekávat drobné zvýšení nákladů na provoz z důvodu meziročně rostoucí regulované ceny energií. Podle tiskové konference Energetického regulačního úřadu, kterou vydaly Seznam zprávy (Kryžová, 2024), se právě složka regulované ceny energií zvedne o 66 %. To podle článku vytvoří větší finanční zátěž na domácnosti a malé firmy. Lze tedy očekávat, že tento vliv bude představovat další finanční zátěž na provoz Tanečních aktualit.

Ačkoliv od roku 2020 otrásl svět dvě krize obrovského dopadu, na radikální zvýšení nezaměstnanosti to nemělo velký vliv (Šťastný, 2023). Nezaměstnanost se drží stabilně kolem 3,5 %. Takto nízká nezaměstnanost je ovšem doprovázena i velkou poptávkou po kvalifikovaných zaměstnancích ze strany firem. Z důvodu nízké nabídky lidí, firmy často ustupují ze svých nároků na danou pozici. Podle průzkumu agentury ManpowerGroup (2023) nemůže až 66 % zaměstnavatelů najít dostatek zaměstnanců s potřebným profilem, a tak dávají prostor adeptům s nižší kvalifikací, zkušenostmi nebo potřebným vzděláním. To otevírá prostor lidem, kteří nejsou ve své současné práci spokojeni a rádi by ji změnili či si chtěli vyzkoušet úplně jiný obor. Z pohledu firem je elementární povinností si kvalifikované lidi udržet. To platí pro firmy napříč obory včetně Tanečních aktualit.

Dalším ekonomickým faktorem, který má vliv na značku je hrubý domácí produkt (HDP) a jeho meziroční vývoj. V následující tabulce číslo 2 je v procentech uveden vývoj tohoto ukazatele v letech 2017–2022 (ČSÚ, 2023).

Tabulka 2 Vývoj HDP ČR v letech 2017–2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Česká republika</b>	5,2	3,2	3,0	-5,5	3,5	2,4

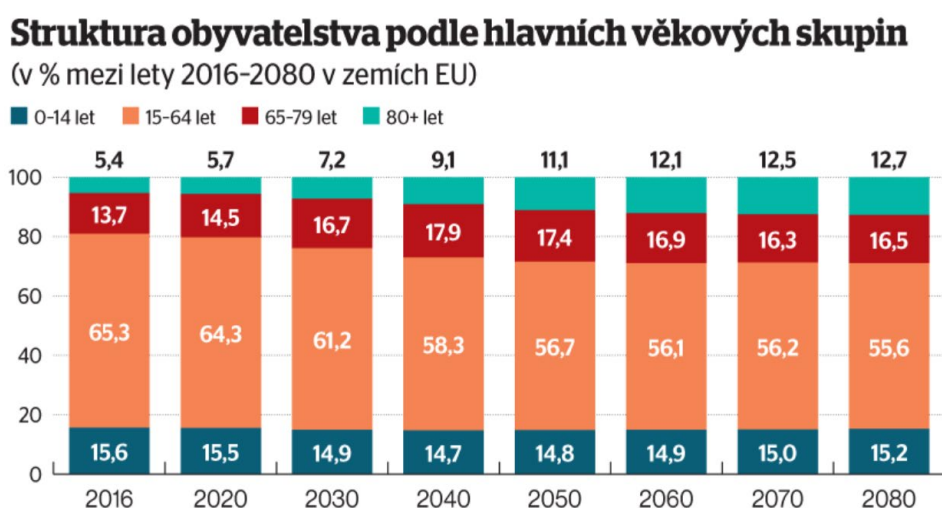
Zdroj: Vlastní zpracování podle Český statistický úřad (2023)

Ze statistik je vidět dramatický obrat v porovnání vývoje HDP mezi lety 2019 a 2020. Tento pokles je zapříčiněn pandemií Covid-19 a ovlivnil pro rok 2020 většinu firem a podniků. Druhý zlom přišel v roce 2022 s vypuknutím války na Ukrajině. Po roce 2021 to vypadalo na obrat k růstu, ovšem válečný konflikt opět zpomalil jeho tempo. Podle prognózy společnosti Deloitte (2023) se v roce 2024 očekává růst HDP o 1,1 %. Podle její prognózy by mělo dojít ke snížení inflace a obnovení růstu spotřeby domácností.

### Sociální faktory

Mezi sociální faktory PESTLE analýzy podle Urbana (2018, str. 69) řadíme demografii populace a trávení volného času. Z dat Českého statistického úřadu a jeho aktuálního populačního vývoje v kostce (2024) vyplývá, že populace České republiky meziročně roste, především vlivem kladného migračního salda. Česká populace zároveň stárne a průměrný věk je aktuálně na 42,6 letech. V důsledku toho přibývá populace seniorů (65+) a klesá populace v produktivních letech (15–64 let). Podle časopisu Ekonom (2023) tento stárnoucí trend není pouze českou záležitostí. Potýká se s tím většina vyspělých zemí světa. Podle predikcí ve článku časopisu Ekonom bude v průběhu následujících let ubývat pracující populace na úkor přibývajících seniorů ve věku 80+, viz. obrázek 12.

Obrázek 12 Struktura obyvatelstva podle hlavních věkových skupin



Zdroj: Ekonom (2023)

Dalším zásadním sociálním faktorem je zvyšující se vzdělání české populace. Podle článku na serveru Novinky (ČTK, 2023) má v Česku vysokoškolské vzdělání 27 % lidí ve věkové kategorii (25–64 let). Přitom podle výsledků Sčítání lidu od ČSÚ (2021) byl podíl obyvatel s vysokoškolským vzdělání 18,7 %. Dále výsledky sčítání uvádí, že v roce 2011 byl tento podíl 13,2 %. Z toho je jasně patrný příznivý trend rostoucího vzdělání populace. Díky svému úzce

profilovanému zaměření je vzdělaná populace jednou z podstatných čtenářských skupin Tanečních aktualit.

Zaměření magazínu určuje, že nejvýznamnějšími aspekty jsou sociální faktory související s kulturou a frekvencí návštěv divadel. Následující analýza vychází z pravidelného reportu statistik Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) fungujícího pod ministerstvem kultury s názvem Kultura v číslech. Podle této studie (NIPOS, 2023) se zájem o divadelní kulturu, po dramatickém poklesu v roce 2020 v souvislosti s pandemií Covid-19, pomalu zvedá, viz tabulka 3.

Tabulka 3 Návštěvnost divadel mezi lety 2017 a 2022

Rok	Návštěvníci (v tis.)	Návštěvníci na 1 tis. obyv.	Představení v ČR
2017	6 477	595	30 891
2018	6 474	609	31 031
2019	6 831	640	31 283
2020	2 436	228	12 709
2021	2 459	234	14 847
2022	5 069	481	26 583

Zdroj: Vlastní zpracování podle NIPOS (2023)

Jak lze z tabulky vyčíst, tak mezi lety 2017 až 2020 bylo možné pozorovat nárůst všech ukazatelů. V uvedené tabulce jsou umístěny pouze hodnoty od roku 2017, ale průzkum uvádí i hodnoty od roku 2010, kdy byla návštěvnost pouhých 5 805 000 návštěvníků za rok. Tento rostoucí trend se zastavil až s celosvětovou pandemií Covid-19 a se zavedenými opatřeními, která pokračovala v roce 2020 i 2021. Nepříznivý údaj ukazuje rok 2022, kdy se stále nepodařilo dosáhnout úrovně návštěvnosti před vypuknutím pandemie. Stejný průzkum (NIPOS, 2023) sleduje vydávané časopisy a noviny, viz tabulka 4. Tyto výstupy jsou pro značku online magazínu Taneční aktuality relevantní.

Tabulka 4 Noviny a časopisy vydané mezi lety 2017 a 2022

Rok	Tituly novin a časopisů	Tituly novin a časopisů na 1 tis. obyv.	Z toho	
			tituly novin	tituly časopisů
2017	5 298	0,50	1 469	3 829
2018	5 488	0,52	1 581	3 907
2019	5 467	0,51	1 441	4 026
2020	5 304	0,50	1 377	3 927
2021	5 037	0,48	1 639	3 398
2022	5 248	0,49	1 821	3 427

Zdroj: Vlastní zpracování podle NIPOS (2023)

V tabulce 4 je vidět trend v posledních třech letech zvyšujícího se vydávání novin na úkor časopisů, u kterých vydaných titulů ubývá. Tento výrazný trend ubývání tištěných časopisů je způsobený jejich migrací do online prostředí. Společnosti, včetně mediálních vydavatelství, reagují na změněné chování spotřebitelů, kteří často upřednostňují pohodlný přístup k informacím prostřednictvím elektronických zařízení. Podle dat ČSU (2023) se: „v porovnání s rokem 2011 v roce 2022 zvýšil podíl čtenářů online zpráv z 50 % na 78 % populace. Při zúžení záběru pouze na jedince používající internet, se zvýší zastoupení čtenářů online periodik v roce 2022 na 92 % internetové populace. Ve všech věkových skupinách uživatelů internetu dosáhl tento podíl více než 80 %.“ Tento pozitivní trend přechodu čtenářů do online prostředí je dobrou zprávou pro online magazíny jako jsou Taneční aktuality, avšak představují příležitosti pro nárůst konkurence.

### Technologické faktory

Jak bylo řešeno v předchozím odstavci, online konzumace médií se stává běžnou praxí. Podle Kupra (2023) bylo velkým pokrokem pro online média v roce 2023 spuštění nové verze Google analytics s číslovkou 4. Tento analytický nástroj s novou verzí už umožňuje měřit návštěvnost napříč platformami, weby i mobilními aplikacemi najednou. Zároveň se více zaměřuje na to, jak se návštěvník či čtenář na stránce chová. Díky této technologii je možné získat drahocenná data o obsahu webu, čtenosti článků a oblíbenosti témat.

Další výraznou změnou v oblasti technologií jsou jazykové modely přirovnávané k umělé inteligenci. Příkladem je nejznámější model ChatGPT nebo Gemini. Tyto jazykové nástroje umí vygenerovat velké množství textů na základě jednoduchých příkazů. Tyto jednoduché příkazy lze do jazykových modelů vkládat bez znalosti programování a modely jsou schopny rychle vygenerovat velké množství obsahu. (Michl, 2023). S neustále se zdokonalujícími technologiemi bude za chvíli u internetového obsahu k nerozeznání, kdo je autorem jednotlivých článků. Jestli je to člověk nebo jazykový model. To představuje do budoucna velkou hrozbu. Kromě generování velkého množství, zatím náhodně složených textů, může být jazykový model i zajímavým pomocným pracovním nástrojem. Několik příkladů práce s touto technologií přináší článek Pavla Kasíka ze Seznam zpráv (Kasík, 2023). Podle jeho článku lze nástroje využít pro generování prvních nápadů a pro základní editorské úkony jako je oprava stylistiky či tvorba souhrnů z delších textů. Jazykové modely tedy fungují na principu virtuálního asistenta, který může být nápomocný při redaktorské činnosti. Je zde ovšem jedno úskalí. Konkrétně nejznámější ChatGPT nemá databázovou podporu pro data zpracovaná

po roce 2021. Nepracuje tedy s aktuálními daty. Zároveň může své odpovědi zkruslovat a fabulovat některá svá tvrzení. Vygenerované odpovědi se proto musí brát s rezervou a všechny faktické poznatky musí být ověřovány.

## **Legislativní**

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole značka Taneční aktuality spadá pod Dance Context, z.ú.. Tato právnická osoba má formu takzvaného Ústavu. Ten je definován občanským zákoníkem 89/2012 Sb. Ústav je: „*je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.*“ (Podnikatel, 2024). Tato právní forma vstoupila v platnost 1. 1. 2014 spolu s novým občanským zákoníkem. Patří mezi neziskové organizace, ty však nejsou samy o sobě v právu nijak definovány. V následující době se nechystají žádné velké změny, které by měly předefinovat tyto právní struktury. Organizační struktura tak zůstane beze změny.

Dalším legislativním faktorem, který má pro zkoumanou značku relevanci, je autorské právo. To se řídí zákonem Zákon č. 121/2000 Sb. Podle článku právníka Martina Brázdila na serveru Právní prostor (2016) se Zákon o autorském právu v kontextu online prostředí zabývá zejména užitím a sdílením autorských děl online. Autor článku nebo fotografie získává s vytvořením díla soubor práv, která jsou s dílem neodmyslitelně spojena a patří jeho tvůrci. Autor má právo dílo využívat či toto právo udělit jiné osobě. Využití bez souhlasu autora je možné pouze na základě zákonem stanovených výjimek, např. pro osobní potřebu či pro nekomerční účely. Zakázáno je tedy využití těchto děl pro komerční účely. Jak připomíná Petra Vaňková v článku agentury Effective online (2020), nejedná se pouze o obrázky z fotobanky, ale spadají sem i prvky značek, které mají registrovanou ochrannou známku. Příkladem toho je například slogan značky Kofola: „Když ji miluješ, není co řešit.“. Pro provozovatele online médií je povinností se s těmito zákony seznámit a pravidla v nich dodržovat.

Dalším faktorem, který nesmí online média opomenout a musí sledovat jejich změny, jsou ochrany osobních údajů uživatelů, ve zkratce GDPR. Poslední zásadní změnou v této oblasti přinesl zákon č. 374/2021 Sb., o elektronických komunikacích. Podle článku advokátní kanceláře Peyton legal (2023) je povinností každého provozovatele od 1. 1. 2022 vyžádat souhlas návštěvníků webu s použitím souborů cookies, tedy volbou, zda chtějí být sledováni při návštěvě webu či nikoliv. Do cookies souborů se ukládají informace o návštěvě tak, aby mohly například při příštím přihlášení na stránku cílit na uživatele konkrétní obsah nebo připravit personalizovanou reklamu. Před tímto zákonem docházelo k automatickému ukládání informací o uživatele, a tudíž k jeho ztrátě soukromí.

S dynamickým rozvojem technologií a nových aplikací se z otázky ochrany osobních údajů a dat stává čím dál tím důležitější otázka. Loňská kauza společnosti Meta Platforms, pod kterou spadá Facebook a Instagram, dospěla až k rozhodnutí Evropského regulátoru a zakázání využívání osobních dat uživatelů (Fišer, 2023). Ukazuje se, že regulace práce s osobními údaji zřejmě ještě neskončila a bude potřeba tyto změny sledovat a připravit se na ně.

## **Ekologické faktory**

Současný ekologický trend reflektuje narůstající povědomí o vlivu lidských aktivit na životní prostředí a klíčové ekologické systémy. Narůstající důraz na udržitelnost a ochranu přírodních zdrojů vyplývá z obav spojených se změnami klimatu, ztrátou biodiverzity a nadměrnou spotřebou přírodních zdrojů (Mediaguru, 2022). I přesto, že se tyto aspekty mohou jevit irelevantní pro provoz online médií, opak je pravdou. Pro redaktorskou činnost je nezbytné využití výpočetní techniky, která výrobním procesem spotřebovává materiály a zdroje. Je tedy

klíčové, aby uživatelé ohleduplně využívali tato zařízení s cílem prodloužit jejich životnost a odložit tak likvidaci zastaralých elektronických zařízení.

### Výstup PESTLE analýzy

Tato analýza poskytuje strategický přehled vlivu různých faktorů na značku a slouží jako základní kámen pro formulaci efektivních strategií a rozhodovacích procesů. V tabulce 5 v příloze 3 jsou shrnuty klíčové výstupy PESTLE analýzy, které budou následně využity jako vstupní hodnoty pro SWOT analýzu. Každá část PESTLE analýzy představuje specifický aspekt vnějšího prostředí a má potenciál ovlivnit strategická rozhodnutí pro budování značky.

### 3.3 Rozbor konkurence a komparace značkových strategií

Následující kapitola se podrobně věnuje srovnání konkurence Tanečních aktualit a analýze strategií značek v oblasti online médií se specializací na tanec a pohybové umění. Cílem této kapitoly je porozumění silným a slabým stránkám konkurentů ve stejné kategorii.

Pro provedení tohoto srovnání poslouží analytický nástroj k identifikaci konkurenčního prostředí – Porterova analýza pěti sil. Tato analýza umožní lépe pochopit sílu dodavatelů, kupujících, hrozeb substitutů, a vstupu nových konkurentů na trh. Tyto informace jsou klíčové pro vypracování strategie značky, pro posouzení potenciálních rizik a příležitostí v konkurenčním prostředí a k identifikaci oblastí pro zlepšení a inovace značky.

Taneční aktuality jsou z povahy svého fungování online magazínem, který se specializuje na poskytování informací o tanečním dění, nejen v domácím prostředí, ale i ve světě. Hlavním obsahem tohoto portálu jsou autorské články, recenze, rozhovory a reportáže, zahrnující aktuální události a zpravodajství ze světa tance. Online médium má dva hlavní přímé konkurenty, které mají podobnou oblast zájmu, a to portál Opera PLUS a online i tištěný magazín Taneční zóna. Kromě těchto dvou hlavních konkurentů si tematicky konkurují s kulturním čtrnáctidenníkem Divadelní noviny a kulturními rubrikami na zpravodajských portálech jako je iDNES.cz, Seznam Zprávy či Lidové noviny.

Další zkoumání konkurenčních značkových strategií je zaměřeno pouze na dva hlavní konkurenty – magazíny Taneční zóna a Opera PLUS. Sběr informací ke každé značce probíhal přes jejich webové stránky, porovnání návštěvnosti webových stránek přes portál similarweb.com, sociální média a zkoumání interakcí jejich fanouškovské komunity, publikovaných článků a tiskových zpráv.

#### Taneční zóna

Největším konkurentem zkoumané značky je časopis **Taneční zóna**, který vychází od roku 1997 a v současné době je nejstarším tištěným odborným tanečním časopisem u nás. Podle anotace na jeho webu jsou cíle a hodnoty značky (Taneční zóna, 2024): „*reflexí dění na současné české taneční scéně, poskytování odborné reflexe profesionálním tvůrcům, přinášení podstatných informací ze zahraničí. Cílem časopisu je také pozvednout renomé tance v rámci ostatních uměleckých oborů a přispět k jeho stabilnímu rozvoji.*“. Kromě tištěného čtvrtletníku má Taneční zóna od roku 2008 online platformu, kam pravidelně umísťuje většinu svého obsahu. Publikuje zde s pravidelností zhruba jednoho článku za den.

Taneční zóna funguje pod spolkem s názvem Spolek pro podporu vydávání revue současného tance, který po organizační i právní stránce zastřešuje činnost časopisu (Taneční zóna, 2024). Aktuálním šéfredaktorem je Vladimír Hulec a podle dostupných informací pracují v redakci tři redaktori, jeden online editor a jeden zaměstnanec na produkci, předplatné, distribuci a marketing (LinkedIn, 2024).



Časopis Taneční zóna je neziskovým projektem, který většinu příjmů na svůj provoz získává z grantové podpory Ministerstva kultury, Státního fondu ČR a dotačního programu hlavního města Prahy. Jejich online výstupy nejsou v současné době zpoplatněné (Taneční zóna, 2024).

Určujícím prvkem značky Taneční zóny je její logo. To tvoří dvě velká tučná písmena TZ, která jsou dole doplněna plným názvem, viz. obrázek 13. Použití loga je možné i ve variantě bez doprovodného spodního textu.

Obrázek 13 Logo Taneční zóna



Zdroj: Taneční zóna (2024)

Logo nepracuje se žádným grafickým symbolem a existuje pouze v jedné barvě. Výhodou těchto monochromatických log je vysoká použitelnost a přizpůsobivost v různých aplikacích i při tisku. Na druhou stranu logo působí z důvodu použití tučných písmen těžkotonážním a trochu zastaralým dojmem. Toto konkrétní logo využívá Taneční zóna s menšími obměnami už od svého založení. V této podobě se využívá přes 10 let (Taneční zóna, 2014).

Minimalistický přístup, který vychází z loga, se odráží i u vizuálních prvků webových stránek Taneční zóny. Využívají jednoduchou paletu barev se světle zeleným pozadím, na kterém dominuje černý text doplněný průvodním obrázkem k textu.

Obrázek 14 Web Taneční zóna



Zdroj: Taneční zóna (2024)

Web využívá minimum grafických prvků (Taneční zóna, 2024), články jsou organizovány do jednoduchých bloků. Stejně jako logo i web působí minimalisticky, stroze a jakoby

z předešlé dekády, kdy se tento styl používal u jednodušších a snadno vytvořitelných blogových stránek. Podle statistik dostupných z webu similarweb.com se návštěvnost jejich webu pohybuje průměrně okolo 5 000 návštěv měsíčně z mobilních i PC zařízení (similarweb, 2024).

Kromě webu je Taneční zóna přítomna i na sociálních sítích Facebook a Instagram. Facebooková stránka má přes 2 000 sledujících (údaj ze dne 1. 3. 2024). Ve zkoumaném období 1. 2. – 29. 2. 2024 zveřejnili celkem 17 příspěvků. Naprostou většinu z těchto příspěvků tvořily upoutávky na následující akce jako jsou premiéry a divadelní přehlídky (Facebook, 2024). Slabá stránka jejich Facebooku je, že ho nepoužívají jako propagační nástroj webu, pomocí kterého si přitáhnou čtenáře na svůj stěžejní produkt. Tento typ příspěvků, který odkazuje na jejich web, byl ve zkoumaném období zastoupen pouze 3x, přitom článků v daném měsíci bylo publikováno sedmnáct. Angažovanost návštěvníků u těchto příspěvků není příliš velká. 5 ze 17 příspěvků zůstalo bez interakce (tj. like, komentář či sdílení) a u dalších 6 byla interakce pouze jednoho člověka. Průměrně tak vychází 2,1 interakce na příspěvek.

Sociální síť Instagram používá Taneční zóna méně často, zhruba 1 až 2 příspěvky za měsíc s celkovým počtem sledujících profilu přes 750 (údaj ze dne 1. 3. 2024). Na sociálních sítích LinkedIn a X sice profil má, ale není zde žádná komunikace s publikem. Na LinkedInu mají pouze vyplněný profil (LinkedIn, 2024) a na síti X je poslední příspěvek z roku 2017 (X, 2024). Veškerá komunikace značky s publikem se tedy odehrává přes web a sociální síť Facebook.

Jedinečnost značky spočívá ve své unikátní pozici jako nejstarší odborné tištěné taneční periodikum u nás. Redakce tak může rozdělit svůj obsah na aktuální část, kterou publikuje na webu a na nadčasový obsah, jako například obsáhlejší reportáže, rozhovory a do hloubky zkoumaná témata, určený pro tištěný magazín. Ten vychází čtyřikrát ročně.

## Opera PLUS

Druhou přímou konkurencí značky Taneční aktuality je online portál **Opera PLUS**. Stejně jako Taneční aktuality či Taneční zóna se jedná o neziskový projekt, který je financován za pomoci grantů Ministerstva kultury a Státního fondu kultury ČR. Portál byl založen v roce 2009 jako první online magazín o hudbě v České republice. Vizí a cílem značky je především (Opera PLUS, 2024): *„mapovat české kulturní dění, přinášet aktuální hudební zpravodajství, vytvářet originální materiál v podobě rozhovorů, reportáží a publicistiky, představovat a podporovat mladé talentované umělce. Neméně velkým úkolem je popularizovat vážnou hudbu a rozšiřovat tím základnu posluchačů, a to především mezi mladšími generacemi, neboť jsme přesvědčeni, že kvalitní hudba a její porozumění významným způsobem pozitivně formuje osobnost člověka, a tím i celou společnost.“* Sice je primárním objektem zájmu tohoto portálu hudba, zajímá se ale obsahově i o příbuzné žánry jako je tanec, činohra a další. Zde se obsahově s Tanečními aktualitami překrývají a konkurují si. Portál Opera PLUS aktuálně provozuje spolek s názvem HUDBA PLUS z.s. a šéfredaktorem je Jan Rossa. Oproti komornější sestavě Taneční zóny zde působí kolem 50 redaktorů a příspěvatelů (Opera PLUS, 2024). Co se týče organizační struktury, tak podle dostupných dat mají vždy jednoho vedoucího zodpovědného za konkrétní sekci (hudba, opera, tanec) a k němu velké množství externích redaktorů. Marketingové oddělení, a popřípadě starost o budování brandu, má společně s produkcí na starost jeden člověk.

Portál Opera PLUS je neziskovým projektem, který je v současné době financován převážně z grantů Ministerstva kultury a Státního fondu ČR a dále ziskem z prodeje reklamních služeb. V současné době není žádná část výstupů značky jako jsou články, newslettery či videoreportáže zpoplatněna (Opera PLUS, 2024).

Vizuální prvky značky Opera PLUS vychází z jejího současného loga. Logo je vytvořeno pomocí kombinace velkých tučných písmen, která jsou doplněna grafickými symboly.

Čtvercem jako zástupného znaku za písmeno O a symbolem plus „+“, viz. obrázek 15. Značka tyto dva symboly dále používá jako doplňkové symboly, například jako favicon (ikona webu v záložce stránky). Takto použité logo působí moderním a dynamickým dojmem.

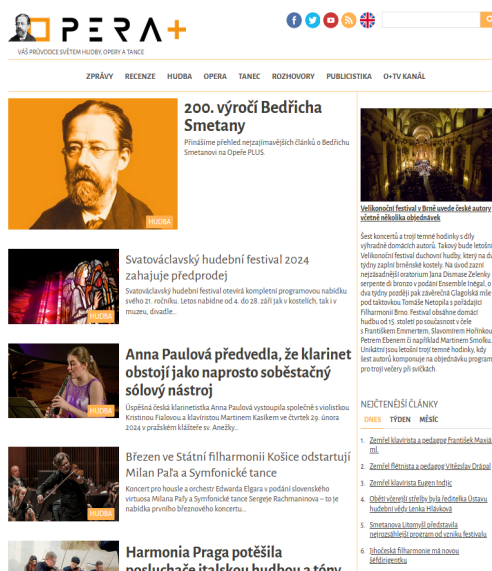
Obrázek 15 Logo Opera PLUS



Zdroj: Opera PLUS (2024)

Barvy použité v logu, oranžová a černá, jsou zároveň dominantními barvami na webových stránkách [www.operaplus.cz](http://www.operaplus.cz). Zde je obsah rozříděn do čistých bloků s jasně definovanými oddíly pro jednotlivé kategorie webu jako jsou zprávy, články o hudbě, opeře či tanci. Obsah stránek má tak soudržný dojem a působí čistě a moderně, viz. obrázek 16.

Obrázek 16 Web Opera PLUS

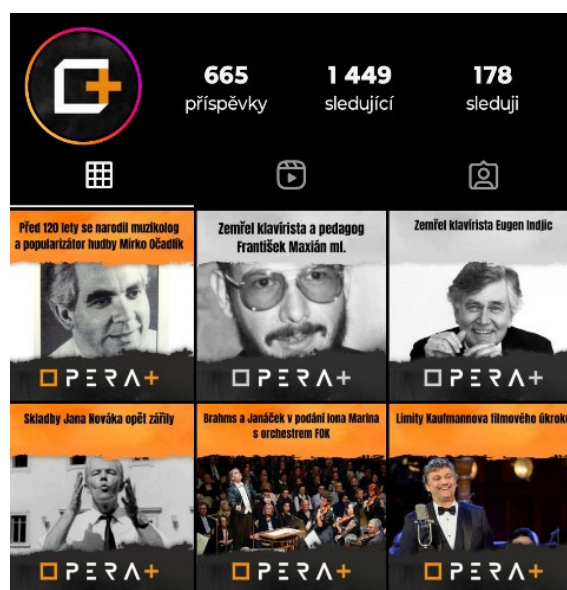


Zdroj: Opera PLUS (2024)

Z webových stránek tří zkoumaných značek (Taneční aktuality, Taneční zóna, Opera PLUS) má tento web nevyšší míru návštěvnosti. Podle údaje ze srovnávacího webu similarweb.com navštíví stránky Opery PLUS skoro 100 000 návštěvníků za měsíc (similarweb, 2024)

Opera PLUS je také aktivní na sociálních sítích. Konkrétně na Facebooku má 17 000 sledujících (údaj ze dne 1. 3. 2024). Ve zkoumaném období 1. 2. – 29. 2. 2024 bylo na Facebooku Opery PLUS publikováno 142 příspěvků. Většina příspěvků odkazuje na konkrétní článek na webu. Díky pestré škále obsahu webu působí příspěvky rozmanitým a pestrým dojmem. Nachází se zde aktuality, portréty osobností, kritické texty, rozhovory, reportáže atd. Interakce jejich publika je na velmi dobré úrovni (Facebook, 2024). I přes vysokou denní kadenci příspěvků má v tomto období každý příspěvek průměrně 12 interakcí. Kromě Facebooku je Opera PLUS aktivní i na sociální síti Instagram. Zde chytře využívá potenciálu Instagramu jako převážně obrazové sítě. Její příspěvky mají stejnou vizuální podobu a obsahují minimum textu, jak v grafice, tak v doprovodném textu, viz. obrázek 17 (Instagram, 2024).

Obrázek 17 Instagram Opera PLUS



Zdroj: Instagram Opera PLUS (2024)

Touto formou příspěvků láká Opera PLUS uživatele Instagramu na své články na webu. Frekvence příspěvků je zde okolo 1 až 2 za den. Dalším jejím propagačním kanálem je každotýdenní newsletter, který obsahuje nejzajímavější články z předchozího týdne.

### Komparace značkových strategií

Všechny tři zkoumané online magazíny mají několik stejných znaků. Z hlediska financování se jedná o neziskové projekty, které jsou ve větší míře financovány z grantů Ministerstva kultury a Státního fondu kultury ČR. Všechny zkoumané značky, tak mezi sebou každý rok bojují o grantovou podporu na své fungování. Zároveň mají všechny tři značky podobné poslání – mapovat a reflektovat českou kulturní scénu a přinášet čtenářům aktuální zpravodajství. Všechny tři značky sdílí stejné vize a to být informačním zdrojem pro širokou veřejnost a zároveň ji vzdělávat. Taneční aktuality a Taneční zóna se více specializují na taneční a pohybové žánry. Opera PLUS se od doby svého založení zaměřila primárně na vážnou hudbu a operu, ale v průběhu svého fungování se začala věnovat příbuzným tématům jako je tanec. V tomto žánru si všechny tři značky svým obsahem konkurují.

Porovnáme-li mezi sebou fungování jednotlivých platforem, tak zde vidíme drobný nepoměr v personální velikosti jednotlivých redakcí. Taneční zóna je v tomto ohledu nejmenší společností, která ve svém týmu disponuje necelou desítkou pracovníků. Takto velký tým naznačuje kompaktnější strukturu s multifunkčními rolmi. Taneční zóna má sice z důvodu své velikosti menší množství výstupů, ale zvládá přípravu tištěného časopisu, který u nás nepřetržitě vychází od roku 1997. Taneční aktuality i Opera PLUS už disponují větším množstvím aktivních členů týmu a externích přispěvatelů. Struktura fungování je zde pevně daná na základě rolí jako jsou šéfredaktoři či vedoucí jednotlivých sekcí.

Značky Taneční zóna, Opera PLUS i Taneční aktuality jsou si vědomy významu jednotného vizuálního stylu a jeho využití na svých materiálech. Pro všechny značky je základním kamenem vizuálního stylu logo, ze kterého vychází ostatní prvky vizuální komunikace, a které je tvořeno graficky zpracovaným názvem značky. Taneční zóna a Opera PLUS si z loga berou jeden prvek, který využívají jako samostatný znak. V případě Taneční zóny se jedná o graficky zpracované iniciály TZ, které fungují jako samostatný symbol. Opera PLUS využívá pro tyto účely znaky čtverce a znaménka plus. Taneční aktuality oproti tomu pracují pouze se samotným

logem. Logo Tanečních aktualit pracuje s grafickým prvkem vlnovek jako elementem pohybu či opony. Tyto grafické prvky ovšem nefungují jako samostatný symbol a nejde je použít bez doprovodného názvu. To je určitým limitem pro použití loga v menších formátech a tiskovinách. Logo Tanečních aktualit stejně jako logo portálu Opera PLUS působí dynamicky a moderně. Oproti tomu logo Taneční zóny svým minimalismem a monochromatickým stylem dává najevo propojení s historií a odkazuje na počátek značky.

Tyto vizuální prvky využitě při tvorbě log se odráží i u podob webových stránek. Opera PLUS přebírá z loga barvy – oranžovou a černou – jako dominantní barvy celého webu, což vytváří soudržný a moderní dojem. Obsah je členěn do čistých, jasně definovaných bloků, které odpovídají jednotlivým kategoriím, jako jsou zprávy, hudba, opera a tanec. Tento čistý a uspořádaný design spolu s vysokou návštěvností ukazuje na úspěšný přístup k webdesignu a online marketingu. Dalo by se říci, že ze zkoumaných značek má Opera PLUS v online prostředí dominantní postavení. Podobně jako Opera PLUS i web Tanečních aktualit přebírá vizuální prvky definované ve svém logu. Web používá barevnou kombinaci – černé, bílé a růžové barvy. Obsah webu je přehledný, vizuálně rozdělený a působí čistě a moderně. Na rozdíl od portálu Opera PLUS dosahuje nižších čísel, ale zároveň je svým obsahem více specificky zaměřený a může cílit na tuto konkrétní skupinu návštěvníků. Taneční zóna zaujímá ve vizuálním pojetí spíše minimalistický přístup. Web používá minimum grafických prvků a jeho struktura se skládá z jednoduchých bloků, což dává celému webu strohý a funkcionalistický vzhled, který může působit zastarale, avšak stále účelně. Všechny tři weby představují rozdílné designové strategie, přičemž Opera PLUS a Taneční aktuality se svým výraznějším vizuálním stylem zaměřují na širší a mladě smýšlející publikum, zatímco Taneční zóna si udržuje minimalistický přístup, který může rezonovat s menší skupinou návštěvníků.

Na porovnání přístupů jednotlivých značek k sociálním sítím jsou vidět výrazné rozdíly v jejich strategii a úspěšnosti. Taneční aktuality a Opera PLUS chápou význam sociálních sítí jako vytváření si vztahu s komunitou a se svými fanoušky. Opera PLUS se svou fanouškovskou základnou naprosto dominuje nad Tanečními aktualitami i Taneční zónou. Vysoká aktivita Opery PLUS vede k vysoké interakci jejich sledujících, a to má dopad na návštěvnost samotného webu. Taneční aktuality stejně jako Opera PLUS přinášejí pestrý obsah také na sociálních sítích, ale mají určité prostor pro zlepšení a dotáhnutí se na pozici Opery PLUS. Oproti tomu je interakce s publikem na sociálních sítích slabinou Taneční zóny. Značka ve zkoumaném měsíci publikovala 17 příspěvků, z nichž většina byla upoutávkami na události a pouze tři odkazovaly na webové stránky, což je nižší využití potenciálu sociálních médií jako propagačního nástroje pro zvýšení návštěvnosti webu. Taneční zóna se zdá být méně aktivní s omezeným dosahem a angažovaností, což může omezit její schopnost přitáhnout a udržet si online publikum.

### **3.3.1 Porterův model pěti sil**

Další provedenou analýzou pro potřeby této práce bude Porterův model pěti sil. Teoretický základ pro tvorbu této analýzy je popsán v předchozí části práce. Tento model identifikuje a analyzuje pět klíčových konkurenčních sil. Tyto síly zahrnují hrozbu nových konkurentů vstupujících na trh, vyjednávajících sílu dodavatelů, vyjednávajících sílu odběratelů, hrozbu substitučních výrobků nebo služeb a intenzitu rivalit mezi stávajícími konkurenty. V kontextu značky Taneční aktuality tento model umožní hloubkovou analýzu konkurenčního prostředí online magazínů, identifikaci klíčových konkurentů a porovnání strategií jejich značek se strategií značky Taneční aktuality. Dále model pomůže identifikovat ostatní faktory ovlivňující značku, jako je vyjednávací síla dodavatelů, riziko vstupu nových konkurentů nebo riziko substitutů, což poskytne ucelený pohled na prostředí, ve kterém značka působí a umožní formulaci efektivní strategie pro budování značky.

## Existující konkurenti

K identifikaci existujících konkurentů, kteří soupeří ve stejném prostředí jako značka Taneční aktuality, musíme specifikovat oblast zájmu, kde zkoumaná značka působí. Taneční aktuality jsou online magazínem, který se zaměřuje na obsah z oborů profesionálního tance, nonverbálního divadla, nového cirkusu a dalších přesahových žánrů. Konkurencí ve zkoumané oblasti budou tedy online média, která se zaměřují primárně na taneční a divadelní žánry. Hlavní dva konkurenti, **Taneční zóna** a **Opera PLUS**, byli popsáni v předchozí kapitole.

Mezi další významné konkurenty v oblasti online magazínů se řadí **Divadelní noviny**, které se věnují aktuálnímu dění na divadelní scéně. Nabízejí kritické recenze, rozhovory a portréty významných osobností českého divadla. Toto médium se zaměřuje pouze na divadelní tvorbu a okrajově zachycuje literaturu, film a hudbu. Taneční a pohybové žánry pro něj představují pouze velmi malý okrajový segment. Podobnou náplň přinášejí i online platformy **Scéna.cz** a **Svět a divadlo**, jež pokrývají široké spektrum divadelních a tanečních představení, jak domácích, tak mezinárodních, aniž by se specializovaly na určitou oblast.

Taneční aktuality nachází konkurenci také v **Tanečním magazínu**, který sice působí v podobné oblasti, avšak jeho rozsah a periodicitu publikací nedosahuje úrovně přímé rivality s analyzovanou značkou. Vydávání obsahu má frekvenci několika článků za měsíc a obsahuje pouze aktuality z tanečního světa a upoutávky na nadcházející představení. Sporadicky vydají rozhovor s některou osobností české taneční scény. Oproti Tanečním aktualitám nebo Taneční zóně je to menšinové médium.

Další konkurenci tvoří kulturní sekce velkých online médií jako **iDNES.cz**, **Seznam Zprávy**, **Lidové noviny** apod., které díky svému zázemí disponují stálou čtenářskou základnou. Nicméně tyto platformy se primárně orientují na mainstreamové žánry a často opomíjejí méně tradiční nebo okrajové žánry.

## Riziko vstupu nových konkurentů

V rámci analýzy trhu pomocí Porterova modelu pěti sil je klíčové posoudit hrozbu vstupu nových konkurentů do digitálního prostředí. Nízké náklady na vstup do online prostředí jsou příznačné pro současnou digitální éru, kde rozvoj technologií a široká dostupnost nástrojů pro tvorbu webu umožňují i jednotlivcům nebo malým podnikům snadno vstoupit na trh (Websupport, 2023). Možnost využití předdefinovaných šablon pro vytvoření vizuálně atraktivních webů a blogů bez potřeby hlubokých technických znalostí snižuje bariéry pro nováčky v oboru. Pro příklad se tvorba webových stránek pro moderně vypadající blog s redakčním systémem Wordpress pohybuje mezi 30 000 až 60 000 Kč. Odhad vznikl průměrem cen několika nezávislých tvůrců webových stránek jako je Webfusion (Webfusion, 2024), Vojtěch Bruk (Bruk, 2024) či Jaroslav Pajskr (Pajskr, 2024). Web není jedinou položkou pro vstup nového konkurenta do online prostředí. Další položky budou řešeny v kapitole o dodavatelských silách. Avšak vstup na trh a založení platformy je pouze prvním krokem.

Skutečná výzva spočívá v budování silné a loajální komunity fanoušků a odběratelů, což vyžaduje značné úsilí a investice do marketingu a obsahové strategie. V počátečních fázích rozvoje online magazínu nebo blogu je nezbytné vynaložit náklady na propagaci, aby se nový subjekt prosadil v konkurenčním prostředí a vybudoval si vlastní základnu odběratelů (Digizin, 2023). Tento proces může být časově i finančně náročný, a ne vždy zaručuje očekávaný návrat investic.

## **Dodavatelé**

Podle Bartoše (2024) jsou pro online magazín Taneční aktuality dodavatelé především správci webu, grafici, fotografové a redaktoři. Vyjednávací síla těchto skupin se liší v závislosti na specifických tržních podmínkách a dostupných alternativách.

Kreativní dodavatelé jako jsou grafici či fotografové obvykle disponují nižší vyjednávací silou v důsledku vysoké konkurence v těchto oborech. Při výběru grafických služeb je na výběr z velkého množství freelancerů. Na portálu navolnenoze.cz se při poptávce grafických služeb v katalogu freelancerů ukáže přes 274 grafiků (Na volné noze, 2024). Podobný údaj vysokého počtu grafiků a nabídky grafických služeb udává i nový portál fungující pod Ministerstvem kultury s názvem Kreativní Česko. Tento katalog kreativních profesí sdružuje kromě freelancerů i menší a střední grafická studia. Pokud zadavatel hledá kreativce zaměřeného na grafiku má v této databázi na výběr přes 1 000 subjektů (Kreativní Česko, 2024). Velmi obdobné je to i s fotografií. Například galerie kreativců na portále Kreativní Česko uvádí přes 800 možných kandidátů. Výběr je opět tvořen freelancery a menšími i středními podniky. Pokud tedy bude chtít online magazín jako jsou Taneční aktuality navázat spolupráci s novým kreativcem, nebude mít problém někoho sehnat. Přebytek nabídky služeb v těchto oblastech dává online magazínu větší flexibilitu při výběru dodavatelů, což tlačí jejich vyjednávací sílu dolů. Celou situaci s nadmírou kreativních profesí ještě podtrhuje nástup nových technologií a především rozvoj generativní inteligence. Martin Bajtler ve článku pro Forbes (Bajtler, 2024) očekává rozvoj AI především v precizním generování obrázků a grafiky. Díky tomu se postupně z této umělé inteligence stane digitální asistent, kterého budou firmy využívat od jednoduchých úkolů až po náročnější generování grafiky.

Podle Bartoše (2024) je situace u redaktorů odlišná. Okruh kvalitních redaktorů se specializací na kulturu a zejména tanec není moc veliký. Podle Machové (2024) je typickým redaktorem, který spolupracuje s Tanečními aktualitami, absolvent Ústavu pro taneční vědu na Hudební a taneční fakultě AMU oboru Taneční věda. Tento obor je jediným v České republice, který se zaměřuje na taneční teorii. Většina redaktorů se pro magazín rekrutuje ze studentů nebo absolventů této školy, kteří mají zároveň pro redaktorskou činnost předpoklady. Z rozhovoru s Bartošem (2024) dále vyplynulo, že někteří ze spolupracujících redaktorů píšou i pro konkurenční magazíny a důležité je si proto s nimi budovat velmi dobré vztahy a udržovat jejich motivaci pro spolupráci na obsahu především pro Taneční aktuality. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je v tomto důsledku značná.

## **Odběratelé**

Odběratelé v případě online platformy jsou především návštěvníci dané platformy. Podle posledního průzkumu Digital news report z roku 2023 (Reuters Institute, 2023, str. 68) v České republice, vlivem pandemie a dramatickým nárůstem veškerých cen, udržel sektor tištěných médií velkou ránu. Naopak sektor online a digitálních médií dosahoval velkého růstu. S tímto růstovým sektorem zde přibývá množství obsahu a návštěvníci toužící po informacích mají na výběr z velkého množství online platform. Zároveň podle článku Filipa Zelenky pro redakci e15 (Zelenka, 2022), tuzemské plátky selhávají v nalákání nových, mladých čtenářů, kteří na úkor toho upřednostňují sociální sítě.

Zde je tedy zásadním faktorem vnímání vyjednávací síly návštěvníků. Čtenáři zde mají značnou moc, jelikož trh s digitálním obsahem je velmi konkurenční a přechod mezi různými online magazíny je pro uživatele velmi snadný.

## Substituty

Riziko substitutů představuje v Porterově modelu pěti sil klíčový faktor, který může ovlivnit atraktivitu a konkurenceschopnost v daném odvětví. V kontextu online magazínů se jako náhradní produkty nebo služby jeví alternativy, které mohou čtenáři zvolit místo původního zdroje informací. Toto riziko se stává obzvláště relevantním v digitálním věku, kde je přístup k informacím a obsahu neuvěřitelně široký a rozmanitý.

Podle Bartoše (2024) mohou být také vnímány konkurenční magazíny s podobným tematickým zaměřením nebo obsahem jako přímí substituenti. Čtenáři mohou preferovat tyto alternativy z důvodu lepší kvality obsahu, atraktivnějšího uživatelského prostředí, nebo větší relevance informací vzhledem k jejich osobním zájmům. Blogy a specializované webové stránky představují další významnou skupinu náhradních produktů.

Podle rozhovoru s Jakubem Jetmarem pro server Mediář (Aust, 2023) hrají sociální média v současné mediální krajině zásadní roli a stávají se silnými substituenty tradičních zdrojů informací. Rozmanitost obsahu, interaktivita a integrace uživatelů činí sociální média lákavou alternativou ke čtení online magazínů. Obsah generovaný uživateli, influencer marketing a virální obsah na platformách jako jsou Instagram, X nebo Facebook mohou snadno odvrátit pozornost čtenářů od specializovaných médií.

## Výstup Porterova modelu

V rámci analýzy konkurenčního prostředí bylo identifikováno několik klíčových bodů zkoumaného odvětví.

- **existující konkurenti** – tato média vzájemně soupeří o pozornost relativně omezené skupiny cílových čtenářů. Rozmanitost a podobnost tematického zaměření těchto platforem značně zvyšuje konkurenční tlak, jelikož každé z nich bojuje o získání loajality čtenářů v rámci specifického segmentu;
- **hrozba nových konkurentů** – vstupní bariéry jsou nízké díky technologickému pokroku, avšak budování loajální čtenářské základny a značky vyžaduje značné investice. Zde tvoří hrozbu především etablovaná tištěná média přecházející do online prostředí;
- **síla dodavatelů** – správci webů, grafici, fotografové a další dodavatelé mají obecně nižší vyjednávací sílu kvůli vysoké konkurenci. Naopak, specializovaní externí redaktori, zejména ti zaměřeni na kulturu a tanec, mají značnou vyjednávací sílu díky své odbornosti a omezené dostupnosti. Proto se vyplatí investovat do budování vztahů s nimi;
- **síla odběratelů (čtenářů)** – přechod k jinému magazínu je pro čtenáře snadný, což jim dává značnou vyjednávací sílu, což činí jejich požadavky významným faktorem ovlivňujícím strategii magazínu;
- **riziko substitutů** – čtenáři mají širokou škálu alternativ k online magazínům, včetně jiných online zdrojů a sociálních médií. Tato různorodost zvyšuje konkurenci a vyžaduje od online magazínů, aby poskytovaly unikátní a kvalitní obsah.



Tabulka 6 Míra rizika konkurenčních sil Porterova modelu

Faktor	Míra rizika (1 - nejmenší, 5 - největší)				
	1	2	3	4	5
Existující konkurenti					
Riziko vstupu nových konkurentů					
Dodavatelé					
Odběratelé (čtenáři)					
Substituty					

Zdroj: Vlastní zpracování

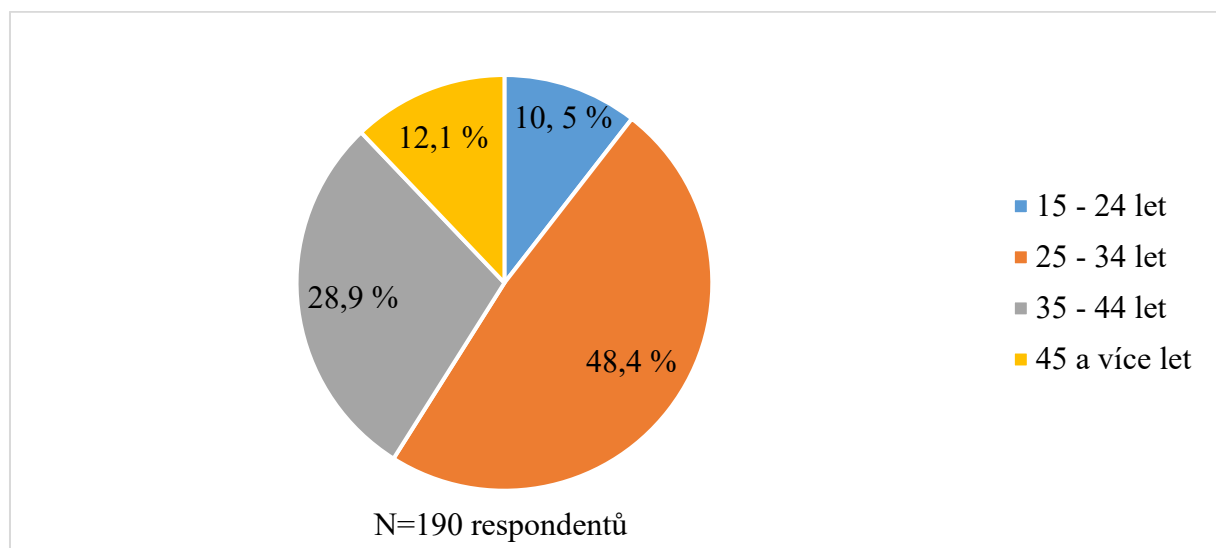
### 3.4 Vlastní výzkum

Tato kapitola se zabývá marketingovým výzkumem, zaměřujícím se na positioning značky, a shrnuje výsledky tohoto výzkumu, který probíhal v období od prosince 2023 do února 2024. Cílem této kapitoly bylo potvrzení či vyvrácení předem stanovených předpokladů a zhodnocení značky Taneční aktuality z pohledu respondentů dotazníku. Výzkum se zabýval hodnocením pozic konkurenčních značek a jako dílčí část zkoumal, jestli jsou respondenti ochotni platit za obsah Tanečních aktualit. Tyto hlavní body definovaly předpoklady, které výzkum následně ověřil. Jednalo se o:

- P1: Respondenti si se značkou Taneční aktuality spojují především pozitivní asociace;
- P2: Více než dvě třetiny respondentů sledují Taneční aktuality na sociální síti Facebook;
- P3: Respondenti jsou ochotni za obsah v budoucnu platit.

Kvantitativní výzkum měl podobu elektronického dotazníku, který zahrnoval škálu otázek od otevřených přes polouzavřené až po uzavřené typy. Tento dotazník byl distribuován prostřednictvím různých kanálů – na webových stránkách Tanečních aktualit, na sociálních sítích Tanečních aktualit, v tematicky zaměřených facebookových skupinách a byl rovněž součástí pravidelného newsletteru Tanečních aktualit. Takto široké spektrum distribuce umožnilo oslovit různorodou skupinu respondentů, kteří jsou zároveň čtenáři Tanečních aktualit, a zajistilo shromáždění dat od celkem 190 účastníků výzkumu. Z těchto 190 respondentů odpovědělo na dotazník 133 žen, 55 mužů a zbytek uvedl možnost nebinární. Více než polovina respondentů byla ve věkové skupině 25–34 let, a to konkrétně 92, další nejpočetnější skupina byla ve věkové skupině 35–44 let, a to 55 respondentů. Ve skupině nad 45 let se povedlo k vyplnění dotazníku oslovit 23 respondentů a nejméně početná skupina byla ve věkovém rozmezí 15–24 let, a to 20 účastníků.

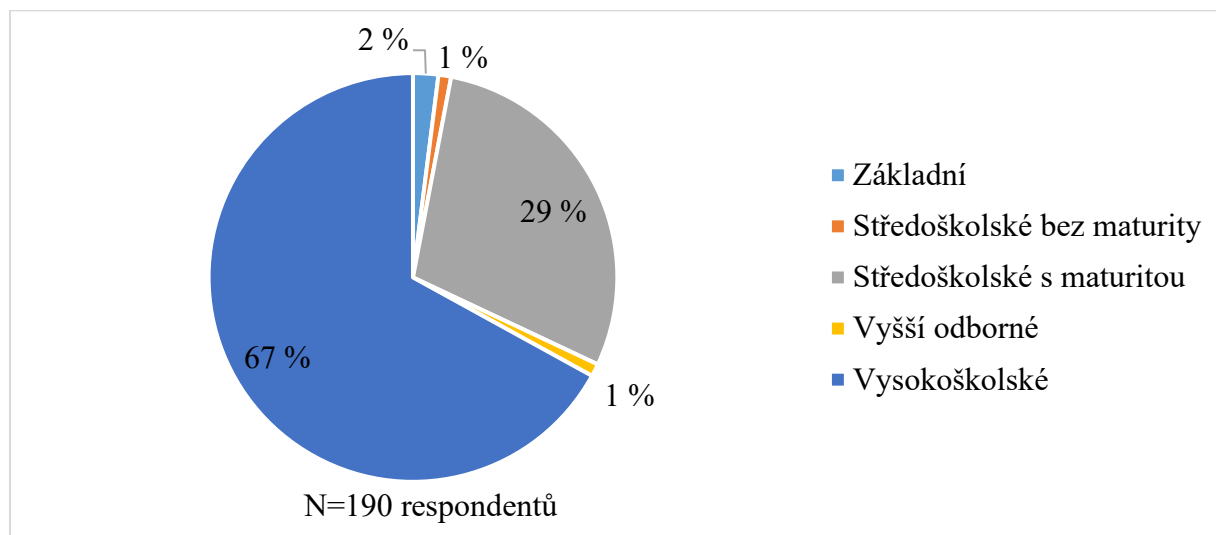
Graf 1 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde jasně dominuje skupina ve věkovém rozmezí 25–34 let. V grafu 2 je pak vidět nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejvíce jsou mezi respondenty zastoupeni vysokoškolsky vzdělaní lidé, celkem 66,8 % dotazovaných. Druhou nejvíce zastoupenou skupinu tvoří středoškolsky vzdělaní lidé s maturitou, kterých je 28,9 %. Zbýlých 4,3 % respondentů představují lidé se středoškolským vzděláním bez maturity, se základním vzděláním nebo s vyšším odborným vzděláním.

Graf 2 Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším údajem, zkoumaným v části výzkumu popisujícím respondenty, je jejich demografické rozložení do jednotlivých krajů České republiky. Zde s 53,7 % jasně dominovali pražští respondenti, celkově jich bylo 102. Druhou nejpočetnější skupinou, kterou tvořilo 13,2 % dotazovaných, tvořili lidé ze Středočeského kraje a 8,9 % respondentů označilo Jihomoravský kraj. Zbýlých 24,9 % respondentů je pak rozděleno mezi ostatních jedenáct krajů. Analýza dat tak odhalila výraznou převahu pražských respondentů, kteří tvoří více než polovinu ze zkoumaného souboru dat.

Analýza dat získaných z provedeného dotazníku umožňuje definovat profil typického čtenáře – tzv. osoby, která reprezentuje demografické a sociálně-ekonomické charakteristiky nejčastěji zastoupeného segmentu respondentů. Tato identifikovaná osoba je charakterizována jako relativně mladý jedinec, majoritně ve věkové kategorii 25–44 let, převážně ženského pohlaví. Významným atributem této skupiny je vysoká úroveň vzdělání. Geografické rozložení ukazuje výraznou koncentraci v hlavním městě Praze. Počet respondentů odpovídajících tomuto profilu činí 64, což představuje 33,6 % z celkového počtu dotazovaných. Závěrem lze konstatovat, že výsledky dotazníku odhalují, že typickým čtenářem online magazínu Taneční aktuality je mladá vysokoškolsky vzdělaná žena žijící v Praze.

Pro hlubší porozumění a analýzu získaných dat jsou odpovědi z dotazníku rozděleny do několika tematických skupin, přičemž každá se soustředí na specifickou problematiku spojenou s fungováním a vnímáním značky Taneční aktuality. Tyto kategorie jsou vybrány tak, aby pokryly klíčové aspekty, které jsou pro hodnocení značky zásadní. Konkrétně jsou to tyto oblasti:

- positioning značky – zkoumá, jak je značka vnímána v myslích cílové skupiny;
- návštěvnost webu a srovnání s konkurencí – poskytuje přehled o postavení webu Taneční aktuality vůči konkurenčním stránkám;
- obsah webu – hodnotí kvalitu, relevanci a rozmanitost obsahu poskytovaného webem, včetně jeho schopnosti angažovat se a udržet zájem čtenářů;
- působení značky na sociálních sítích – zkoumá interakci značky s uživateli na sociálních platformách;
- platba za obsah na obecné rovině – zjišťuje postoj respondentů k modelům monetizace obsahu, včetně ochoty platit za kvalitní online materiály;
- platba za obsah Tanečních aktualit – se zaměřuje na připravenost cílové skupiny za tento obsah platit.

Závěry, získané z analýzy v jednotlivých oblastech, budou integrovány do sumarizační SWOT analýzy, která umožní komplexní zhodnocení silných a slabých stránek značky Taneční aktuality, jejich příležitostí a potenciálních hrozeb.

### 3.4.1 Positioning značky

Pro analýzu vnímání značky Taneční aktuality z pohledu respondentů výzkumu byla zvolena otevřená otázka, konkrétně formulovaná následovně: „Kdybyste měl/a popsat Taneční aktuality 3 přídatnými jmény, jaká by to byla?“. Tato otázka byla v rámci dotazníku uvedena jako volitelná, nicméně se podařilo získat odpovědi od 154 z celkových 190 respondentů.

Jak uvádí Tahal (2022, s. 87), prvním krokem při zpracování otevřených otázek je kódování získaných odpovědí a identifikace nejfrekventovanějších termínů vyskytujících se v reakcích respondentů. Pro vyhodnocení těchto dat bylo nezbytné provést jejich důkladnou revizi, přičemž každému termínu byl přiřazen specifický kód. Tento proces zahrnoval vytvoření sady univerzálních kódů, které usnadnily kategorizaci a třídění odpovědí. Jako příklad lze uvést kódový klíč „aktuální“, který byl aplikován na adjektiva vyjadřující současnost nebo novost, jako například „aktuální“, „současný“ nebo varianty těchto slov bez diakritických znamének. Tyto kódované kategorie byly následně podrobeny statistické analýze.

Výsledky této kódové analýzy byly dále zpracovány a vizualizovány prostřednictvím grafického znázornění frekvence výskytu jednotlivých termínů. Pro tento účel byly využity online nástroje, jako je například web Wordclouds.com, který umožnil efektivní grafickou reprezentaci nejčastěji se opakujících slov v rámci získaných odpovědí. Grafický výstup této

analýzy je ilustrován na obrázku 18, což poskytuje přehledný obraz o dominantních charakteristikách, s nimiž si respondenti značku Taneční aktuality asociují.

Obrázek 18 Zobrazení shluku tagů



Zdroj: Vlastní zpracování

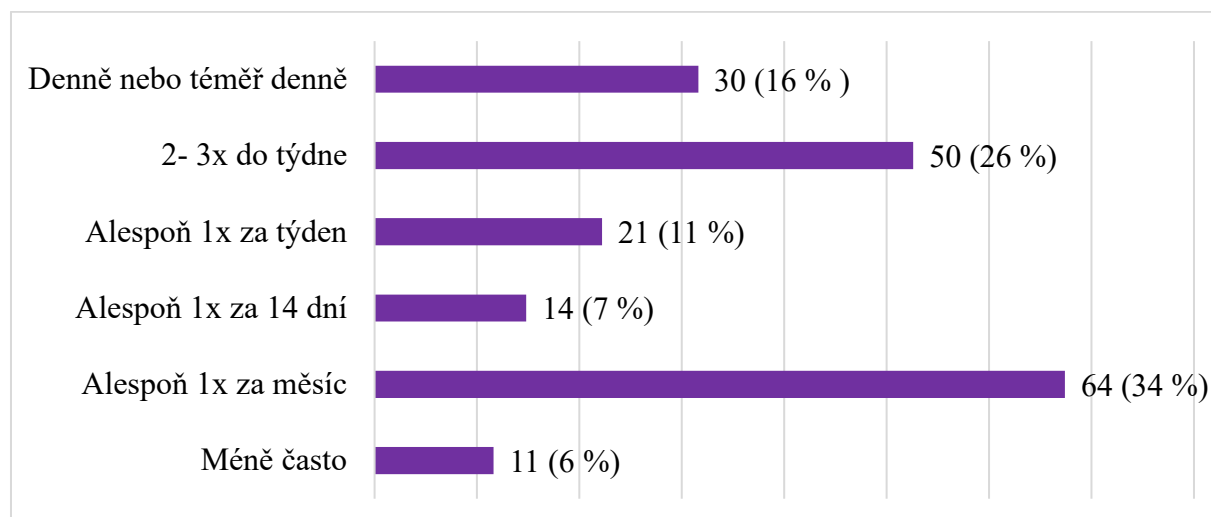
Z těchto výsledků je vidět výrazná převaha pozitivních výrazů jako je zajímavost, aktuálnost a přehlednost. Níže je seřazeno 10 nejčastěji použitých přídavných jmen s počtem zmínek ve zkoumaném vzorku:

- zajímavé – 82 zmínek;
- aktuální – 57 zmínek;
- přehledné – 51 zmínek;
- informativní – 48 zmínek;
- užitečné – 46 zmínek;
- profesionální - 42 zmínek;
- přínosné – 25 zmínek;
- inspirativní - 21 zmínek;
- poučné - 17 zmínek;
- taneční – 13 zmínek.

### 3.4.2 Návštěvnost webu a porovnání s konkurencí

V této kapitole je analyzována frekvence návštěv webu Taneční aktuality mezi respondenty a srovnání těchto údajů s daty konkurenčních platform. První část výzkumu byla zaměřena na zkoumání míry návštěvnosti webu Taneční aktuality. Analýza dat ukázala, že více než jedna třetina dotazovaných, konkrétně 34 %, navštěvuje tento web minimálně jednou měsíčně. Druhá nejčastější frekvence 26 % návštěv webu byla zaznamenána u respondentů, kteří platformu navštíví 2 až 3krát týdně, zatímco 16 % respondentů uvedlo, že web navštěvují na denní bázi. Na druhé straně, pouze malý podíl, 6 % dotázaných, navštěvuje web méně než jednou měsíčně. Tyto výsledky jsou graficky prezentovány v grafu 3.

Graf 3 Návštěvnost webu Tanečních aktualit

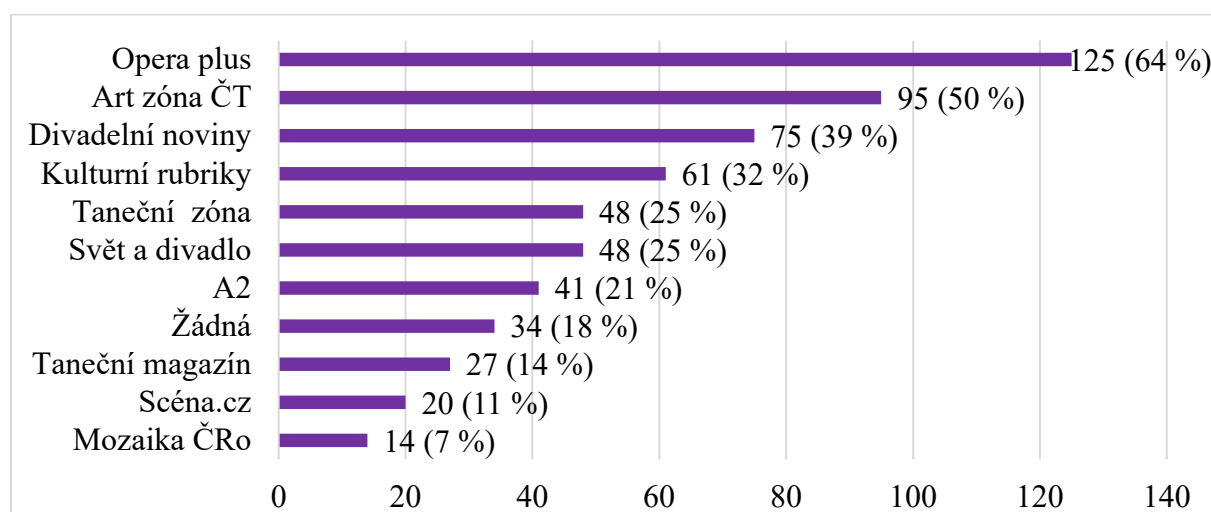


Zdroj: Vlastní zpracování

Z těchto zjištění vyplývá, že web Taneční aktuality si mezi značnou částí svého publika udržuje stabilní a pravidelnou návštěvnost.

Dalším zkoumaným aspektem v této části je konkurenční prostředí, ve kterém značka Taneční aktuality působí. K analýze byla selektována online média s primárním zaměřením na tanec a kulturu. Z důvodu zaměření se pouze na konkurenční značky, nebyla do výběru zahrnuta možnost výběru Tanečních aktualit. Metodika zkoumání zahrnovala polouzavřenou otázku, umožňující výběr více odpovědí nebo vyplnění možnosti vlastní. Z grafu 4 je zřejmé, že v rámci konkurenčního prostředí zaujímá významnou pozici online magazín Opera PLUS s 64 % dotázaných respondentů, jenž byl identifikován jako hlavní konkurent Tanečních aktualit. Kromě Opera PLUS jsou mezi populární média řazeny také weby Art zóny České televize, Divadelní noviny a kulturní sekce velkých mediálních domů jako jsou iDNES.cz a Lidové noviny. Graf zobrazuje podle Tahala (2022, str. 92) absolutní četnost, jako počet výskytu proměnné v datech, i četnost relativní jako procentuální část zastoupení proměnné ze všech odpovědí. Možnost vyplnění vlastní odpovědi využili 4 respondenti a uvedli zde magazíny Podhoubí, Deník N, ND Foyer, stránky divadel, Akcent a Artikl. Tyto odpovědi byly ovšem zastoupeny minoritně, proto nejsou uvedeny v grafu.

Graf 4 Návštěvnost kulturních webů



Zdroj: Vlastní zpracování

K lepší identifikaci hlavního konkurenta byla v dotazníku zařazena specifická otázka, která od respondentů vyžadovala konkretizaci jediného média, jehož obsah navštěvují s největší frekvencí. Respondenti měli k dispozici stejné možnosti odpovědi jako u předchozí otázky, avšak tentokrát mohli zvolit pouze jednu odpověď. Výsledná data jsou prezentována v tabulce 7. Možnost vložení vlastní odpovědi zde nevyužil nikdo z respondentů.

Tabulka 7 Nejpreferovanější médium

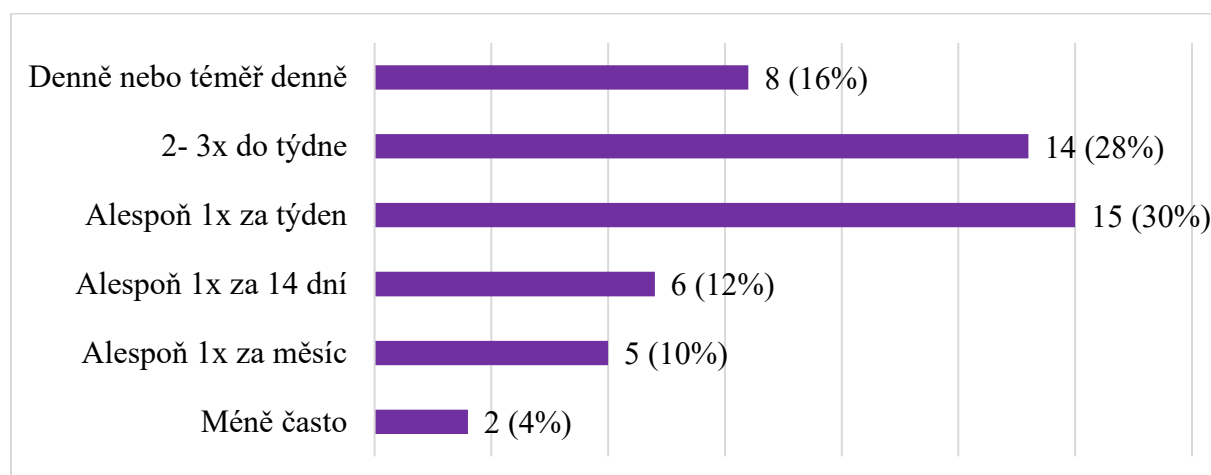
Médium	Početnost
A2	6
Art zóna ČT	34
Divadelní noviny	24
Kulturní rubriky na portálech lidovky.cz, idnes.cz apod.	0
Mozaika ČRo	8
Opera PLUS	50
Scéna.cz	4
Svět a divadlo	2
Taneční zóna	4
Taneční magazín	9
Žádná	49

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr jediného preferovaného média v předchozí části dotazníku poskytl základ pro další otázku, která se zaměřila na zjištění frekvence návštěv tohoto vybraného média. Tímto způsobem bylo možné získat podrobnější informace o návštěvnosti konkrétního média.

V rámci analýzy je největší pozornost věnována hlavnímu konkurentovi Tanečních aktualit, portálu Opera PLUS, který byl 50 respondenty identifikován jako primárně navštěvované médium. Analýza dat prezentovaných v grafu 5 odhaluje, že portál Opera PLUS se těší vysoké návštěvnosti, což svědčí o jeho silné pozici na trhu.

Graf 5 Návštěvnost portálu Opera PLUS



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tohoto výzkumu můžeme rozdělit návštěvníky portálu Opera PLUS do dvou hlavních kategorií: skupiny, které portál navštěvují 2 až 3krát týdně, a skupiny, jejíž členové využívají portál minimálně jednou týdně, přičemž obě tyto skupiny jsou zastoupeny téměř

rovným dílem kolem 30 %. Kromě toho 16 % návštěvníků portál Opera PLUS navštěvuje téměř denně.

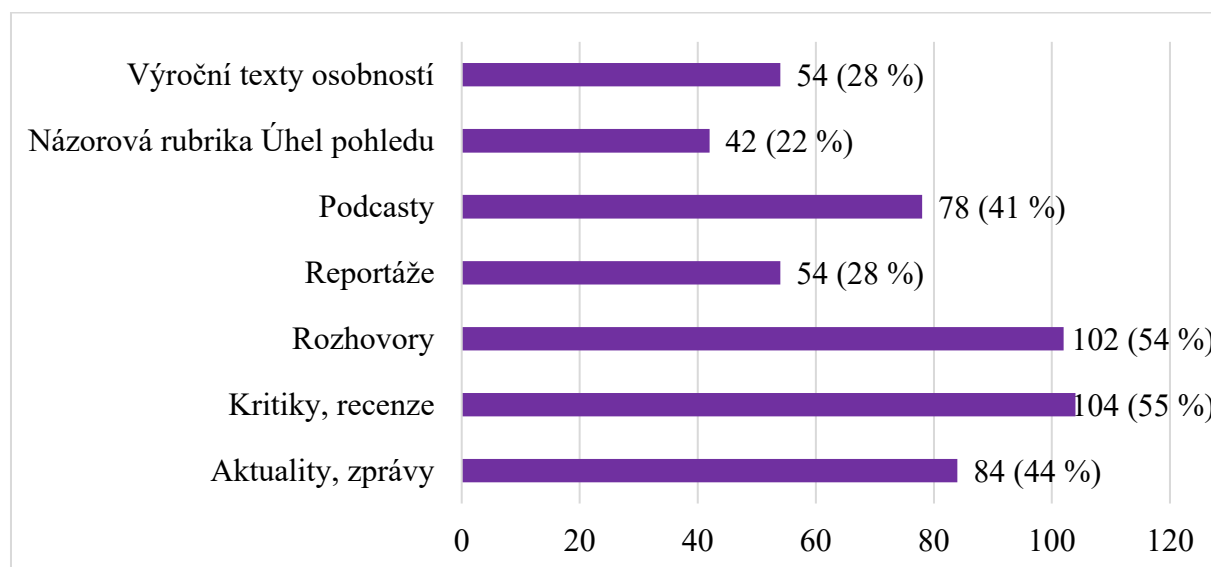
Z této podkapitoly vyplývá, že si značka Taneční aktuality udržuje solidní návštěvnost, ale zároveň má prostor k dalšímu růstu. Při porovnání pravidelné návštěvnosti webu Taneční aktuality (odpovědi „denně nebo téměř denně“, „2-3× týdně“ a „alespoň 1× za týden“) dosáhly Taneční aktuality v průzkumu celkem 53 %. U konkurenčního portálu Opera PLUS dosahuje pravidelná návštěvnost až 82 %, což značí výraznější loajalitu čtenářů této značky.

### 3.4.3 Obsah webu

Následující část dotazníku byla věnována hodnocení obsahu prezentovaného online magazínem Taneční aktuality. Prostřednictvím kombinace otevřených a uzavřených otázek byly zkoumány preference respondentů vzhledem k nabízenému obsahu, s cílem identifikovat typy obsahu, které se těší největší oblibě, a oblasti, kde je prostor pro zlepšení či rozšíření obsahu. Respondenti byli rovněž vyzváni k vyjádření svého stanoviska vůči sérii tvrzení, která se týkají obsahu magazínu, a formou vyplnění hodnotící škály se zde zkoumal názor na konkrétní jev. To umožnilo získat detailnější přehled o postojích a preferencích respondentů.

Nejprve dotazníkové šetření zjišťovalo, jaký typ obsahu respondenty nejvíce zajímá. To bylo zkoumáno pomocí uzavřené otázky možností výběru více položek.

Graf 6 Nejoblíbenější typ obsahu na webu



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 6 je vidět, že návštěvníci z obsahu webu nejvíce preferují kritiky a recenze. Tuto možnost označila více než polovina respondentů, a to 104. V těsném závěsu respondenti preferují rozhovory, které označilo 102 dotazovaných. Dále jsou zde ve vysoké míře zastoupeny aktuality a zprávy s počtem 84 odpovědí a podcasty se 78 odpověďmi. V grafu je zaznamenána absolutní četnost, počet výskytu dané proměnné, i relativní četnost, která uvádí u proměnné procentuální část ze všech odpovědí.

Následně se dotazník zaměřil na identifikaci oblastí, které podle názoru respondentů vyžadují zlepšení nebo rozšíření webu Taneční aktuality. Tento aspekt byl prozkoumáván prostřednictvím otevřené otázky, jejíž zodpovězení nebylo pro účastníky dotazníku povinné. Přesto se podařilo shromáždit 107 reakcí, které byly analyzovány a kategorizovány. Výsledky

této analýzy byly systematicky uspořádány a zobrazeny v tabulce 8, poskytující přehled o preferencích uživatelů týkajících se potenciálního rozšíření nebo posílení obsahu magazínu.

Tabulka 8 Jaký obsah by měl být na webu posílen

	Počet zmínek
Nic	25
Více rozhovorů	14
Rozšíření obsahu o další žánry, aspekty	13
Více odborných textů	11
Více názorové kritiky a názorových textů	10
Více reportáží, zpravodajství	8
Informace pro tanečníky	8
Recenze	8
Nevím	6
Více podcastů	2
Přehlednější stránky	1
Vyváženost, nezaujatost	1

Zdroj: Vlastní zpracování

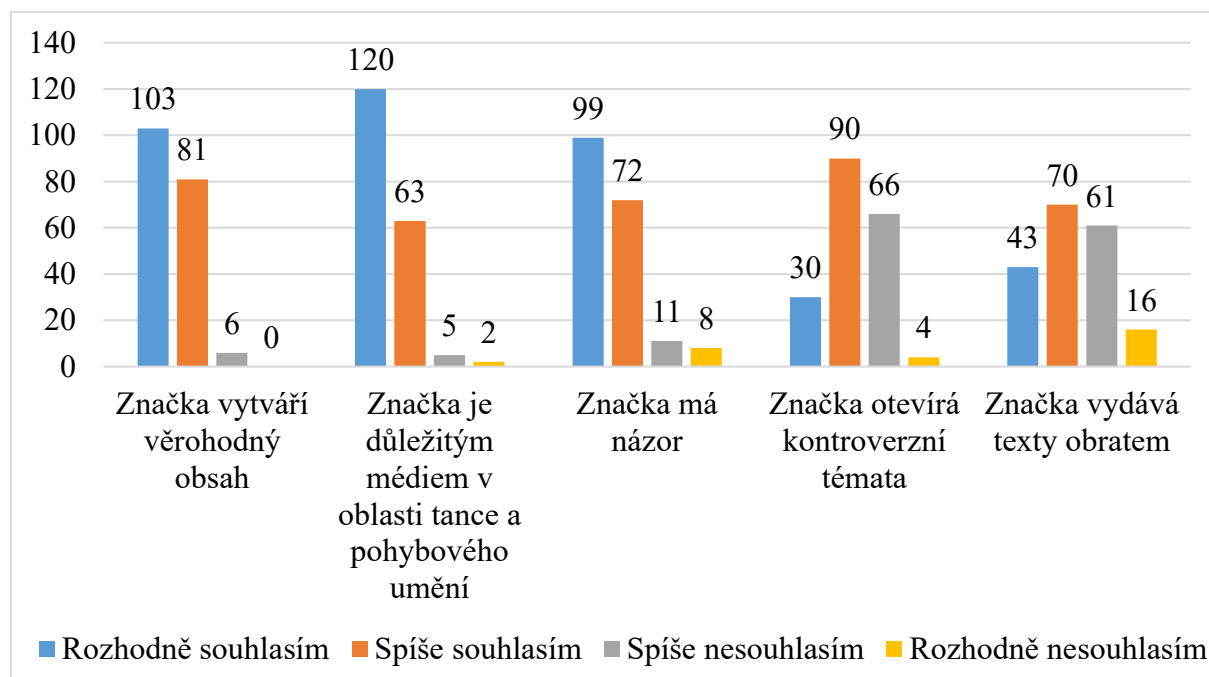
Z analýzy nejčastěji opakujících se výrazů vyplývá, že nejčastější odpovědí respondentů na otázku týkající se potenciálního zlepšení webu Taneční aktuality bylo „nic“, což naznačilo, že téměř čtvrtina respondentů je s aktuálním obsahem spokojena. Významným aspektem, který respondenti označili za nedostatečně zastoupený, byly rozhovory, jež byly uvedeny jako druhá nejčastější odpověď. O to zajímavější je třetí nejfrekventovanější zmínka, podle které by část respondentů uvítala rozšíření obsahu webu o další žánry. Mezi navrhované oblasti patřily amatérský tanec, multižánrová představení a experimentální projekty, stejně jako potřeba zvýšené pozornosti věnované regionálním scénám. Přípomínka, že se Taneční aktuality soustředí převážně na pražskou scénu, se v reakcích objevila jedenáctkrát. Tato informace nebyla zahrnuta do tabulky, protože odpovědi často obsahovaly dodatečné návrhy na posílení obsahu, jako například více reportáží a odlehčeného zpravodajství i z regionálních scén. Dalším výrazným aspektem, na který poukázaly odpovědi respondentů, byl nedostatek kritických a názorových článků. Respondenti naznačili, že by bylo pro obsah webu obohacující začlenit materiály zabývající se kontroverznějšími tématy a poskytnutí textů, jež by reflektovaly výrazné a odlišné stanovisko.

V další části dotazníku byli respondenti vyzváni k reakci na jednotlivá tvrzení pomocí čtyřbodové verbální škály, která zahrnovala možnosti „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“. Tato škála byla záměrně navržena bez možnosti vyjádřit neutrální postoj, čímž byli respondenti motivováni k vyjádření jednoznačnějšího stanoviska a předešlo se tendenci volit střední, nevypovídající pozici. Tato část založená na zjištění postoje respondentů vůči jednotlivým tvrzením byla rozdělena na dvě části. První část se zabývala otázkami, které se více zaměřují na obsah značky. Druhá polovina otázek se více věnovala webu, jeho funkčnosti, designu a celkovému dojmu z něj.

V části, která se zaměřuje na názorové tvrzení spojené se značkou, je v grafu 7 vidět, že značka Taneční aktuality si v myslích respondentů stojí velmi dobře.



Graf 7 Důležitost jednotlivých atributů obsahu značky



Zdroj: Vlastní zpracování

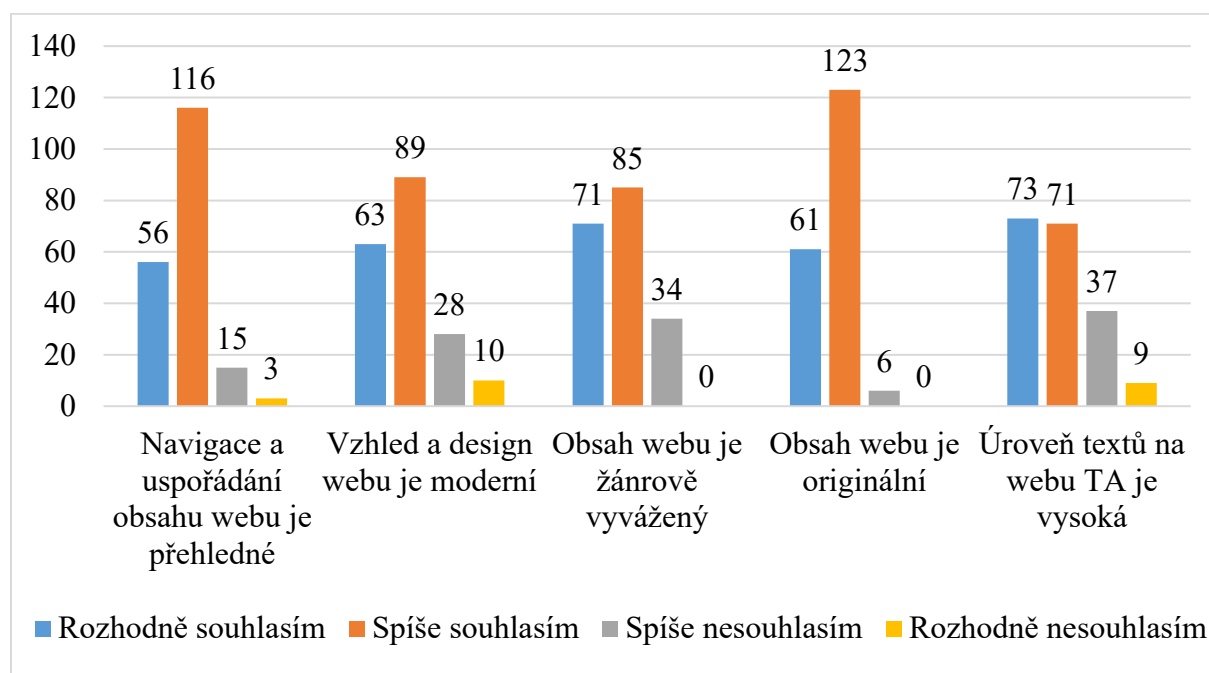
Výsledky šetření naznačují, že vnímání důvěryhodnosti obsahu značky Taneční aktuality je mezi respondenty hodnoceno velmi pozitivně. Z celkového počtu 190 respondentů pouze 6 vyjádřilo mírný nesouhlas s tvrzením o důvěryhodnosti obsahu, zatímco silný negativní postoj nebyl zaznamenán vůbec. Podobně vysoké hodnocení bylo zaznamenáno i ve vztahu k tvrzení o významu značky jako důležitého média v oblasti tance a pohybového umění, kde byl navíc zaznamenán vyšší počet výrazně kladných reakcí ve srovnání s hodnocením důvěryhodnosti obsahu. Zároveň zde byla zastoupena minoritní část respondentů, kteří s tímto rozhodnutím silně nesouhlasí.

Pozitivní ohlas zaznamenalo rovněž tvrzení o tom, že značka Taneční aktuality prezentuje v rámci svých výstupů vlastní názor. Při porovnání předchozího zjištění, týkajícího se požadavků na rozšíření typů obsahu na webu, lze tento výsledek považovat za povzbudivý. Názor, že by značka měla nabývat více vyhraněné a kontroverzní postoje, se tedy jeví jako minoritní a nevyžaduje zásadní změnu stávající strategie v oblasti tvorby obsahu.

Data rovněž naznačují příležitost pro budoucí posílení aktivit značky, zejména v oblasti zpracovávání kontroverzních témat. U tvrzení, týkajícího se schopnosti značky otevřeně diskutovat kontroverzní témata, dochází mezi respondenty k rozděleným názorům. Kladnou reakci označilo celkově 120 respondentů, zatímco 70 respondentů vyjádřilo s tvrzením nesouhlas. Toto zjištění naznačuje, že část publika by přivítala více kontroverze v obsahu, což by mohlo znamenat, že současná témata a obsah mohou být vnímána jako nedostatečně provokativní. Nicméně, větší příležitostí k budoucímu posílení značky se jeví frekvence publikování nových textů. Tento aspekt získal smíšené hodnocení s výrazným počtem názorů vyjadřujících spíše či rozhodně nesouhlas (celkově 77 respondentů vyjádřilo nesouhlas). Zde je na základě dotazníkových dat prostor pro výraznější zlepšení.

Další segment analýzy se soustředí na vyhodnocení postojů respondentů vůči konkrétním aspektům webu, včetně jeho funkčnosti, designu a celkového uživatelského zážitku. Zjištění z této části jsou prezentována v grafické podobě v grafu 8.

Graf 8 Důležitost jednotlivých atributů webu Tanečních aktualit



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza dat týkajících se webové stránky Taneční aktuality, zejména pokud jde o její design, strukturu a uživatelskou přívětivost, odhaluje, že značka si v tomto ohledu stojí poměrně dobře. Z dat dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů pozitivně hodnotí navigaci a organizaci obsahu na webu, jakož i jeho moderní vzhled a celkovou vizuální prezentaci. Přesto se objevuje menší část účastníků výzkumu, kteří k těmto aspektům vyjádřili spíše či rozhodně nesouhlasné stanovisko, a to převážně ke vzhledu a designu webu.

Další část názorového dotazníku se zaměřuje na obsah webu. Na základě výsledků výzkumu můžeme tvrdit, že respondenti obecně vnímají obsah webu pozitivně, což se týká jak jeho žánrové rozmanitosti, tak originality. Souhlas s těmito atributy výrazně převažuje nad nesouhlasem, přičemž originalita obsahu získává zvláště vysoké hodnocení. Podobně jsou na tom i výsledky názorů na tvrzení, že úroveň textů na webu je vysoká. Zde celkově 144 respondentů (sčítání respondentů, kteří „rozhodně souhlasí“ a „spíše souhlasí“) hodnotí úroveň textů jako vysokou. Avšak skutečnost, že určitý počet respondentů vyjadřuje „spíše nesouhlas“ ohledně úrovně textů a jejich vyváženosti značí, že má značka v této oblasti prostor pro zlepšení.

Závěrem lze konstatovat, že část dotazníkového šetření věnující se obsahu značky Taneční aktuality odhalila řadu klíčových poznatků. Respondenti z obsahu webu nejvíce vyhledávají kritiky, recenze a rozhovory. Současně naznačují, že obsah magazínu je vnímán jako kvalitní a důvěryhodný, s vysokou mírou originality, avšak existují příležitosti pro další rozvoj a zvýšení žánrové rozmanitosti, což by mohlo oslovit širší spektrum čtenářů. Zjištění ukazují, že je značka dobře hodnocena za svou schopnost prezentovat vlastní názor. Pozornost byla věnována také významným zpětným vazbám ke zlepšení frekvence publikace nových textů, což by mohlo přispět k posílení uživatelské základny a zvýšení angažovanosti čtenářů. Pokud jde o samotný web, respondenti obecně pozitivně hodnotí jeho funkčnost, design a celkový dojem, přičemž jsou zaznamenány pouze minoritní námitky týkající se vizuálního vzhledu a struktury stránky.

### 3.4.4 Působení značky na sociálních sítích

Další oblastí zkoumání byla přítomnost značky na sociálních sítích a průzkum, zda jsou respondenti dotazníku i odběrateli obsahu na sociálních sítích Facebook a Instagram. K identifikaci, zda respondent sleduje značku na sociálních sítích, sloužily dvě uzavřené otázky s možností odpovědi ano nebo ne. Co se týká sledování značky Tanečních aktualit na sociální síti Facebook, tak pouhých 84 respondentů z celkově 190 dotazovaných uvedlo, že značku na této sociální síti sleduje.

V případě uvedení negativní odpovědi nabídl dotazník respondentovi doplňkovou otevřenou otázku pro zanechání důvodu, proč značku na této sociální síti nesleduje. Uvedení důvodu nebylo pro další práci s dotazníkem povinné, ale i přesto ze 106 respondentů 45 lidí důvod uvedlo. Tyto důvody z otevřené otázky byly opět roztrženy podle kódů do následujících skupin:

- respondent Facebook nepoužívá nebo se ho snaží omezit;
- respondent preferuje Instagram oproti Facebooku;
- respondent Facebook značky nesleduje;
- respondent preferuje obsah pouze na webu;
- respondent uvedl, že neví.

Po roztržení dat do příslušných kódů vypadají výsledky tak, že skoro polovina respondentů (celkově 22 z 45) uvedla, že Facebook nemá, nepoužívá ho nebo se jeho používání snaží omezit. Ostatní důvody jsou zastoupeny rovnoměrným podílem a přesná čísla jsou uvedena v tabulce 9.

Tabulka 9 Důvody pro nesledování Facebooku Tanečních aktualit

	Počet zmínek
Aktivně nepoužívá FB	22
Preferuje Instagram	6
Facebook Tanečních aktualit nesleduje	6
Obsah konzumuje primárně na webu	6
Neví	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Další analyzovanou charakteristikou bylo věkové rozložení respondentů, kteří aktivně sledují značku Taneční aktuality na sociálních sítích. Tyto informace lze získat díky metodě sekundárního třídění dat a jejich prezentace ve formě kontingenční tabulky, jak popisuje Tahal (2022, str. 99). Kontingenční tabulka pro tento účel kombinuje dvě frekvenční tabulky: jednu reprezentující věkové rozložení respondentů, jak je uvedeno v úvodní části šetření, a druhou obsahující údaje o respondentech, sledujících Facebookové stránky značky. Tímto způsobem je vytvořen strukturovaný přehled respondentů podle věku a jejich interakce se značkou na sociálních sítích.

Tabulka 10 Sledování značky na Facebooku, rozděleno dle věkových skupin

Věk	Ano	Ne	Celkem
15–24	11	9	20
25–34	42	50	92
35–44	24	31	55
45 a více	7	16	23
<b>Celkem</b>	84	106	190

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza dat ukázala, že značka Taneční aktuality na Facebooku méně rezonuje s osobami z vyšších věkových kategorií, konkrétně s těmi, které jsou starší 45 let. Jediný věkový segment, kde počet sledujících převyšuje nesledující, se nachází v rozmezí 15–24 let. Dále výsledky naznačují, že největší potenciál pro zvýšení sledovanosti tkví ve skupině lidí ve věku 25–34 let, která tvoří největší část respondentů.

Další část dotazníku se věnovala sociální síti Instagram. Ta si oproti Facebooku vede u respondentů lépe. Zde značku sleduje skoro 102 respondentů ze 190 dotázaných.

I zde byla v případě negativní odpovědi pro respondenty připravena otevřená nepovinná otázka k identifikaci důvodu nesledování Instagramu značky Taneční aktuality. Zde svou odpověď uvedlo 38 lidí a odpovědi byly zpracovány obdobně jako u předchozí otázky. Výsledky jsou vidět v tabulce 11. Zde byly odpovědi jednoznačnější než u návštěvnosti Facebooku značky. 71,1 % respondentů, celkově 27 z 38, uvedlo, že Instagram nevlastní nebo ho nepoužívá. Druhý nejčastěji uvedený důvod je, že respondenti nesledují Taneční aktuality na Instagramu. Zde už neuvedli konkrétní důvod, proč tomu tak je. Pouze 3 respondenti uvedli, že preferují obsah Tanečních aktualit na jiném místě než na Instagramu.

Tabulka 11 Důvody pro nesledování Instagramu Tanečních aktualit

	Počet zmínek
Instagram nepoužívá	27
Nesleduje značku na Instagramu	8
Preferuje obsah pouze na webu	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy výsledků dotazníku vyplývá, že Instagram je mezi respondenty oblíbenější než Facebook. Pozitivním zjištěním je, že v rámci otevřených otázek nebyly zaznamenány žádné explicitně negativní reakce na značku Taneční aktuality. Na druhou stranu významná část respondentů značku na sociálních sítích nesleduje. Taneční aktuality tak mají prostor pro další rozšíření svého dosahu a zvýšení popularity na obou uvedených sociálních sítích.

### 3.4.5 Platba za obsah

V další sekci dotazníkového šetření byla pozornost věnována otázce, jak respondenti přistupují k placenému obsahu mediálních výstupů. Bylo zkoumáno, zda si respondenti předplácejí nějaký obsah, které konkrétní médium, a jaké jsou jejich motivace k platbám za tento obsah. Tyto informace byly získány z odpovědí na uzavřenou otázku týkající se aktuálního předplatného nějakého online média. V případě pozitivní odpovědi následovaly dvě otevřené otázky, kde respondenti specifikovali, jaké médium si předplácejí, a co je hlavním důvodem pro jejich rozhodnutí platit za tento obsah.

Dotazník dále zkoumal specifické aspekty, které hrají roli v rozhodovacím procesu respondentů ohledně platby za mediální obsah. Respondenti vyjadřovali svůj postoj k různým faktorům prostřednictvím čtyřstupňové číselné škály, analogicky k metodě použité v předchozí části šetření.

Prvním zkoumaným prvkem v této sekci byla otázka, zda si respondenti v současné době předplácejí nějaké online médium. Z výzkumu vyplynulo, že převládající část respondentů si v současnosti nepředplácí žádné mediální výstupy. Konkrétně se jedná o 141 z celkových 190 respondentů. Naopak, pouze 49 respondentů uvedlo, že si nějaké online médium předplácí. Těm byla zobrazena doplňující otázka zaměřená na identifikaci, které médium si předplácí. Na tuto otázku reagovalo 47 z 49 oslovených respondentů, s výjimkou dvou, kteří neodpověděli. Sesbírané odpovědi byly následně podle frekvence výskytu uspořádány do tabulky číslo 12, kde výrazně dominuje Deník N jako nejčastěji předplácené médium, s 26 ze 47 respondentů uvádějících toto online médium jako svou volbu.

Tabulka 12 Médium, které se si respondenti předplácejí

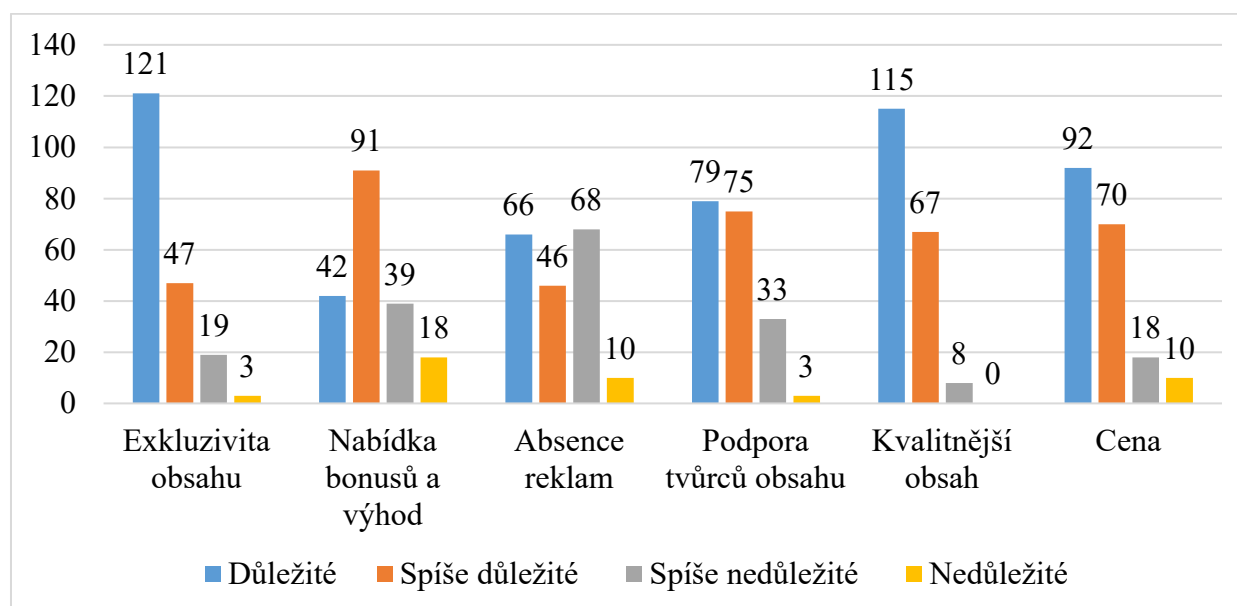
	Počet zmínek
Deník N	26
Respekt	17
Reflex	14
MF Dnes	7
Hospodářské noviny	5
NY Times	4
E15	3
Časopis Heroine	2
Wall street journal	1

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším kroku byly prozkoumány motivace, které vedou respondenty k předplácení určitého mediálního výstupu. Tato analýza se opírala o vyhodnocení opakovaných odpovědí v rámci otevřené otázky. Vzhledem k tomu, že odpověď na danou otázku nebyla povinná, podařilo se získat pouze omezený počet odpovědí, konkrétně 32. Kvůli limitovanému rozsahu dat a rozhodnutí nevyužívat tato zjištění v dalším průběhu práce nebyla provedena detailní frekvenční analýza. Přesto stojí za zmínku, že mezi často uváděné důvody patřila podpora redakce, obliba obsahu média a možnost přístupu k exkluzivnímu materiálu.

Zatímco předchozí část dotazníku zkoumala motivace platby za obsah pouze u respondentů, kteří si některý obsah už předplácejí, následující skupina otázek analyzuje klíčové faktory a motivace pro platbu za obsah u všech dotazovaných respondentů.

Graf 9 Specifické aspekty, za které jsou ochotni respondenti platit



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě dat získaných z online dotazníku a prezentovaných v grafu 9 vyplývá, že hlavním motivačním faktorem pro předplácení určitého online média je pro respondenty vysoká kvalita obsahu. Výsledek je počítán sečtením odpovědí z kategorií „důležité“ a „spíše důležité“. Kromě toho přikládají respondenti vysokou prioritu také exkluzivitě nabízeného obsahu a cenovým podmínkám předplatného. Na druhé straně, nejmenší význam při rozhodování o předplatném má pro respondenty absence reklamy.

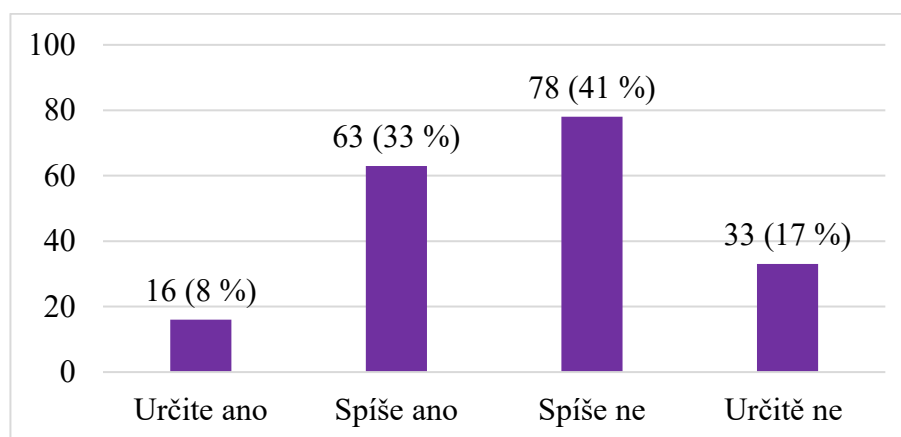
Z dotazníkového šetření zaměřeného na ochotu lidí platit za obsah vyplývá, že si většina respondentů aktuálně nepředplácí žádné online médium, což značí omezenou ochotu zkoumaného vzorku platit za tento obsah. Důležitým faktorem pro rozhodnutí o předplatném se ukázal být především kvalitnější obsah, následovaný exkluzivitou obsahu a cenovými podmínkami předplatného. Méně významnou roli v rozhodovacím procesu hraje absence reklam. Tyto výsledky ukazují, že klíčovou roli hraje cena a exkluzivita, přičemž hlavním tahounem pro předplatné je zvýšení kvality obsahu.

### 3.4.6 Platba za obsah Tanečních aktualit

Závěrečnou částí provedeného kvantitativního šetření se stala analýza ochoty respondentů investovat finanční prostředky do mediálního obsahu vytvořeného značkou Taneční aktuality. Tato sekce se neomezuje pouze na zkoumání samotné ochoty platit za obsah, ale rovněž se zaměřuje na specifikaci typu obsahu, za který jsou respondenti ochotni platit, preferovaný způsob platby a rozsah finančních prostředků, které by byli ochotni za obsah vynaložit.

Úvodní otázkou této části byla uzavřená otázka směřující k zjištění, zda mají respondenti zájem platit za obsah dané značky. Na výběr byly čtyři odpovědi, které pokrývaly škálu od „určitě ano“ až po „určitě ne“. Byl zvolen sudý počet odpovědí pro vyloučení neutrální možnosti.

Graf 10 Ochota respondentů platit za obsah Tanečních aktualit

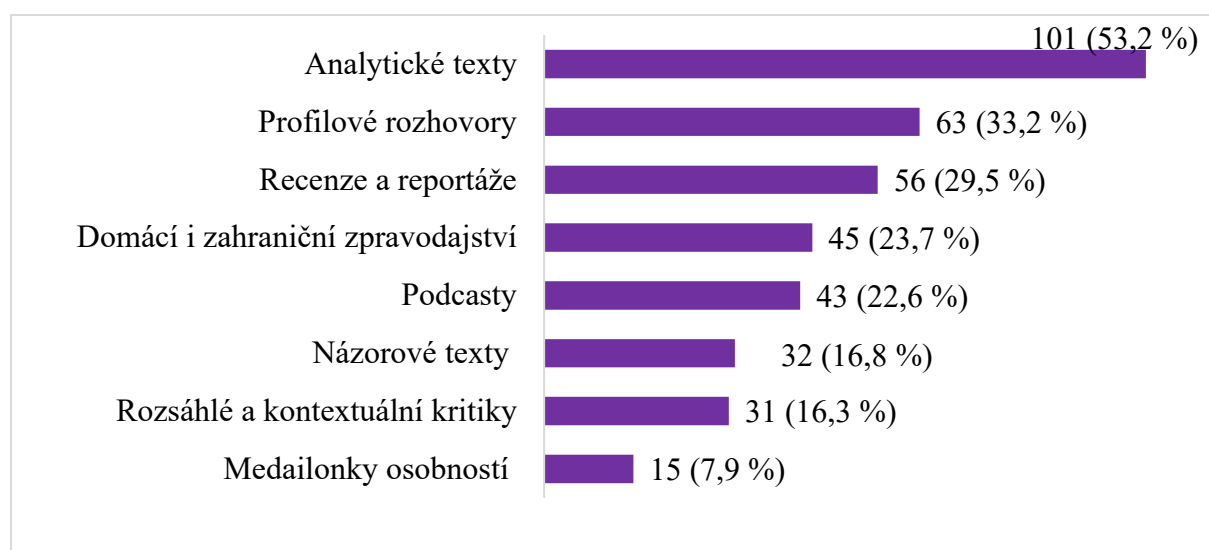


Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu odpovědí zobrazených v grafu 10 se pouze 16 respondentů vyjádřilo, že by určitě byli ochotni za obsah platit. Dalších 63 respondentů uvedlo, že by za obsah spíše byli ochotni platit. Na opačném konci spektra je 78 respondentů, kteří by za obsah spíše nebyli ochotni platit, a 33 respondentů, kteří určitě nejsou ochotni platit za obsah. To naznačuje, že názory na placený obsah jsou rozdílné, přičemž většina respondentů má k placení za obsah spíše negativní postoj.

Dalším zkoumaným aspektem byla preferovaná kategorie obsahu, za který by respondenti byli ochotni platit. Tento prvek byl prozkoumán prostřednictvím uzavřené otázky, která umožňovala výběr více možností. Nabídka možností odpovědí byla oproti otázce „Jaký typ obsahu na webu Taneční aktuality Vás zajímá?“ rozšířena o další typy obsahu, u nichž podle prognózy Bartoše (2024) existuje potenciál pro budoucí rozvoj. Jsou to například analytické texty, které se publikují pouze v tištěné publikaci Speciální vydání Tanečních aktualit či názorové články reflektující současné dění v oblasti zájmu Tanečních aktualit.

Graf 11 Typy obsahu, za který by byli respondenti ochotní platit



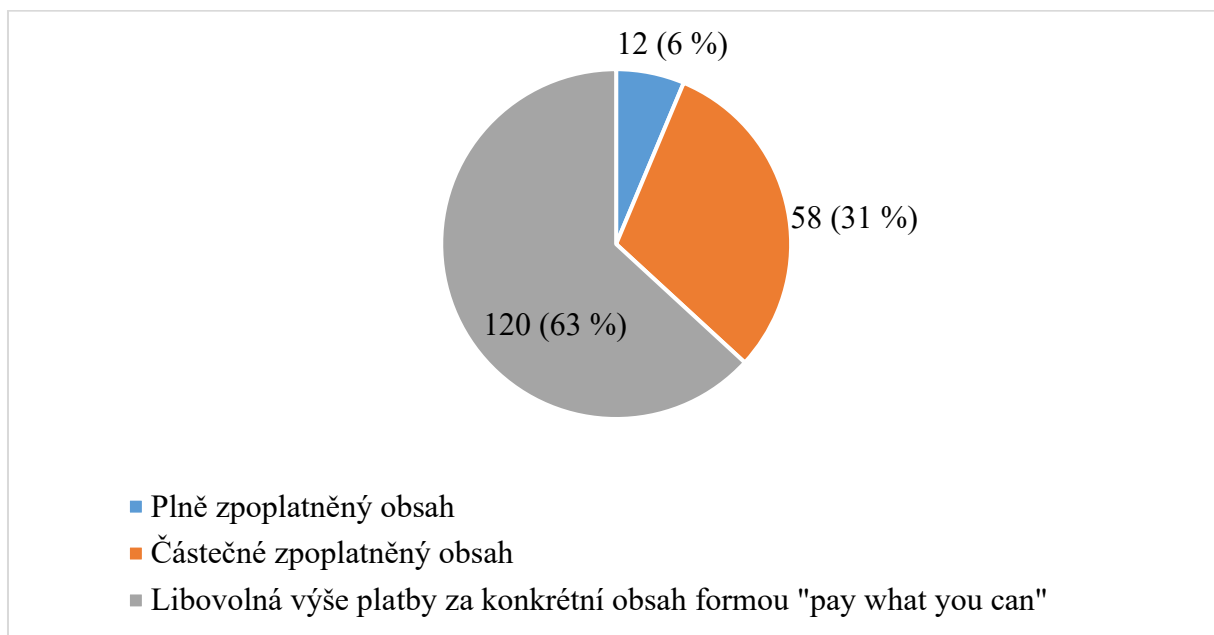
Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí zobrazených v grafu 11 vyplývá, že mezi respondenty panuje výrazný zájem o rozšíření nabídky analytických textů, které jsou v současnosti dostupné primárně v tištěné publikaci Speciální vydání Tanečních aktualit. Tuto preferenci vyjádřila více než polovina

dotázaných, konkrétně 53,2 %. Dalšími vyhledávanými formáty obsahu byly profilové rozhovory, které preferovalo 33,2 % respondentů, a recenze a reportáže, jež zaujaly 29,5 % dotázaných. Naopak nejmenší oblibu našly u respondentů medailonky a vzpomínkové texty, za které by bylo ochotno zaplatit pouze necelý 8 % dotazovaných.

V další části šetření byla zkoumána preferovaná metoda platby za obsah podle tří potenciálních modelů zvažovaných do budoucna (Bartoš, 2024). První možností je zavedení plně zpoplatněného obsahu s měsíčním předplatným. Druhou alternativou je model částečného zpoplatnění, kdy by na webových stránkách existovaly dvě kategorie textů: volně přístupné a ty, které by se uživatelům zpřístupnily po zaplacení stanoveného poplatku. Třetí možností je model PWYC (Pay What You Can) nebo PWYW (Pay What You Want), což je přístup, kde si zákazníci sami určují, kolik jsou ochotni za obsah zaplatit (Medium, 2021).

Graf 12 Model předplatného podle respondentů



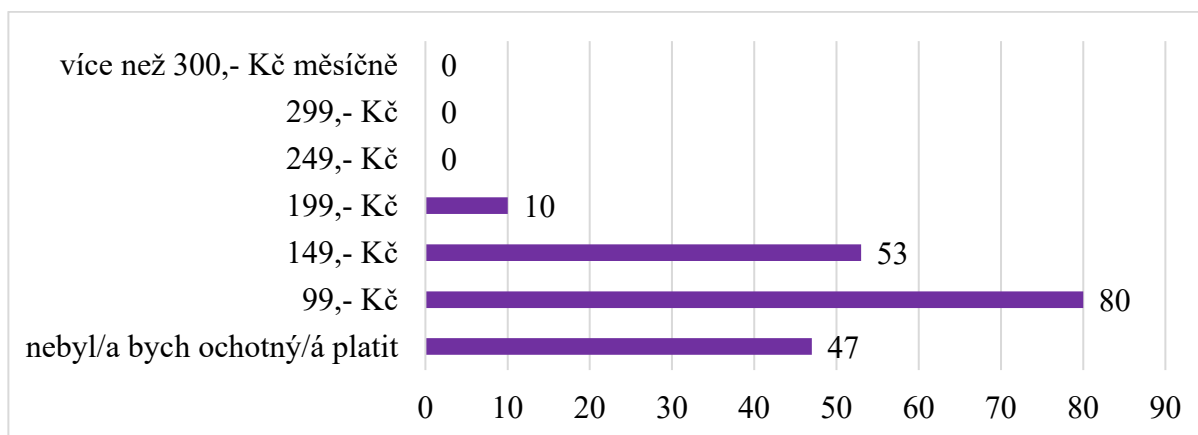
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření zobrazeného v grafu 12 ukazují, že většina respondentů preferuje flexibilní model platby „Pay What You Can“, který uživatelům umožňuje, aby si výši platby za obsah určili sami. Naopak, minimální procento respondentů, konkrétně pouze 6 % dotazovaných, se kloní k modelu plně zpoplatněného obsahu s pevně stanoveným měsíčním předplatným. Na základě těchto dat můžeme určit, že pro respondenty je při rozhodování o ceně za digitální obsah velmi důležitá flexibilita.

Kromě preferencí ohledně modelu placení, se dotazník také soustředil na konkrétní částku, kterou by respondenti byli ochotni za obsah platit. Respondenti měli možnost zvolit pouze jednu odpověď z nabízených částek, přičemž otázka byla doplněna i o variantu umožňující vyjádřit odmítavý postoj k placení předplatného.



Graf 13 Preferovaná platba měsíčního předplatného u respondentů

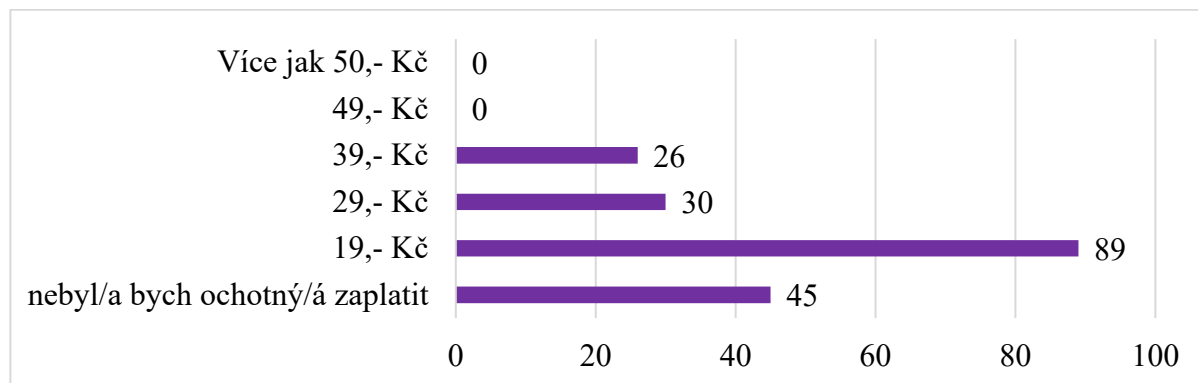


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 13 plyne, že nejpopulárnější částkou pro měsíční předplatné mezi respondenty je nejnižší nabízená suma 99 Kč, kterou preferuje 42 % z celkového počtu 190 dotázaných. Jako druhá nejpreferovanější se ukázala částka 149 Kč. Z výsledků také vyplynulo, že když byla respondentům přímo nabídnuta možnost neplatit za obsah vůbec, zvolilo ji pouze 25 % z nich. Ostatní, tedy tři čtvrtiny dotázaných, se vyslovili pro konkrétní částku, kterou by byli ochotni za předplatné uhradit.

Následující část dotazníku se věnovala zkoumání výše částky, kterou by respondenti byli ochotni zaplatit za konkrétní obsah či článek. Stejně jako v předchozí otázce, zde byla respondentům nabídnuta možnost se negativně vymezit vůči platbě za obsah.

Graf 14 Preferovaná platba za přístup ke konkrétnímu obsahu u respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření opět poukazují na to, že respondenti preferují jako platbu za jednotlivý obsah nejnižší nabízenou sumu 19 Kč. Dále výzkum ukázal, že procentuální zastoupení těch, kteří nejsou ochotni za obsah platit, je zde také 25 %.

Tato část dotazníkového šetření, zaměřená na ochotu respondentů platit za obsah značky Taneční aktuality odhalila, že většina dotázaných vyjadřuje zájem o flexibilní model platby „Pay What You Can“, který dává respondentům možnost samostatně si určit cenu za obsah. Zkoumání konkrétní sumy odhalilo, že většinou respondenti volí nejnižší nabízené částky jak pro jednorázový přístup k obsahu, tak pro měsíční předplatné. V rámci šetření byla dále prozkoumána preferovaná kategorie obsahu, za který by respondenti byli ochotni platit. Z nabídky různých typů obsahu byly preferovány analytické texty nebo názorové články. Dále byly oblíbené profilové rozhovory a recenze a reportáže.

### 3.4.7 Vyhodnocení předpokladů

Před realizací dotazníkového šetření byly stanoveny tři předpoklady sloužící jako základní struktura tohoto výzkumu. Tyto předpoklady zní:

- P1: Respondenti si se značkou Taneční aktuality spojují především pozitivní asociace;
- P2: Více než dvě třetiny respondentů sledují Taneční aktuality na sociální síti Facebook;
- P3: Respondenti jsou ochotni za obsah v budoucnu platit.

První předpoklad se zaměřoval na asociace, které si respondenti spojují se značkou. K ověření tohoto předpokladu byla využita odpověď na první otevřenou otázku v dotazníku: „Kdybyste měl/a popsat Taneční aktuality 3 přídatnými jmény, jaká by to byla?“ Odpovědi byly analyzovány a prezentovány v tabulce 13.

Tabulka 13 Počet zmínek u asociací spojených se značkou

	Počet zmínek
zajímavé	82
aktuální	57
přehledné	51
informativní	48
užitečné	46
profesionální	42
přínosné	25
inspirativní	21
poučné	17
taneční	13

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka prezentuje deset nejfrekventovanějších přídatných jmen, která si respondenti spojují se značkou Taneční aktuality. Ukazuje, že jsou se značkou primárně spojovány pozitivní výrazy. Mezi dominantní termíny patří výrazy jako zajímavé, aktuální, přehledné, informativní a užitečné.

Druhý předpoklad byl zaměřen na působení značky Taneční aktuality na sociálních sítích, přesněji na platformě Facebook, a zněla takto: „Více než dvě třetiny respondentů sledují Taneční aktuality na sociální síti Facebook.“ Nicméně výsledky z dotazníkového šetření tento předpoklad nepotvrdily. Pouhých 84 respondentů uvedlo, že značku sledují na sociální síti Facebook, což představuje jen něco málo přes 44 % z celkového množství účastníků průzkumu.

Třetí předpoklad zkoumal ochotu respondentů financovat obsah a na základě dat z provedeného průzkumu byl tento předpoklad rovněž vyvrácen. V rámci dotazníku byly u této otázky nabídnuty čtyři odpovědi umožňující respondentům vyjádřit, zda jsou k platbě za obsah určité nebo spíše ochotni, či zda jsou spíše či určité neochotni za obsah platit. Celkem 79 respondentů vyjádřilo kladný postoj k platbě, zatímco 111 účastníků průzkumu se vyslovilo proti, což odporuje původnímu předpokladu.

### 3.5 Shrnutí výsledků a návrh strategie značky

Shromážděná data z analýz a dotazníkového šetření lze sumarizovat pomocí SWOT analýzy, která poskytuje ucelený přehled o kritických slabých stránkách značky a jejich přednostech,

kteří představují její konkurenční výhodu. Zároveň analýza identifikuje nové strategické příležitosti pro rozvoj značky a sumarizuje potenciální hrozby, které mohou ovlivnit její budoucí rozvoj. Analýza SWOT bude následně východiskem pro stanovení návrhů pro budování strategie značky Taneční aktuality.

Tabulka 14 SWOT analýza značky

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
S1: Mladý a stabilní core tým lidí	W1: Závislost na finančních prostředcích
S2: Pozitivní asociace se značkou	W2: Úzká skupina potenciálních čtenářů
S3: Zajímavý a poutavý obsah	W3: Nízká návštěvnost webu oproti konkurenci
S4: Obsahově pestré, originální	W4: Rychlost vydávání textů
S5: Moderní a přehledný web	W5: Nízký počet sledujících na sociálních sítích
S6: Důvěryhodný obsah s vlastním názorem	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
O1: Restart ekonomiky po krizovém období	T1: Snadný vstup konkurence do odvětví
O2: Růst technologií a jejich využití	T2: Finanční stabilita založená pouze na grantových podporách
O3: Budování a expanze značky	T3: Neochota návštěvníků platit za obsah
O4: Růst oblíbenosti online médií	T4: Ztráta návštěvníků
O5: Expanze do zahraničí	

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Silné stránky**

Jednou ze silných stránek značky Taneční aktuality je její dynamický a stabilní tým plný motivovaných jedinců, kteří tvoří základní kámen značky a jejích paralelních projektů. Stabilita vedoucích pozic umožňuje dlouhodobou péči o rozvoj značky a její aktivity. Díky tomu se podařilo Taneční aktuality vytvořit a udržovat aktivní komunitu věrných čtenářů, kteří značku vysoce oceňují. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že tito podporovatelé mají vůči značce pozitivní postoj a asociují si s ní pozitivní hesla. Tato skupina rovněž vysoko hodnotí jak kvalitu produkovaného obsahu, tak i platformu, na které je tento obsah publikován, což potvrzuje důvěryhodnost a atraktivitu značky Taneční aktuality ve svém oboru.

Následnou analýzou párového srovnání, popsaného v teoretické části práce, se jednotlivé faktory, působící v dané skupině mezi sebou, porovnají ve dvojicích s tím, že v rámci dvojic je jedna silná stránka, která má důležitější vliv na značku a té je přidělen jeden bod. Následným součtem preferencí se jednotlivé faktory seřadí podle jejich významnosti.

Tabulka 15 Porovnání silných stránek

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Počet preferencí	Pořadí
S1		0	1	1	1	1	4	2
S2	1		1	1	1	1	5	1
S3	0	0		0	1	0	1	5. - 6.
S4	0	0	0		1	0	1	5. - 6.
S5	0	0	1	1		0	2	4
S6	0	0	1	1	1		3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě párového srovnání silných stránek, působících na značku v tabulce 15, lze konstatovat, že největší silnou stránkou značky jsou především pozitivní asociace, které značka u čtenářů vyvolává. Dalším silným aspektem značky byl podle důležitosti vyhodnocen její tým. Na třetím místě byl v pořadí silných stránek umístěn důvěryhodný obsah značky. Jako další pak skončili moderní web a zajímavý a pestrý obsah.

### Slabé stránky

Mezi identifikované slabé stránky značky Taneční aktuality patří primárně její závislost na externích finančních zdrojích, zejména na grantové podpoře od Ministerstva kultury a dalších institucí. Tato finanční závislost činí značku citlivou na změny v politice a programu aktuálně úřadujícího ministra. Dalším zásadním nedostatkem je relativně malý počet uživatelů sledujících web a sociální sítě značky, což omezuje její dosah a celkové povědomí o značce mezi širší veřejností. V tomto ohledu značka výrazně zaostává za svým hlavním konkurentem, online magazínem Opera PLUS. Slabina se projevuje také v omezeném rozsahu trhu, na kterém značka působí, což může limitovat její potenciál pro růst. Poslední slabou stránkou byla na základě výsledků dotazníkového šetření odhalena pomalost ve vydávání nových textů. S touto slabinou souhlasilo přes 40 % respondentů, kteří nesouhlasili s výrokem, že Taneční aktuality vydávají texty obratem.

I v případě slabých stránek bylo provedeno porovnání vstupních hodnot analýzy SWOT pro určení jejich důležitosti. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Porovnání slabých stránek

	W1	W2	W3	W4	W5	Počet preferencí	Pořadí
W1		1	1	1	1	4	1
W2	0		0	1	1	2	3
W3	0	1		1	1	3	2
W4	0	0	0		0	0	5
W5	0	0	0	1		1	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější slabou stránkou, která má vliv na značku Taneční aktuality, je podle tabulky 14 její závislost na finančních prostředcích. Druhou nejvýznamnější slabinou byla určena nízká návštěvnost webových stránek oproti konkurenci. Na třetím místě skončila úzká skupina

potenciálních čtenářů. Za další slabinu v pořadí důležitosti byl pak označen nízký počet sledujících na sociálních sítích a na posledním místě se umístila rychlost vydávání textů.

## Příležitosti

Značka stojí před množstvím příležitostí pro svůj další rozvoj, zejména vzhledem k očekávanému období hospodářského růstu a stability po předchozích krizových letech. Navíc inovace a rozvoj nových technologií nabízí efektivnější způsoby práce, obzvláště v online prostředí. S narůstající popularitou online médií a poptávkou po kvalitním digitálním obsahu, se značce otevírají možnosti oslovit širší spektrum čtenářů. Příležitost k mezinárodní expanzi a oslovení zahraničního publika se nabízí i prostřednictvím publikace obsahu ve dvojjazyčné verzi, což by mohlo značce umožnit rozšíření jejího vlivu a získání dosahu nad rámec domácího trhu. I u těchto faktorů proběhlo následné porovnání jejich důležitosti.

Tabulka 17 Porovnání příležitostí

	O1	O2	O3	O4	O5	Počet preferencí	Pořadí
O1		1	0	1	1	3	2
O2	0		0	0	0	0	5
O3	1	1		1	1	4	1
O4	0	1	0		0	1	4
O5	0	1	0	1		2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce 17, největší příležitostí byl identifikován prostor pro budování a expanzi značky. Jako druhá největší příležitost byl označen restart ekonomiky po krizovém období. A jako třetí příležitost lze zařadit růst do zahraničí, následovaný růstem oblíbenosti online médií a technologickým růstem.

## Hrozby

Aktuálně se může značka Taneční aktuality potýkat s významnou hrozbou v podobě snadného vstupu nových konkurentů na trh a s možností nahrazení jejího obsahu substituty, což může vést ke ztrátě její pozice na trhu. Kromě toho je finanční stabilita značky výrazně závislá na grantových programech, což představuje potenciální riziko v případě jejich ukončení nebo snížení této podpory. To by případně mohlo ohrozit další existenci a rozvoj značky Taneční aktuality. Plánované změny ve financování značky, které předpokládají větší finanční participaci čtenářů, s sebou nesou riziko ohledně ochoty publika platit za obsah, což přináší také velké riziko ztráty těchto návštěvníků v případě, kdy by byl zaveden plně zpoplatněný obsah.

Výše popsané hrozby byly dále zkoumány pomocí porovnávací metody pro jejich seřazení podle důležitosti. Výstup je vidět v tabulce 18.

Tabulka 18 Porovnání hrozeb

	T1	T2	T3	T4	Počet preferencí	Pořadí
T1		0	0	0	0	4.
T2	1		1	1	3	1.
T3	1	0		1	2	2. - 3.
T4	1	0	1		2	2. - 3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako poslední bylo provedeno párové srovnání hrozeb značky. Zde byla vyhodnocena jako nejdůležitější finanční stabilita založená pouze na grantových podporách. Dále byla na shodném druhém a třetím místě identifikována neochota návštěvníků platit za obsah, a také jejich případná ztráta. Jako poslední nejméně důležitou hrozbou z výčtu byla vyhodnocena hrozba snadného vstupu konkurence do odvětví.

Dále, jak popisuje Hanzelová (2017, str. 163), budou výsledky využity k sumární SWOT analýze pro odvození návrhu strategie, který by měl být zaměřen na eliminaci při analýze identifikovaných nejvýznamnějších slabin a hrozeb, a využití významných silných stránek a příležitostí.

### 3.5.1 Návrh strategie značky

Cílem této diplomové práce je vypracování strategického plánu pro značku online magazínu Taneční aktuality s cílem zlepšit její současnou pozici, vycházející z poznatků získaných z předešlých analýz a marketingového výzkumu. Klíčovým výstupem je sumarizační analýza SWOT a roztřídění jednotlivých výstupů této analýzy podle jejich významu. V rámci návrhu strategie je zásadní soustředit se především na eliminaci slabých stránek a neutralizaci vnějších hrozeb, které na značku aktuálně působí a mohou ovlivnit její další rozvoj.

Jak popisuje Hanzelová (2017, str. 143), návrh strategie vycházející z analýzy SWOT je s touto analýzou provázán tak, že všechny závěry ve skupinách silné stránky a příležitosti budou využity při formulaci návrhu strategie a závěry ve skupinách slabé stránky a hrozby budou eliminovány. Lze toho dosáhnout tak, že ke každému eliminačnímu faktoru budeme formulovat cíle, které budou v souladu s vizí podniku.

Výhodou společnosti Taneční aktuality je její pevně zakotvená vize, která je prezentovaná ve sloganu: „Pomáháme tanci růst.“. Společně s vizí byly definovány i základní hodnoty (Machová, 2024): nadšení a pozitivní přístup – naslouchání – otevřenost – tvořivost. Takto pevně zakotvené poslání značky vymezuje rozsah strategie a její omezení.

Největší slabinou, která působí na značku, je její **závislost na finančních prostředcích**. Tato slabina je zároveň i největší vnější hrozbou. Fungování značky, jak bylo shrnuto v předchozí části práce, je založeno především na grantových podporách a na základě jejich výsledků se rozhoduje, zda bude některý projekt či implementace dále realizována. Přestože značka funguje v této formě od svého založení v roce 2006, tento způsob fungování je charakterizován vysokou mírou nepředvídatelnosti (Machová, 2024). Tým se tak každoročně setkává s nejistotou ohledně realizace svých projektů. Vedoucí jednotlivých projektů, ačkoli plánují své aktivity s ročním předstihem, jsou po zveřejnění výsledků grantových programů nuceni rozhodnout, které z plánovaných aktivit dají přednost, a kterou odloží na další období. Jedna z možných a zvažovaných cest, jak tuto nepředvídatelnost eliminovat, je monetizace obsahu webu. To byla jedna ze zkoumaných částí dotazníkového šetření.

Z dat dotazníkového šetření vyplynul rozpačitý postoj respondentů k platbě za obsah. Pouze 41,5 % dotazovaných by bylo ochotno platit za obsah značky. Zbytek respondentů byl proti. Na druhou stranu, pokud to porovnáme s jinými výzkumy, které zkoumají ochotu lidí platit za online obsah, tak z toho tento poměr vychází ještě relativně dobře. Podle posledního průzkumu Digital news report z roku 2023 (Reuters Institute, 2023, str. 69) si v České republice předplácí online zpravodajství pouze 14 % populace. Ale toto číslo se rok od roku zvyšuje. Výzkum stejného institutu uváděl za rok 2022 číslo 12 % (Media guru, 2022) a za rok 2021 pouhých 7 % (Media guru, 2021). Jak je vidět počet předplatitelů online médií má ročně vzestupnou tendenci.

Pro eliminaci této slabiny je otestování si připravenosti publika pro plnou monetizaci obsahu. Na základě výzkumu nejsou čtenáři ještě připraveni na přechod kompletního obsahu do placené formy, ani zavádění měsíčního předplatného. Nebylo by tedy moudré v této fázi upravovat web Tanečních aktualit tak, aby podporoval tento typ monetizace. Jednak by tato úprava znamenala další investice do úpravy webu, a zároveň web nemá připraveno technické zázemí pro zavedení platební brány, kterou dosud značka nepoužívala. Z těchto důvodů by byla schůdnější varianta postupného přechodu obsahu na placenou verzi, přičemž původní web by byl zachován a paralelně s ním by byla spuštěna platforma, kde by byl publikován prémiový obsah. Příkladem této platformy může být například Patreon.com nebo české varianty Herohero či Forendors. Registrace na těchto platformách je zdarma a platformy si z každé pravidelné platby berou nízká procenta. V případě Herohero a Forendors se jedná o 14–15 % z pravidelné platby (Forendors, 2024).

Po registraci na jedné z platform by zde byl umístěn obsah, který byl v dotazníku vyhodnocen jako nejvíce ceněný nebo takový, za který by byli ochotni respondenti platit. Jednalo by se zejména o rozsáhlé strukturované analytické články, profilové rozhovory a podrobné reportáže. Podle Holzmana (2023) se jako vhodný placený obsah pro tento typ platform jeví také formáty jako jsou podcasty nebo videoreportáže. Ty by ve spojení s rozsáhlejšími a subjektivněji zaměřenými texty mohly tvořit základ pro placenou část obsahu. Takto vytvořený obsah by měl být doplněn vhodnou vysvětlující komunikací, proč je obsah značky najednou zpoplatněn. Při tvorbě této komunikace by se šlo opřít o data získaná z dotazníkového šetření, kdy by komunikační strategie stála na bodech:

- kvalitnější obsah – vysvětlení potřeby finančních prostředků, které umožní magazínu investovat do kvalitnějšího a hlubšího obsahu. Tyto prostředky mohou přispět k rozvoji hloubkových analytických textů, rozsáhlejších reportáží a profilových rozhovorů;
- exkluzivní obsah – představení výhod exkluzivního obsahu oproti běžnému obsahu na webu;
- podpora tvůrců – vysvětlení, že předplatné není jen o platbě za obsah, ale také o podpoře lidí, kteří tento obsah vytvářejí.

Tato komunikační kampaň by v sobě odrážela poslání Tanečních aktualit, vedla by se otevřeně se zapojením čtenářů a s výzvou, aby se i oni podíleli na tvorbě obsahu a na směřování online magazínu Taneční aktuality. Na základě dotazníkového šetření mají čtenáři vysoké mínění o tvorbě a obsahu značky, a jejich zapojení do této transformace by tak bylo vysoce přínosné.

Při zvolení tohoto návrhu modelu předplatného by web Tanečních aktualit nadále fungoval v současné podobě. Právě vzhled webu byl ve výzkumu a v sumarizační analýze vyhodnocen jako silná stránka značky jak z hlediska designu, tak z pohledu přehlednosti a uživatelské zkušenosti. I nadále by na webu zůstal bezplatný obsah jako recenze, reportáže a další typy obsahu. U typů textů, které by byly označeny jako prémiové, by zde byl uveden pouze první odstavec s odkazem na platformu, kde by byl tento prémiový obsah v celém rozsahu.

S přechodem od bezplatného k placenému obsahu byla identifikována významná hrozba, a to **neochota návštěvníků k platbě za obsah**. Kromě již zmíněné vysvětlující kampaně by bylo možné implementovat kombinaci následujících opatření. Před přechodem na placenou verzi, by bylo ideální zavést po omezeně dlouhou dobu zkušební období, během kterého by byly exkluzivní texty na webu zpřístupněny zdarma. Tyto texty by byly doplněny vizuálním a textovým upozorněním o budoucím zpoplatnění. Tím by si čtenáři postupně zvykali na myšlenku, že za kvalitní obsah je třeba platit. Toto pilotní období by bylo klíčové i pro samotnou značku, neboť by umožnilo redakci testovat nové formáty a sledovat jejich úspěšnost a čtenost pomocí analytických nástrojů. Tak by bylo možné při zavedení placeného obsahu přesně identifikovat, které články a formáty čtenáře nejvíce zajímají. Tento obsah by následně tvořil základ exkluzivní nabídky pro předplatitele.

Jedním ze způsobů, jak řešit potenciální hrozbu neochoty čtenářů platit za obsahu, je zavedení různých úrovní předplatného, jako jsou například základní, standardní a prémiové varianty. Tato strategie umožňuje čtenářům zvolit si, jakou částku jsou ochotni za obsah zaplatit, což reflektuje požadavek respondentů na flexibilitu a volbu výše platby. Bohužel návrh řešení neobsahuje nejvíce preferovanou variantu respondentů „Pay What You Want“. Tuto variantu není možné nastavit na žádné v Česku dostupné platformě. Tuto možnost by bylo možné využít v budoucnu v případě, že si čtenáři navyknu na placení za obsah až do takové míry, že bude výhodná rozsáhlejší úprava webu Tanečních aktualit včetně připojení platební brány. Návrh doporučeného řešení ovšem předkládá možnost udržení si flexibility předplatného za pomoci volby výše předplatného.

Z tohoto důvodu byla pro model placeného obsahu zvolena platforma Forendors. Druhá česká platforma Herohero totiž podporuje pouze jednu pevnou částku (Hero hero, 2024). Forendors zároveň umožňuje tvůrcům obsahu na této platformě pracovat s formáty jako jsou videa, podcasty i rozsáhlejší psané texty.

V rámci sumarizační analýzy SWOT byla identifikována jako druhá nejdůležitější slabá stránka **nízká návštěvnost webových stránek** oproti konkurenci. Web Tanečních aktualit a jeho návštěvnost jsou pro online magazín zásadní, jelikož se jedná o hlavní platformu, na níž značka svůj obsah sdílí. Při porovnání s hlavním konkurentem, magazínem Opera PLUS, který má podle údajů z webu similarweb.com třikrát vyšší návštěvnost, nevykazují tyto dva weby značné rozdíly ve vzhledu a jejich funkčnosti. Obě stránky jsou navrženy moderně a přehledně. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že web Tanečních aktualit působí na čtenáře velmi pozitivním dojmem. Respondenti potvrdili, že design a vzhled webu jsou moderní, navigace a struktura obsahu jsou intuitivní a obsah je považován za originální a dobře žánrově vyvážený.

Fakt, který by mohl značce Taneční aktuality pomoci s rozšířením svých návštěv na webu, je optimalizace pro vyhledávače pomocí SEO analýzy. Za pomoci výstupů z této analýzy by se dosáhlo zviditelnění a lepší dostupnosti ve vyhledávačích jako například Google. Když bude web optimalizovaný pro relevantní klíčová slova a fráze, tak se zvyšuje pravděpodobnost, že se objeví na vyšších pozicích při vyhledávání, což zvyšuje šanci, že obsah značky potenciální čtenáři najdou. V konečném důsledku by zaměření na optimalizaci SEO přitáhlo více návštěvníků a zvýšilo by se povědomí o značce.

Další možností propagace webu je pomocí partnerských programů se subjekty, které sdílejí stejné hodnoty, cíle a publikum. Zde se přímo nabízí úzká spolupráce s některými z divadel se zaměřením na taneční scénu. Partnerství může mít podobu výměnných reklam, kdy se vzájemně poskytne prostor na webech, společné publikování obsahu až po velmi úzkou spolupráci při pořádání akcí či tvorbě společného obsahu. Tyto partnerské programy mohou zvýšit povědomí o značce online magazínu a zároveň rozšířit jeho dosah.



Jednou ze strategií, které značka může využít pro propagaci svého webu a jeho obsahu, je využití sociálních médií a šíření svého obsahu prostřednictvím těchto platform. Ovšem **i nízký počet sledujících na sociálních sítích** patří mezi slabé stránky značky Taneční aktuality. Značka sice pro svou komunikaci na sociálních sítích využívá nejznámější sítě Facebook a Instagram, ale při porovnání s konkurenčními značkami zde má menší aktivitu a méně sledujících.

Pro efektivní propagaci značky Taneční aktuality na sociálních sítích je klíčové zaměřit se na rozšíření jejího dosahu a zvýšení povědomí o značce mezi cílovými skupinami. V současné době značka disponuje na Facebooku 4 200 sledujícími, což je ve srovnání s konkurencí nižší číslo, což může ovlivnit obecné povědomí o značce. Přestože je značka na sociálních sítích aktivní a udržuje konzistentnost ve sdílení příspěvků, které jsou v souladu s obsahem webu, je zapotřebí zintenzivnit snahu o nábor nových fanoušků. Jako první krok se doporučuje realizace placených kampaní cílených na skupiny potenciálních čtenářů, které by mohla značka zajímat, a kampaně by je vedly je k návštěvě webových stránek. Tento přístup by měl přispět k výraznému zvýšení povědomí o značce. Dále je možné využít různé marketingové nástroje, jako jsou soutěže či promo akce, které by vyžadovaly větší interakci fanoušků a tím by se zvedl dosah značky. Při zaměření se na posílení růstu fanoušků na sociálních sítích tak značka získá další potenciální čtenáře webu. Značka by měla zvážit rozšíření svého portfolia sociálních služeb i o platformu TikTok. Přestože existují určité obavy týkající se bezpečnosti dat uživatelů na této platformě (iRozhlas, 2023), se TikTok rychle rozvíjí a stává se stále oblíbenějším, což ho činí významným hráčem na poli sociálních sítí především mezi mladší věkovou skupinou.

Další možností rozšíření povědomí o značce je využití influence marketingu a spolupráce s influencery či osobnostmi z tanečního světa. Při zvažování spolupráce s influencerem je důležité dbát na to, aby se tato spolupráce shodovala s hodnotami značky Taneční aktuality. V případě identifikace správné osoby a domluvení spolupráce by tato osoba mohla spolupracovat na vytváření obsahu pod značkou Taneční aktuality. Díky tomu by zvýšila dosah značky a mohla tak přitáhnout potenciální čtenáře.

Další z identifikovaných nedostatků je **omezený okruh potenciálních čtenářů**. Podle analýzy návštěvnosti konkurenčních značek se ukazuje, že značka Taneční aktuality dosud nevyužila svůj plný potenciál. Slabá stránka trhu, ve kterém značka působí, je ta, že je příliš úzký a specifický. Zde je podle Machové (2024) v plánu expanze do zahraničí i mimo český online prostor. Doporučení v otázce tohoto nedostatku je především se soustředit na získání lepší pozice ve stávajícím segmentu.

### 3.5.2 Náklady

Výstupem práce je kromě popsání doporučení i odhad jejich nacenění. Nejsou zde vyčísleny všechny návrhy z doporučení, ale pouze ty, které byly na základě analýz identifikovány jako klíčové. Zároveň je zde jedno omezení. Všechny interní náklady budou vyčísleny pouze pomocí časové náročnosti, tak aby zde zkoumaná společnost nezveřejňovala konkrétní finanční ohodnocení. Tento přístup umožňuje přesněji odhadnout reálný čas potřebný na realizaci doporučených aktivit, což zároveň přispívá k efektivnější správě a alokaci vnitřních zdrojů.

#### Testovací přechod na placený obsah

Z důvodů popsaných v předchozí kapitole, byla pro tento testovací přechod doporučena platforma Forendors. Založení účtu na této platformě nezabere moc času, zvládl by to jeden člověk za necelou hodinu, během které by připravil profilový text a nahrál úvodní fotky, které jsou ve stejném formátu jako na webu Tanečních aktualit. Vedení tohoto účtu je zdarma a platforma si účtuje pouze provize z každé platby. Je to 15 % z pravidelných plateb (Forendors,

2024). Na tento profil by byl po dobu zkušebního období umístován obsah, který by byl na webu Tanečních aktualit publikován s označením jako prémiový obsah.

Pro správu platformy v testovacím režimu by bylo nezbytné angažovat jednu osobu, která by měla na starost správu obsahu. Jelikož se jedná zatím pouze o testovací režim, obsah do platformy by se pouze překlápěl z webových stránek jedna ku jedné. Pro detailní vyčíslení pracovní náročnosti jednotlivých činností byla sestavena tabulka 19. V této tabulce jsou specifikovány jednotlivé úkony a jejich trvání. Vzhledem k možnosti využití interních pracovních sil pro všechny úkoly, jsou zde uvedeny pouze hodiny potřebné pro realizaci daných úkolů.

Založení a měsíční správa platformy v testovacím režimu celkově vyžaduje 30 pracovních hodin. Založení platformy, včetně grafické podpory, zabere 5 hodin, což představuje jednorázový výdaj. Ostatních 25 hodin představuje pravidelný měsíční provoz platformy během testovacího období. V tomto čase je zahrnuta správa obsahu, který správce platformy aktualizuje každé dva dny. Dále jsou zahrnuty náklady spojené s propagací obsahu na sociálních sítích. Součástí měsíční správy jsou také náklady na monitoring, analýzu a reporting úspěšnosti aktivit na platformě.

Po ukončení tohoto období by následoval úplný přechod prémiového obsahu pouze na tuto platformu a na webu by u každého prémiového článku byla pouze krátká ukázka s odkazem na platformu Forendors.

### **SEO analýza webu**

Jedno z doporučení pro budování značky v online prostředí byla realizace SEO auditu webových stránek značky. Provedení tohoto auditu má za cíl zvýšit viditelnost a dohledatelnost webu na internetu, což přispěje ke zvýšení celkového dosahu značky. Aby byl SEO audit realizován efektivně a odborně, nelze spoléhat pouze na interní zdroje. Je nezbytné angažovat externího specialistu nebo SEO agenturu, která disponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi v této oblasti. Tato spolupráce zajišťuje, že audit bude prováděn soudobými metodami a podle nejnovějších trendů v oblasti vyhledávací optimalizace, což maximalizuje jeho efektivitu a přínos pro značku.

Tvorba nacenění bude vycházet z cen několika freelancerů, a také z knihy SEO prakticky od autora Michala Binka. Příkladem nacenění od freelancerů jsou sazby Martina Dřímala, který uvádí hodinovou sazbu za SEO služby 1 000 Kč/h. Dále Dřímál uvádí, že SEO audit u menších webů s desítkami stránek může být v rozmezí mezi 2 000 až 5 000. Dále uvádí, že u větších webových projektů s rozsáhlejší strukturou je sazba za SEO audit v rozmezí od 5 000 do 15 000 (Dřímál, 2024). Rozsáhlejší variantou by byl případ právě zkoumaného webu Tanečních aktualit. Podobnou hodinovou sazbu má i agentura Agionet, která se zaměřuje na tvorbu webových stránek a jejich optimalizaci. Ta na svém webu uvádí sazby od 1 100 Kč/h až po 1 300 Kč/h v závislosti na velikosti projektu a délce spolupráce. Zde základní analýza, vytvoření analýzy klíčových slov a návrh řešení vychází cca na 8 000 Kč (Agionet, 2024). Další příklad nacenění je z webu [www.poctiveseo.cz](http://www.poctiveseo.cz) (2024), kde je nabízena základní analýza SEO od 7 000 Kč do 10 000 Kč. Poslední příklad nacenění je z knihy SEO prakticky. Zde autor knihy Binka (2020, str. 19) uvádí náklady na vytvoření analýzy nejčastěji v rozsahu 20 000 až 50 000 Kč. Ovšem na rozdíl od freelancerů se Binka zaměřuje více na SEO u větších prodejních webů postavených na platformě Shoptet. Tyto weby, které zároveň obsahují i e-shop, jsou z pohledu SEO analýzy daleko náročnější. Pro potřeby webu značky Taneční aktuality tak bude stačit jedna z předchozích nabízených variant, kdy s rozpočtem do 10 000 Kč bude k dispozici série doporučení na změny a inovace.

Při tvorbě ceny za SEO je počítáno s tím, že je v týmu interní správce webu, který by mohl tyto návrhy řešení aplikovat. Zde se špatně vyčíslují náklady na tyto úpravy, jelikož z analýzy provedené externí firmou mohou vzejít návrhy na drobné úpravy stránek v rozsahu pár hodin nebo také propracovanější úpravy struktury webu, které zaberou mnohem více času.

### **Propagace značky na sociální sítích**

Dalším doporučením pro budování značky bylo zvýšení jejího dosahu na sociálních sítích, pomocí placené kampaně. Cílem této kampaně by bylo především zvýšení povědomí o značce a hlavním ukazatelem při vyhodnocení by bylo zvýšení počtu sledujících na sociální síti Facebook.

Stanovený budget pro tuto podporu by mohl být zhruba 5 000 Kč s tím, že by se k tomu přidali i interní náklady na člověka, který by v první fázi vytipoval vhodný obsah pro tuto kampaň. Jednalo by se především o obsah, který by měl na základě analýzy webu nejvyšší čísla čtenosti. Tento údaj by šel zjistit z nástroje Google Analytics, který je připojen k webu. Po vytipování vhodného obsahu by byly po zveřejnění na webu a na sociálních sítích příspěvky finančně podpořeny pro zvýšení dosahu. V tomto případě by se mohlo jednat o dva příspěvky za měsíc. Náklady by vyšly interně odhadem na 1 hodinu vytipování populárního obsahu a dále 2 hodiny na přípravu dvou příspěvků za měsíc a následně 1 hodinu na jejich monitoring a analýzu výstupů.

## 4 Závěr

V této diplomové práci se autor věnoval komplexní analýze a strategickému plánování budování značky online magazínu Taneční aktuality. Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza vybrané značky online média Taneční aktuality. Druhým cílem práce byl návrh na budování a rozvoj značky, který vycházel z připravených analýz a z výsledků dotazníkového šetření.

V úvodních kapitolách byl předkládán teoretický rámec pro charakterizaci, co je to značka a jaké je její postavení v marketingovém kontextu. Zároveň byly v textu popsány jednotlivé pojmy, které se týkaly značky, jejích hodnot a jejího positioningu. Dále byla popsána práce se samotnou značkou a jejím budováním. Další kapitoly teoretické části se věnovaly hlavně online prostředí, kde zkoumaná značka působí. Byly zde popsány jednotlivé nástroje online marketingu a specifikováno budování značky v online prostředí.

Kapitoly představené v předchozích částech diplomové práce tvořily pevný základ pro aplikaci teoretických poznatků v praktické části, která se věnovala detailní analýze značky Taneční aktuality. Zásadním východiskem pro tuto část práce byly polostrukturované rozhovory s klíčovými osobnostmi online magazínu Taneční aktuality – ředitelkou Dance contextu MgA. Mgr. Danielou Machovou, PhD. a šéfredaktorem Mgr. MgA. Josefem Bartošem, PhD., jež byly realizovány na začátku roku 2024. Tyto rozhovory byly doplněny z veřejně dostupných sekundárních zdrojů jako jsou webové stránky, výroční zprávy, články v odborných a oborových médiích, veřejné databáze a záznamy. Pomocí těchto informací byla představena značka Taneční aktuality a historie značky. Dále byla popsána její identita a positioning, přičemž byl kladen důraz na unikátní rysy značky, které ji odlišují od jejích konkurentům.

Praktická část dále pokračovala průzkumem prostředí, ve kterém Taneční aktuality působí. K analýze vnějších vlivů byla využita metoda PESTLE, což umožnilo identifikaci politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů ovlivňujících značku Taneční aktuality. Další provedenou analýzou byla analýza vnějšího prostředí a sil, které na značku působí.

Zásadní částí práce bylo dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na vnímání značky mezi jejími čtenáři. Tato část nabídla pohled na aktuální postavení značky Taneční aktuality z pohledu její cílové skupiny. Konstrukce dotazníku byla připravena pomocí předem stanovených předpokladů.

První předpoklad zněl: **Respondenti si se značkou Taneční aktuality spojují především pozitivní asociace.** Tento předpoklad se podařilo na základě dat potvrdit. Z velkého množství získaných dat vyplynuly nejdůležitější asociace, které mají čtenáři se značkou spojené. Jednalo se o pojmy *zajímavé, aktuální, přehledné, informativní*. Tyto atributy poukázaly na to, že obsah značky pozitivně rezonoval s cílovým publikem.

Druhý předpoklad zněl: **Více než dvě třetiny respondentů sleduje Taneční aktuality na sociální síti Facebook,** a nepodařilo se ji verifikovat. Poměr respondentů, kteří značku nesledovali na sociální síti byl vyšší než poměr sledujících. Z tohoto zjištění vzešel podnět pro rozvoj značky.

Poslední předpoklad zněl, že **Respondenti jsou ochotni za obsah v budoucnu platit.** I tento předpoklad se nepodařilo potvrdit, protože poměr respondentů, kteří by nebyli ochotni platit za obsah byl vyšší než těch, kteří by byli ochotni za obsah platit. Z tohoto zjištění vzešel také podnět pro následující doporučení formulované v závěru analytické části práce.

Na základě všech zjištěných informací a poznatků byla připravena sumarizační SWOT analýza, která poskytla komplexní přehled o silných a slabých stránkách značky, příležitostech pro její růst a o potenciálních hrozbách.

Pomocí výstupů analýzy SWOT byla formulována strategická doporučení pro další rozvoj značky, včetně návrhů na zvýšení jejího povědomí a strategií pro monetizaci obsahu. Tato doporučení měla za cíl poskytnout značce Taneční aktuality jasný plán pro její budoucí směřování a zároveň přinést vyšší hodnotu jejím čtenářům.

# Literatura

## Primární zdroje

AAKER, D. A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Business books (Computer Press). Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.

BANYÁR, M. *Značka a logo: vizuálne prvky značky a ich význam v procese brandingu*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2017. ISBN 978-80-7454-681-5.

BEVERLAND, M. *Brand management: co-creating meaningful brands*. Los Angeles: Sage, [2021]. 432 s. ISBN 978-1-5297-2012-9.

BUREŠOVÁ, J. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-1680-5.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HEDING, T. *Brand Management*. 3rd. Routledge, 2020. ISBN 978-0367172589.

HORŇÁK, P. *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. Vydanie druhé, rozšírené a prepracované. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2018. ISBN 978-80-87500-94-1.

JANOUC, V. *Internetový marketing*. 3. vyd., 2020 Brno: Computer Press, 344 s. ISBN 978-80-251-5016-0

JEŽKOVÁ, R., KRÁL, D., MAREK, K., TRČKA, L. a VÁGNER, I. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting, 2015. ISBN 978-80-87482-30-8.

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

KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, P. a KOTLER, M. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.

LOSEKOOT, M. a VYHNÁNKOVÁ, E. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Žádná velká věda. 328 s. ISBN 978-80-7555-084-2.

MATISKO, P. *Marketingové myšlení: jak budovat podnikání silné od základů*. II. rozšířené vydání. [Praha]: [Cyberma], 2020. ISBN 978-80-270-7922-3.

MILTENBURG, A. *Brand the change*. BIS Publishers, 2017. ISBN 978-90-636947-8-4.

OLINS, W. *Brand new: nová podoba značek*. Přeložil Petr HAVLÍČEK. V Praze: Slovart, 2016. ISBN 978-80-7529-047-2.

OSVALDOVÁ, B. a HALADA, J. *Praktická encyklopedie žurnalistiky*. 2., dopl. vyd. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-108-6.

- PERERA, R. *The PESTLE Analysis*. 2018. ISBN 1790845327.
- POULIS, A., RIZOMYLIOTIS I. a KONSTANTOULAKI K. *Digital Branding Fever*. Business Expert Press, 2017. ISBN 9781947098831.
- PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
- ROWLES, D. *Digital branding: a complete step-by-step guide to strategy, tactics, tools and measurement*. Second edition. London: KoganPage, 2018. ISBN 978-0-7494-8169-8.
- SHARP, B. *Jak se budují značky: co obchodníci nevědí*. Přeložil Petr SUMCOV. Knihy Omega. Praha: Dobrovský, 2018. ISBN 978-80-7390-618-4.
- ŠAFROVÁ-DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ŠTĚDRŇ, B. a kol. *Mezinárodní marketing*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4.
- TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. 2. vydání*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.
- URBAN, J. *Strategický management. Právo a management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. ISBN 978-80-87974-20-9.
- VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení. Finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6
- VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu. 4.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.
- VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. a BINAR, J. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.
- WHITLER, K. *Positioning for advantage: techniques and strategies to grow brand value*. New York: Columbia University Press, [2021]. 264 s. ISBN 978-0231189002.

## Internetové zdroje

- AGIONET. *SEO optimalizace ceník*. In: Agionet [online]. 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupné z: <https://www.agionet.cz/cenik/seo-optimalizace>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Brand Mapping: An Effective and Efficient Tool for Marketers*. In: American marketing asociation Boston [online]. 2016 [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.amaboston.org/blog/brand-mapping-an-effective-and-efficient-tool-for-marketers/>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Branding*. American Marketing Association [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.ama.org/topics/branding/>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *What is marketing*. American Marketing Association [online]. 2023 [cit. 2023-10-15]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

AUST, O. *Média versus sociální sítě: jak proběhlo přerozdělení pozornosti*. Online. In: Mediář. 2022 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/media-versus-socialni-site-jak-probehlo-prerozdeleni-pozornosti/>

BARTOŠ, J. *Taneční aktuality představují nové logo*. Online. In: Taneční aktuality. 2018 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.tanecniaktuality.cz/zpravy/tanecni-aktuality-predstavuji-nove-logo>

BINKA, M. *SEO PRAKTICKY: Jak optimalizovat stránky (nejen) pro SHOPTET*. Brno: Mgr. Michal Binka, 2020. 150 s. [e-book] Dostupné z <https://www.seoprakticky.cz/seo-kniha-analyza-klicovych-slov-navod-krok-za-krokem>

BRUK. *Jaká je průměrná cena webových stránek aneb kolik stojí web?* Online. In: Vojtěch Bruk. 2024 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://vojtechbruk.cz/cena-webovych-stranek/>

CULTURENET. *Státní rozpočet 2024: Jaké změny čekají kulturu v příštím roce?* Online. In: Culturenet. 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.culturenet.cz/stalo-se/statni-rozpocet-2024-jake-zmeny-cekaji-kulturu-v-pristim-roce/>

CVVM. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života a mezilidská důvěra – duben / květen 2023*. Online. In: CVVM. 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/institute-a-politici/5676-duvera-k-vybranim-institucim-verejneho-zivota-a-mezilidska-duvera-duben-kveten-2023>.

ČESKÉ NOVINY. *Průzkum: Češi letos tráví na sociálních sítích 147 minut denně*. České noviny [online]. 2023 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2370277>

ČNB. *Prognóza ČNB – zima 2024*. Online. In: Česká národní banka. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČSÚ. *Aktuální populační vývoj v kostce*. Český statistický úřad [online]. 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

ČSÚ. *Češi mají čtení na webu v oblibě*. Online. Český statistický úřad. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesi-maji-cteni-na-webu-v-oblibe>.

ČSÚ. *ČSÚ představil první výsledky Sčítání 2021*. Online. Český statistický úřad. 2021 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/csu-predstavil-prvni-vysledky-scitani-2021>

ČSÚ. *Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2023 byla 10,7 %*. In: Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocnimira-inflace-v-cr-v-roce-2023>

DATABÁZE TANCE. *Taneční aktuality, o. p. s.* In: Databáze tance [online]. 2024 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.databazetance.cz/tanecni-aktuality-o-p-s/>

DELOITTE. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2024*. Online. Deloitte. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>

DŘÍMAL, M. *Ceník* [Online] Martin Dřímál – SEO konzultant & linkbuilder, [Cit.: 13. 04. 2024] Dostupné z <https://martindrimal.cz/cenik>

E15. *Volební kalendář. Jaké volby Česko čekají do roku 2033*. Online. In: E15. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/kdy-budou-volby#snemovna>



EKONOM. *Populace stárne, vyrovnat se s tím bude muset zdravotnictví i společnost.* Online. AKRMAN, Libor. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67177440-populace-starne-vyrovnat-se-s-tim-bude-muset-zdravotnictvi-i-spolecnost>.

FACEBOOK. *Facebook* [online]. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/>

FIŠER, M. *Meta nesmí využívat osobní údaje pro cílenou reklamu, zavelel evropský regulátor.* Online. In: *Novinky*. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/internet-a-pc-meta-nesmi-vyuzivat-osobni-udaje-pro-cilenou-reklamu-zavelel-evropsky-regulator-40449287>

FORENDORS. *Co mít na paměti při používání našich služeb aneb podmínky užití Forendors.* Online. In: *Forendors*. 2023 [cit. 2024-04-01]. <https://www.forendors.cz/>. Dostupné z: <https://www.forendors.cz/vop>

GAVENDA, J. *Kandidáti ANO do Bruselu. Zájem má Bžoch i královna skandálů Jermanová.* Online. In: *Seznam zprávy*. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-kandidati-ano-do-bruselu-zajem-ma-bzoch-i-kralovna-skandalu-jermanova-243524>

GOBIGNAME. *Názvy firem a ich různé druhy.* [online]. 2019 [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: <https://www.gobigname.com/sk/blog/8/nazvy-firiem-a-ich-rozne-druhy>

HAYASHI, L. *Speciální vydání 2018 je již v prodeji.* In: *Taneční aktuality* [online]. 2018 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.tanecniaktuality.cz/tanec/specialni-vydani-2018-je-jiz-v-prodeji>

HEROHERO. *Pro tvůrce.* Online. In: *Herohero*. 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://help.herohero.co/cs/guide/for-creators.html#jak-nastavit-adekvatni-cenu>.

HOLZMAN, O. *Z Pickey je Forendors. Česká platforma pro tvůrce musela změnit jméno a spouští mobilní aplikaci.* Online. In: *Czech crunch*. 2023 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://cc.cz/z-pickey-je-forendors-ceska-platforma-pro-tvurce-musela-zmenit-jmeno-a-spousti-mobilni-aplikaci/>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Sex.com nebo Jídlo.cz. Nejdražší internetové domény stojí miliony korun, přesto se kupujícím vyplácí.* In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66987390-sex-com-nebo-jidlo-cz-nejdrazsi-internetove-domeny-stoji-miliony-korun-presto-se-kupujicim-vyplaci>

INSTAGRAM. *Instagram* [online]. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z WWW: <https://www.instagram.com>

INSTITUT POLITICKÉHO MARKETINU. *Značka na 1000 způsobů aneb co je to brand.* [online]. [cit. 2023-11-04]. Dostupné z: <https://politickymarketing.com/znacka-aneb-co-je-to-brand-branding>

INTERBRAND. *Interbrand Best Global Brands 2023.* Online. In: *Interbrand*. 2023 [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://interbrand.com/best-brands/>

KASÍK, P. *Ušetří vám práci a vyrazí dech. 10 tipů, jak zapráhnout umělou inteligenci.* Online. *Seznam zprávy*. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/tech-technologie-navody-usetri-vam-praci-a-vyrazi-dech-10-tipu-jak-zaprahnout-umelou-inteligenci-227059>

KIRSCH, K. *The Ultimate List of Email Marketing Stats for 2023.* In: *HubSpot* [online]. 2023 [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/email-marketing-stats>

- KREATIVNÍ ČESKO. *Celostátní galerie kreativců*. Online. In: Kreativní Česko. 2024[cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://vouchery.kreativnicesko.cz/galerie-kreativcu?offset=1200>
- KRÝŽOVÁ, S. *66 procent navíc. ERÚ potvrdil skok u části faktury za elektřinu*. Online. Seznam zprávy. 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-finance-sledujte-o-kolik-si-pristi-rok-cesi-priplati-za-elektřinu-a-plyn-240685>
- KURZY.CZ. *Založení ústavu, § 405*. Online. In: Kurzy.cz. 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-405/>
- LINKEDIN. *LinkedIn* [online]. [cit. 2024-03-23]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/>
- MAHDALOVÁ, K. *Unikátní model Seznam Zpráv. Kdo vyhraje sněmovní volby*. Online. In: Seznam zprávy. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/volby-do-poslanecke-snemovny-unikatni-model-kdo-vyhraje-snemovni-volby-210722>
- MACHOVÁ, D. a HAYASHI, L. *Výroční zpráva Tanečních aktualit za rok 2021*. In: Taneční aktuality [online]. 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: [https://www.tanecniaktuality.cz/file/41566cb48db3f9926389323db11483ff/66841/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20TA\\_2021.pdf](https://www.tanecniaktuality.cz/file/41566cb48db3f9926389323db11483ff/66841/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20TA_2021.pdf)
- MACHOVÁ, D. *Výroční zpráva Tanečních aktualit za rok 2019*. In: Taneční aktuality [online]. 2019 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: [https://www.tanecniaktuality.cz/file/d0df2bede0fd59ccaee6b50473307ffb/58660/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va\\_TA\\_2019.pdf](https://www.tanecniaktuality.cz/file/d0df2bede0fd59ccaee6b50473307ffb/58660/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va_TA_2019.pdf)
- MACHOVÁ, D. *Výroční zpráva Tanečních aktualit za rok 2020*. In: Taneční aktuality [online]. 2020 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: [https://www.tanecniaktuality.cz/file/d92aieb11bcfa6e6100f23aa09daeaaa/61723/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va\\_TA\\_2020.pdf](https://www.tanecniaktuality.cz/file/d92aieb11bcfa6e6100f23aa09daeaaa/61723/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va_TA_2020.pdf)
- MACHOVÁ, D. *Výroční zpráva Tanečních aktualit za rok 2022*. In: Taneční aktuality [online]. 2022 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: [https://www.tanecniaktuality.cz/file/bba5d83326dae87871703ec1df9c6d06/70086/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20TA\\_2022.pdf](https://www.tanecniaktuality.cz/file/bba5d83326dae87871703ec1df9c6d06/70086/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20TA_2022.pdf)
- MANPOWERGROUP. *66 % zaměstnavatelů v ČR nemůže najít dostatek zaměstnanců s potřebným profilem*. Manpowergroup. 2023[cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/nedostatek-zamestnancu-a-nova-realita/>
- MEDIAGURU. *Digital News Report: Lidé se vyhýbají zprávám, placení zpomaluje*. Online. In: Mediaguru.cz. 2022[cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/06/digital-news-report-lide-se-vyhybaji-zpravam-placeni-zpomaluje/>
- MEDIAGURU. *Mediální slovník*. Online. In: Mediaguru. 2023[cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/media-mix/>
- MEDIAGURU. *Výzkum: Za zpravodajství na webu loni zaplatilo 7 % Čechů*. Online. In: Mediaguru.cz. 2021[cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/06/vyzkum-za-zpravodajstvi-na-webu-loni-zaplatilo-7-cechu/>
- MEDIUM. *Why The “Pay What You Want” Model Is a Brilliant But Often Overlooked Pricing Strategy*. Online. In: Medium.com. 2021 [cit. 2024-03-29]. Dostupné

z: <https://medium.com/swlh/why-the-pay-what-you-want-model-is-a-brilliant-but-often-overlooked-pricing-strategy-15764170b1b2>

MINISTERSTVO KULTURY. *Historie Ministerstva kultury*. In: Ministerstvo Kultury [online]. 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=1839>

NA VOLNÉ NOZE. *Katalog profesionálů*. Online. In: Na volné noze. 2024 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://navolnenoze.cz/katalog/grafika/>

NOVINKY. *VŠ má v Česku 27 procent lidí od 25 do 64 let. Podíl je třetí nejnižší v EU*. Online. Novinky. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-vs-ma-v-cesku-27-procent-lidi-od-25-do-64-let-podil-je-treti-nejnizsi-v-eu-40444052>

OPERA PLUS. *O nás*. Online. In: Opera PLUS. 2024 [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://operaplus.cz/info/impresum/>

PAJSKR. *Jaká je cena za webové stránky*. Online. In: Pajskr. 2024 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://pajskr.cz/cena-webovych-stranek/>

PEYTON LEGAL. *Cookies a GDPR: co musíte vědět jako provozovatel webu?* In: Peyton legal [online]. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.peytonlegal.cz/cookies-gdpr-web/>

PRAVNÍ PROSTOR. *Autorské právo a fotografie na internetu*. Právní prostor [online]. 2016 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obcanske-pravo/autorske-pravo-a-fotografie-na-internetu>

REUTERS INSTITUTE. *Digital news report 2023*. In: Reuters Institute [online]. s. 160 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <file:///C:/Users/User/Downloads/digital-news-report-2023.pdf>

SPIR. *Online reklama v roce 2022 vyrostla o 18 %, výdaje dosáhly téměř 57 miliard korun*. Online. In: Sdružení pro internetový rozvoj. 2022 [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://www.spir.cz/online-reklama-v-roce-2022-vyrostla-o-18-vydaje-dosahly-temer-57-miliard-korun/>

SPIR. *Výzkum inzertních výkonů SPIR 2021*. In: Sdružení pro internetový rozvoj. 2021 [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://www.inzertnivykony.cz/>

STANJURA, K. *3 pravidla pro psaní newsletteru, který lidi baví (a vyhrává ceny)*. In: Boomerang communication [online]. 2021 [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://boomerang.agency/blog/3-pravidla-pro-psani-newsletteru-ktery-lidi-bavi-a-vyhravacy-ceny/>

STATISTIKA KULTURY. *Kultura v číslech 2022*. Online. Statistiky kultury. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: [https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/05/kultura\\_v\\_cislech\\_2022\\_web2.pdf](https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/05/kultura_v_cislech_2022_web2.pdf)

STUHLÍKOVÁ, L. *ANO šplhá k rekordním ziskům, ukázal průzkum pro Seznam Zprávy*. Online. In: Seznam zprávy. 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-ano-splha-k-rekordnim-ziskum-ukazal-pruzkum-pro-seznam-zpravy-241119>

ŠŤASTNÝ, J. *Nezaměstnaných je v Česku stejně jako loni. Důvod k radosti i obavám*. Online. Seznam zprávy. 2023 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-nezamestnanych-je-v-cesku-stejne-jako-loni-duvod-k-radosti-i-obavam-241252>

TANEČNÍ AKTUALITY. *O nás*. In: Taneční aktuality [online]. 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.tanecniaktuality.cz/o-nas>

TANEČNÍ AKTUALITY. *Taneční aktuality se mění na Dance Context*. Online. In: Taneční aktuality. 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.tanecniaktuality.cz/zpravy/tanecni-aktuality-se-meni-na-dance-context>.

TANEČNÍ ZÓNA. *O nás*. Online. In: Taneční zóna. 2024 [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.tanecnizona.cz/o-nas/>.

TANEČNÍ ZÓNA. *Šéfredaktoři*. Online. In: Taneční zóna. 2014 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.tanecnizona.cz/aktuality/2014/sefredaktori/>.

ÚČETNÍ PORTÁL. *Oddíl 4 (§ 402 - § 418)*. Online. In: Účetní portál. 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.ucetniportal.cz/wiki/html?item=440>

VAŇKOVÁ, P. *Autorská práva a online marketing: na co si dát pozor?* In: Effective online [online]. 2020 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.effectiveonline.cz/cz/autorska-prava-online-marketing>

WEBFUSION. *Kolik stojí webové stránky v roce 2024*. Online. In: Webfusion. 2024 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://webfusion.cz/kolik-stoji-webove-stranky-v-roce-2024/>.

WEBSUPPORT. *Kompletní návod, jak si založit vlastní blog pro začátečníky*. Online. In: Websupport. 2023 [cit. 2024-04-01]. <https://www.websupport.cz>. Dostupné z: <https://www.websupport.cz/blog/2023/10/kompletni-navod-jak-si-zalozit-vlastni-blog-pro-zacatecniky/>.

WOVEN AGENCY. *What is The Kapferer Brand Identity Prism?*. Woven Agency [online]. 2018, April 6, 2018, 1 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://woven.agency/insights/what-is-the-brand-identity-prism/>

ZELENKA, F. *Média přechod do digitálu nezvládla, krize jim zasadí smrtelnou ránu*. Online. In: E15. 2022 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/media-prechod-do-digitalu-nezvladla-krize-jim-zasadi-smrtelnou-ranu-1395646>.

ZELENKA, F. *TikTok je bezpečnostní hrozba, upozorňuje český kyberúřad. Varuje před používáním aplikace*. Online. In: IRozhlas. 2023 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/technologie/tiktok-je-bezpecnostni-hrozba-upozornuje-cesky-kyberurad-varuje-pred-pouzivanim\\_2303081130\\_ako](https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/technologie/tiktok-je-bezpecnostni-hrozba-upozornuje-cesky-kyberurad-varuje-pred-pouzivanim_2303081130_ako).

ŽIDLICKÝ, M. *Během krize se vyplatí investovat do značky, říká Miroslav Král z Marketupu*. In: Forbes [online]. 2022 [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://forbes.cz/behem-krize-se-vyplati-investovat-do-znacky-rika-miroslav-kral-z-marketupu/>

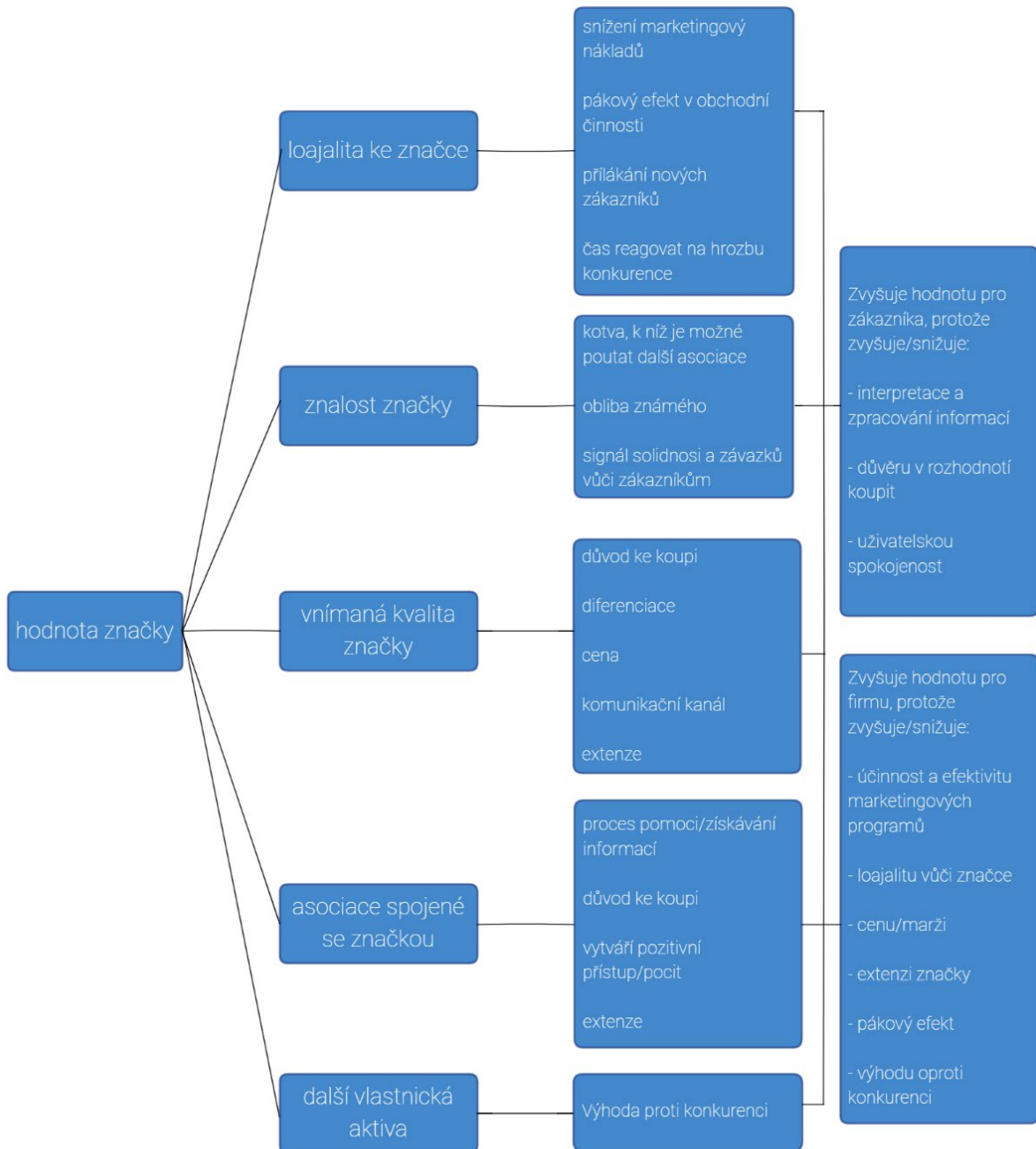
## Seznam příloh

Příloha 1 Hodnota značky .....	I
Příloha 2 Klíčové body PESTLE analýzy .....	II
Příloha 3 Časová náročnost správy platformy Forendors .....	III
Příloha 4 Distribuovaný dotazník.....	III
Příloha 5 Rozhovor s ředitelkou Dance contextu.....	VIII
Příloha 6 Rozhovor s šéfredaktorem Tanečních Aktuality .....	X
Příloha 7 Prezentace .....	XII

# Přílohy

## Příloha 1

Obrázek 2 Hodnota značky



## Příloha 2

Tabulka 5 Klíčové body PESTLE analýzy

Kategorie	Klíčové body
Politické faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilní politický kontext v ČR.</li><li>• Klesající důvěra občanů ve vládu vedenou premiérem Petrem Fialou.</li><li>• Vliv ministerstva kultury na aktivity značky Taneční aktuality.</li><li>• Očekávané šetření a úspory v roce 2024.</li><li>• Předpokládané volby do Poslanecké sněmovny v roce 2025 s možnou změnou ve vládě.</li></ul>
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trvající vliv pandemie Covid-19 a ruské invaze na českou ekonomiku.</li><li>• Snížení výdajů na kulturu v roce 2024.</li><li>• Dlouhodobě nízká nezaměstnanost kolem 3,5 % a stále trvající poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích.</li><li>• Očekávaný růst HDP v roce 2024.</li></ul>
Sociální faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Růst populace s kladným migračním saldem.</li><li>• Stárnutí populace a procentuální úbytek lidí v produktivním věku na úkor lidí ve věku důchodovém.</li><li>• Trend zvyšování vzdělání obyvatel.</li><li>• Trend ubývání tištěných časopisů a přechod do online prostředí.</li></ul>
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Běžná praxe online konzumace médií a vzrůstající trend přechodu většího počtu čtenářů do online prostředí.</li><li>• Pokrok v oblasti technologií a jejich využitelnosti, například analytické nástroje pro web či jazykové modely.</li></ul>
Legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ustálená forma právní osoby domovské organizace - Ústav.</li><li>• V budoucnu možné změny v legislativní oblasti pro ochranu osobních údajů.</li></ul>
Ekologické faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vliv výrobního procesu elektronických zařízení na životní prostředí.</li><li>• Důraz na udržitelnost a ochranu přírodních zdrojů.</li></ul>

### Příloha 3

Tabulka 19 Časová náročnost správy platformy Forendors

Aktivita	Odpovědná osoba	Periodicita (v měsíci)	Časový odhad na danou aktivitu (v hodinách)	Celkově hodin
Příprava grafického symbolu pro prémiový obsah	Grafik	Jednorázově	4	4
Založení platformy	Správce platformy	Jednorázově	1	1
Přidávání obsahu	Správce platformy	15x	1	15
Monitoring a analýza	Správce platformy	3x	2	6
Propagace na sociálních sítích	Správce sociálních sítích	4x	1	4
<b>Celkem</b>				<b>30</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha 4

Distribuovaný dotazník

1. Co si vybavíte, když se řeknou Taneční aktuality?
2. Kdybyste měl/a popsat Taneční aktuality 3 přídavnými jmény, jaká by to byla?
3. Jak často navštěvujete web Tanečních aktualit?
  - Denně nebo téměř denně
  - 2- 3x do týdne
  - Alespoň 1x za týden
  - Alespoň 1x za 14 dní
  - Alespoň 1x za měsíc
  - Méně často.
4. Jaká další média o umění sledujete/čtete?
  - A2
  - Art zóna ČT
  - Divadelní noviny
  - Kulturní rubriky na portálech [lidovky.cz](http://lidovky.cz), [idnes.cz](http://idnes.cz) apod.
  - Mozaika ČRo
  - Opera plus
  - Scéna.cz
  - Svět a divadlo



- Taneční zóna
- Taneční magazín
- Žádná
- Jiné:

5. Které z těchto dalších médií sledujete nejčastěji?

- A2
- Art zóna ČT
- Divadelní noviny
- Kulturní rubriky na portálech [lidovky.cz](http://lidovky.cz), [idnes.cz](http://idnes.cz) apod.
- Mozaika ČRo
- Opera plus
- Scéna.cz
- Svět a divadlo
- Taneční zóna
- Taneční magazín
- Žádné
- Jiné:

6. Jak často médium vybrané v předchozí otázce čtete/sledujete?

- Denně nebo téměř denně
- 2- 3x do týdne
- Alespoň 1x za týden
- Alespoň 1x za 14 dní
- Alespoň 1x za měsíc
- Méně často

7. Sledujete Taneční aktuality na sociální síti Facebook?

- Ano
- Ne

7. Proč Taneční aktuality na Facebooku nesledujete?

8. Sledujete Taneční aktuality na Instagramu?

- Ano
- Ne

8. Proč Taneční aktuality na Instagramu nesledujete?

9. Jaké typy obsahu Vás na webu Tanečních aktualit zajímají?

- Aktuality, zprávy
- Kritiky, recenze
- Rozhovory
- Reportáže
- Podcasty
- Názorová rubrika

- Úhel pohledu
- Výroční texty osobností

10. Jaký druh obsahu na webu Tanečních aktualit by měl být posílen?

11. Je něco konkrétního, co vám vyloženě na webu Tanečních aktualit chybí?

12. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky (TA = Taneční aktuality):

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Vzhled a design webu je moderní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TA vytváří věrohodný obsah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navigace a uspořádání obsahu webu je přehledné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsah webu je originální	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsah webu TA je žánrově vyvážený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky (TA = Taneční aktuality):

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
TA mají názor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TA otevírají kontroverzní témata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň textů na webu TA je vysoká	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TA jsou důležitým médiem v oblasti tance a pohybového umění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TA vydávají texty obratem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Předplácíte si nyní nějaký tištěný nebo online časopis?

- Ano
- Ne

15. Co všechno si předplácíte?

16. Zamyslete se nad jedním médiem, které jste uvedl/a v předchozí otázce a doplňte větu:  
Médium si předplácím, protože...

17. Do jaké míry jsou pro vás důležité následující faktory při uvažování o koupi  
zpoplatněného online obsahu?

	1 = Velmi důležité	2	3	4	5	6 = Není vůbec důležité
Exkluzivita obsahu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora tvůrců obsahu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka bonusů a výhod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitnější obsah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absence reklam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. V případě, že by se část obsahu online časopisu Taneční aktuality zpoplatnila, byl/a byste ochotný/á za něj připlatit?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

19. Za jaké typy obsahu na webu Taneční aktuality byste byl/a ochotn/a si případně připlatit?

- Úhel pohledu a názorové texty vyjadřující se k aktuálnímu dění
- Profilové rozhovory
- Podcasty
- Domácí i zahraniční zpravodajství
- Medailonky osobností a vzpomínkové texty
- Rozsáhlé a kontextuální kritiky
- Recenze a reportáže

20. Analytické texty (např. Speciální vydání, Dance Context Journal)

21. Jaký model předplatného by Vám nejvíce vyhovoval?

- Plně zpoplatněný obsah
- Částečně zpoplatněný obsah
- Libovolná výše platby za konkrétní obsah formou "pay what you can"

22. V jaké výši byste byl/a ochotný/á si připlácet za obsah webu Tanečních aktualit MĚSÍČNĚ?

- 99,- Kč
- 149,- Kč
- 199,- Kč
- 249,- Kč
- 299,- Kč
- více než 300,- Kč měsíčně
- nebyl/a bych ochotný/á si platit měsíční předplatné

23. V případě, že by bylo možné si koupit přístup k jednomu exkluzivnímu obsahu/článku na Tanečních aktualitách, kolik byste byl/a ochotný/á zaplatit?

- 19,- Kč
- 29,- Kč
- 39,- Kč
- 49,- Kč
- Více jak 50,- Kč
- nebyl/a bych ochotný/á si přístup k exkluzivnímu článku zaplatit

24. Jste:

- Muž
- Žena
- Nebinární

25. Kolik Vám je let?

26. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Vyučen/a s maturitou
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

27. V jakém kraji žijete?

- Hlavní město Praha

- Středočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Jihočeský kraj
- Ústecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Plzeňský kraj
- Pardubický kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Kraj Vysočina
- Karlovarský kraj

28. Co z uvedeného Vás nejvíce vystihuje?

- Jsem aktivní umělec v oboru tance, nonverbálního divadla, nového cirkusu apod. (interpret, choreograf, režisér apod.)
- Pracuji v oboru tance, nonverbálního divadla, nového cirkusu apod. jako PR, produkční, publicista, manažer apod.
- Nepracuji v tanečním oboru, sledování tance, nonverbálního divadla, nového cirkusu apod. je mým koníčkem

29. Máte nějaké taneční vzdělání, zkušenosti?

- Navštěvoval/a jsem taneční obor ZUŠ
- Navštěvoval/a či navštěvuji taneční, pohybové workshopy
- Studuji/mám vystudovanou taneční konzervatoř
- Studuji/mám vystudovanou VŠ uměleckého zaměření (AMU, JAMU)

## Příloha 5

### Rozhovor s ředitelkou Dance contextu MgA. Mgr. Danielou Machovou, Ph.D. (2024)

**Autor:** Co pro tebe jsou Taneční aktuality? Jak bys je charakterizovala?

**Daniela Machová:** Moje odpověď je hodně ovlivněná tím, že jsme procházeli v poslední době důkladnou reorganizací a redefinicí naší celé strategie. Takže v současné době jsou Taneční aktuality vlastně jako taková produkční platforma, která řeší taneční publicistiku, ať už v online formě, tak tištěné. Taneční aktuality jsou primárně online časopisem o tanci. Taneční aktuality fungují vlastně už někdy od roku 2006 a je to vlastně stěžejní vlajková loď, která odstartovala veškeré naše aktivity, na které se potom nabalovaly postupně další činnosti. Od roku 2008 jsme začali publikovat tištěnou Ročenku, obsahující výběr nejzajímavějších článků, v roce 2016 byla založena Databáze tance jako portál propojující umělce a organizace mezi sebou s rozšířením na zahraniční subjekty. Dance Context Webzine jako nová mezinárodní odnož online magazínu, který se zaměřuje se na mezinárodní publikum a věnuje se reflexi evropského tanečního umění. Dále Dance Context Journal, který pokračuje v publikování tištěných vydání a Dance Context Live, který pořádá a zaštiťuje aktivity, které se konají mimo online prostor a věnuje se pořádání odborných diskusí, kulatých stolů nebo i neformálních debat s diváky. Pravidelně pořádá vzdělávací semináře a workshopy jak pro české, tak pro zahraniční účastníky. A teď tedy tyto projekty fungují pod jednou značkou Dance Context. Ta je stejně

jako předtím Taneční aktuality po právní stránce neziskovou organizací, konkrétně ústavem a činnost všech těchto projektů je primárně financována z grantových výzev Ministerstva kultury, Státním fondem a městem Praha.

**Autor:** Jak bys popsala Dance Context?

**Daniela Machová:** Dance Context je v podstatě produkční platforma a zároveň fórum pro reflexi a rozvoj tance, jehož smyslem a posláním je pomáhat tanci růst. A je to jednak v rovině té taneční žurnalistiky a jednak v rovině servisu pro obor a v rovině nějaké edukační organizace, událostí a podobně.

**Autor:** Jaká je vize se značkou Dance Context do budoucna? Je v plánu nějaká expanze?

**Daniela Machová:** Myslím si, že z hlediska jakoby toho portfolia činností, který děláme, jsme teď takhle naprosto jako saturovaní a spokojení. Pokud by byly nějaké expanze, tak spíš jako rozšiřováním toho záběru, té oblasti. Konkrétně například k té stránce Dance kontext Webzine, což byla původně anglická mutace Tanečních aktualit, tak ta se vlastně rozrostla ve svůj další jako záběr, kdy už reflektujeme něco, co se děje v celé Evropě. Ne sice v nějakém velkém množství, protože je to dáno nějakými finančními možnostmi, ale dokážu si představit, že pokud se někde rozvíjet či rozšiřovat, tak by to bylo konkrétně v této oblasti. Vlastně posílit ten záběr zahraničních reflexí, a tím i teoreticky náš dosah do zahraničí. Druhou cestou expanze, nebo spíše dlouhodobým cílem, je neustále se zlepšovat a díky tomu přinášet českému čtenáři kvalitnější obsah. Neustále rozšiřujeme portfolio svých aktivit, a to na webovém portálu Tanečních aktuality, propojujeme lidi v projektu Databáze tance či na sociálních sítích. Snažíme se vytvořit tak unikátní čtenářskou a profesní síť. To byl například náš cíl před několika lety, kdy jsme si nechali zpracovat výzkum na působení Tanečních aktualit na sociálních sítích a potažmo zapojení komunity okolo tance. Vyšel nám z toho plán na posílení našich aktivit na sociálních sítích. Pro tvoji představu nám výsledky ukázaly, že ani ne polovina čtenářů nás sleduje na Facebooku. Proto jsme se zaměřili na zintenzivnění našich aktivit i na sociálních sítích. V tomto ohledu měly před námi ostatní online portály náskok.

**Autor:** Kdo je podle tebe největším konkurentem značky?

**Daniela Machová:** Pokud se budeme bavit, o čistě konkurenci internetového portálu Taneční aktuality, tak je to jednoznačně Opera.

**Autor:** A je tady nějaká konkurence, co se týká platformy Dance Contextu?

**Daniela Machová:** Co se týká platformy tak bych řekla, že asi ne. Je tady hodně jako servisních organizací, které bych řekla, že se také snaží být tím prostředníkem v diskusi mezi umělci a já nevím třeba nějakými kulturními manažery, úředníky na ministerstvu a podobně. Takže to tady jako dejme, třeba Nová síť. Ale to bych asi za konkurenci neoznačila. Já si myslím, že tohle je naše unikum, že nejsme jenom jakoby časopis o tanci. Proto jsme vlastně cítili i tu potřebu se vůči tomu vymezit a vlastně založit tu platformu Dance Context.

**Autor:** Claimem značky Taneční aktuality je: „Pomáháme tancem růst“, patří do skupiny aktivit i vzdělávací aktivity?

**Daniela Machová:** Přesně tak. Všechno, co má v sobě obsažen claim „Pomáháme tanci růst“ je jednak v té reflexi, ale právě i v tom, že se snažíme vlastně neustále vzdělávat, ať už jako dovnitř tím, že pro členy připravujeme různé kurzy, workshopy a vzdělávací akce. Vlastně veškerý tyhle aktivity v současnosti zastřešuje značka Dance Context Live a spadají tam jakékoliv přednášky, workshopy, ale i třeba kulaté stoly. Jo, je to takový jako prostor pro nějaké živé setkání, dialog, komunikaci v oboru a tak. Taneční aktuality také dávají příležitost mladým začínajícím autorům či studentům, kteří hledají praxi.

**Autor:** Kdo je podle tebe cílová skupina značky Taneční aktuality?

**Daniela Machová:** Jsou to lidi, kteří mají rádi tanec a zajímají se o něj. Ať už proto, že ho sami provozují jako umělci nebo protože se vyskytují v institucích jako taneční divadla, taneční soubory. Pak to jsou právě i lidi, kteří sami jako umělci, kteří se chtějí nějakým způsobem vzdělávat. Ti nás taky čtou. Stejně tak i další významnou skupinou jsou lidi, kteří mají jakoby i širší záběr než jenom to gró, které se točí kolem Tanečních aktualit, protože to jsou prostě milovníci a aktéři baletu, současného tance, nového cirkusu, pantomimy a dalších forem pohybového umění. To je ta stěžejní cílovka, která se potkává napříč všemi projekty, které spadají pod hlavní značku Dance Contextu.

**Autor:** Jak si myslíš že čtenáři vnímají značku Taneční aktuality?

**Daniela Machová:** Já doufám, že nás vnímají jako platformu a zároveň jako časopis, který je odborný a má vlastní názor. Faktem je, že naši autoři jsou ve větší míře absolventi taneční vědy a tak podobně. Ale zároveň je časopis jakoby přístupný. Není to jako třeba Taneční zóna, ta obsahuje mnohem delší odbornější články, analytičtější. To mi zas v tomhle tom chceme být takový přístupnější. Jo, takže to je taková ta jako stravitelná odbornost, nebo jak bych to řekla. Snažíme se profilovat jako časopis s názorem. To znamená, nebát se jít i do nějakých konfrontací, které jsou ale otevřené. To znamená, snažíme se fakt jako nezávislí žurnalisté, kteří poskytují prostor oběma stranám. A takhle vlastně doufám, že nás vnímají čtenáři.

**Autor:** Myslíš si, že už se dostalo lidem pod kůži celé to propojení pod jednotnou značku Dance Context a transformace proběhla v pořádku?

**Daniela Machová:** Tím, že jsme to opravdu docela dlouho připravovali a měli jsme k ruce odborníky na PR, tak bych řekla, že se nám povedlo sladit vizuální identitu napříč všemi projekty, což dřív nebylo a byly vlastně hodně roztržité. I jsem na to měla sama osobně pozitivní reakce od lidí. Psali nám, že se nám to fakt povedlo a viděli, že za tím byla hromada práce. Co ještě není jako doladěný je momentálně vizuální stránka webových stránek Tanečních aktualit. Ten design je zatím starý, a to je jako úkol na rok 2024 to hodit do nového kabátu. A co bych jenom možná řekla, že vlastně vnímám, že my jsme se za poslední dva roky transformovali, profesionalizovali a rozrostli. Řekla bych, že z takového toho startupu jsme se opravdu rozrostli do renomované stabilní organizace s poměrně vysokým příjmem.

**Autor:** A je dalším logickým krokem expanze do zahraničí?

**Daniela Machová:** Jako je to něco, o co bychom se rádi v dohledný době snažili. My si teprve budeme nějakou aktuálnější dlouhodobou strategii nastavovat, protože my nejsme odborníci na tahleta témata. Takže stejně jako jsme to vyřešili s transformací, že jsme si přizvali odborníka, který to s námi postupně nastavoval, tak máme v plánu i to. Vlastně si přizvat nějakého konzultanta na strategii, který by s námi vlastně postupně nastavil strategii v dlouhodobém horizontu. Vlastně rozrůst se ne co do aktivit, tam jakoby jenom prohlubovat tu kvalitu a věnovat se tomu dál, ale spíš se rozvíjet jako do zahraničí, ale nějakými postupnými kroky, které by nás nezahltily, a abychom to nepřepískli. Abychom to prostě zvládli personálně i lidsky ustát. Vlastně bychom rádi rozvíjeli spolupráci se zahraničními časopisy, které taky reflektují tanec.

## Příloha 6

### Rozhovor s šéfredaktorem Tanečních Aktualit MgA. Mgr. Josefem Bartošem, Ph.D. (2024)

**Autor:** Jak bys shrnul hlavní činnosti Tanečních aktualit?

**Josef Bartoš:** Naše činnost počíná v reflexi aktuálního dění, a zároveň v připomínkách historických událostí, které jsou důležité pro český tanec, případně pohybové divadlo, nový cirkus, případně nějaké přesahové žánry. To samozřejmě pak vyústí v produkty, jako jsou recenze, reportáže, rozhovory, podcasty i úhly pohledu, všechno možné, co prostě žurnalistický žánr nabízí. Taneční aktuality vlastně vznikly kvůli tomu, že tady nebyl žádný časopis, který by byl širokospektrální. Byla tady pouze Taneční zóna a ještě před ní Taneční listy, které zanikly. Taneční aktuality se tak staly důležitým médiem v oblasti tance, pohybového divadla a nového cirkusu.

**Autor:** Jaké jsou podle tebe nejoblíbenější typy obsahu, který Taneční aktuality produkují?

**Josef Bartoš:** Z hlediska čtenosti jsou to nejspíš rozhovory, které jsou asi nejpoutavější. Potom to je rubrika Úhel pohledu, která je taková osobnější, názorovější. Dále jsou oblíbené většinou recenze velkých souborů jako je balet Národního divadla či Lenka Vagnerová & Company. Prostě obsah, ve kterém jsou velká jména. A pak klasika, nejčtenější článek na webu je, když někdo umře a je zde nějaký nekrolog.

**Autor:** Jaká je vize do budoucna? Udržovat to v chodu nebo zkusit rozvinout značku nějakým konkrétním směrem?

**Josef Bartoš:** Já si myslím, že svojí vizi jako šéfredaktora jsem naplnil. Původní vize, se kterou jsem nastupovat do Aktualit, byla nějaká větší názorovost toho média. Rozpoutání větší diskuse. Větší nějaký zapojení do obvodových věcí, aby se z Aktualit stal důležitý hráč, nějaká platforma pro diskusi. Proto vlastně jsme rozvinuli nové formáty jako jsou Úhly pohledu, zavedli jsme i podcasty. Třeba jsme zavedli i dramaturgickou radu, takže je to nějaký diskusní panel. Myslím si, že se to do jisté míry naplnilo. My se snažíme udržovat tuto obsahovou vizi, a zároveň se neustále posouvat vpřed a přicházet s novými nápady. Například jsou zde formáty, které se zatím publikují pouze v tištěné verzi Speciálního vydání, jako jsou rozsáhlejší analytické texty, různé názorově vyhraněné články na současné dění a reflexe taneční scény v kontextu u nás a v zahraničí. A co se týká těch praktických věcí, tak samozřejmě tam je nějaká kvalita té činnosti, shánění dobrých autorů jako podpora kritického oboru jako takového a růst jako organizace. Zároveň teď stojíme před volbou nebo spíše nutností alespoň částečné monetizace obsahu Tanečních aktualit. Tento krok musíme chtít nechtít do budoucna realizovat a teď spíše řešíme možnosti. Osobně se mi velmi líbí varianta „Pay what you want“, kdy by si čtenáři mohli určit míru finančního zapojení, ale nejsme si ještě jistý, jak by to šlo technicky připravit. Můžeme samozřejmě zavést i klasický model měsíčního předplatného, ale to bude ještě otázka budoucích rozvojových debat. Ale je to krok, který musíme udělat. Jsme v současné době plně závislí na grantech Ministerstva kultury, a když některé z našich žádostí pohoří a žádné peníze by nepřišly, tak Taneční aktuality skončí. Nebylo by z čeho platit výplaty redaktorů, externích pracovníků, také například náklady na kancelář. Taneční scéna je malá a ostatní příjmy například z inzerce a fundraisingu jsou minimální.

**Autor:** A jak vůbec hledáte redaktory? Hlásí se ti sami nebo je nějaký výběrový proces?

**Josef Bartoš:** To je velká otázka. My nemáme žádný strukturovaný proces. Bohužel moc nových autorů ani jako nebývá. Třeba teďka poslední autorka vzešla z workshopu, který jsme pořádali na HAMU, ale jinak to jsou spíš takové náhody. Třeba někde pořádáme debatu nebo workshop, někdo se tam objeví nebo se nám někdo ozve. Je pravda, že varianta, že se nám někdo ozve je v menším měřítku. Dřív samozřejmě platilo to, že většinou to byli autoři, kteří se rekrutovali z taneční vědy. To je na AMU, což už teďka moc není, protože to studium skoro nikdo nestuduje. Takže je to hodně takový jednorázový.

**Autor:** Teďka kromě autorů, jak velký je váš tým lidí, kteří aktivně pracují na chodu Tanečních aktualit?



**Josef Bartoš:** Je to zhruba 10 lidí, kteří na tom pracují častěji, ale pak samozřejmě externí autoři, externí dodavatelé služeb. Mám autory, kteří píšou vlastně i pro jiná média v rámci tance a každá redakce je osloví s něčím jiným. Nebo se o ně perem, když jsou v něčem odborníci. My si nemůžeme dovolit zaměstnance na plný úvazek, aby psali jen pro nás plno. Ta situace je u nás trošku jiná, jak třeba v nějakých velkých médiích, že máš prostě jednoho autora spojeného s jedním médiem.

**Autor:** A kromě redaktorů, koho dalšího máš ještě v nejužším týmu?

**Josef Bartoš:** Máme mojí zástupkyni, se kterou se radím o obsahu, případně o nějakých jiných věcech, o kterých si nejsem jistý. A máme tam Kristýnu, která vkládá obsah na web. Máme tam hlavní editorku a máme tam produkční Zuzku. Máme tam lidi z PR týmu, máme speciálně člověka na Instagram. Korektorky tam máme, a pak samozřejmě grafika. Celkově nějakých 10 lidí.

**Autor:** Kdo si myslíš, že je největší konkurence Tanečních aktualit?

**Josef Bartoš:** Myslím si, že portál Opera PLUS, ale já to vnímám trochu jinak. Nevnímám to jako konkurenci. A dokonce i když tenkrát Opera PLUS na chvíli zanikla, tak jsme iniciovali výzvu a posílali jsme dopisy na Ministerstvo kultury na grantovou komisi, že by rozhodně neměla zaniknout. Což jsme vlastně šli sami proti sobě. Na druhou stranu, ono to prostě pomáhá se neustále zlepšovat, protože jako když jseš na tom poli sám, tak prostě za chvíli z pohodlnější a vlastně nikdo tě nenutí být stále jako vepředu nebo přicházet s něčím novým. A to že jsou čtenáři čím dál tím náročnější na kvalitnější obsah a velmi vybíraví, tak nás to nutí vylepšovat kvalitu našeho obsahu a trochu se i přizpůsobovat v něčem čtenářským preferencím. A ač se to nezdá, ostatních webových portálů a blogů s tanečním zaměřením je velké množství. Takže já to nevnímám jako konkurenci, ale možná jako podnět či možnost dalšího rozvoje.

**Autor:** A v čem si myslíš, že jsou Taneční aktuality navrch před Operou PLUS?

**Josef Bartoš:** U nás je specifikum vlastně zaměření jenom na tanec, u Opera PLUS to tak není. Zároveň si myslím, že tam se jako hůř asi konstruuje čtenářská báze, ale to je jako jenom moje nějaká domněnka. Jinak jsme si vlastně hodně podobný, používáme stejné autory. Lucka Kocourková, co to vede, dřív pracovala v Tanečních aktualitách. Takže je to vlastně hodně prostupný. Možná je u nás větší profesionalizace i v rámci toho, jakým způsobem to všechno probíhá, jakým způsobem pečujeme o texty. Myslím si, že po obsahové stránce jsme trošku víc rozvinutější. Zase na to máme víc peněz, takže si to můžeme dovolit.

**Autor:** Kdo si myslíš, že jsou vaši čtenáři?

**Josef Bartoš:** To je to na co se snažíme najít teď odpověď. Tipuji si, že jsou to lidé většinou vysokoškolský, se zájmem o tanec. Nepředpokládám, že se k nám dostane někdo úplně jako mimo taneční obor. Zároveň bych řekl, že je ta cílovka je možná trošku starší. Neřekl bych, že máme mladší cílovku jako třeba středoškolskou. Já jsem se tím do teď moc nezabýval, protože pro mě ta cílovka není tak důležitá, protože já nepíšu proto, aby prodal obsah nebo aby byl nejčtenější. Já se spíše starám o ten obor, aby měl nějakou reflexi než o to, aby určitá skupina měla co číst.

## Příloha 7

Prezentace

# DIPLOMOVÁ



PRÁCE

**Budování značky online magazínu  
Taneční aktuality**

**BcA. Martin Čtvrtečka, KEMMA01**

# Řešená problematika

## úvod

V diplomové práci byla představena značka Taneční aktuality a její současné fungování. Následně byla vypracována analýza značky. Stěžejní částí bylo vypracování analýzy dotazníkového šetření.

## problém

Zhodnocení současného stavu značky online média Taneční aktuality a na základě zjištění následné vypracování návrhů strategie budování a rozvoje značky společnosti.

## přístup

Analýza současného stavu značky a její srovnání s konkurencí. Rozbor výsledků dotazníkového šetření a formulace doporučení na zlepšení značky.

# Postup řešení

## zdroj

Teoretická část práce vycházela z odborné literatury a internetových zdrojů. Praktická část byla vytvořena z primárních i sekundárních dat.

## získávání

Primární data byla získána především z polostrukturovaných rozhovorů se zástupci značky, a také z dotazníkového výzkumu. Sekundární data byla získána z dostupných knižní i online zdrojů.

## zpracování

Data z primárního i sekundárního výzkumu byla po sesbírání analyzována a na základě zpracování sumarizační analýzy SWOT připraven návrh na zlepšení značky, který byl cílem práce.

# Výsledky práce

Na základě provedených analýz z primárních a sekundárních zdrojů byla vypracována sumarizační analýza SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Pozitivní asociace se značkou	Závislost na finančních prostředcích
Mladý a stabilní core tým lidí	Nízká návštěvnost webu oproti konkurenci
Důvěryhodný obsah s vlastním názorem	Nízký počet sledujících na sociálních sítích
Příležitosti	Hrozby
Budování a expanze značky	Finanční stabilita
Růst oblíbenosti online médií	Neochota návštěvníků platit za obsah
	Ztráta návštěvníků

# Výsledky práce

Na základě provedených analýz vyplynuly tyto výsledky:

- Silné stránky značky:
  - Značka u svých čtenářů má velmi dobrou reputaci
  - Mladý a stabilní core tým
  - Čtenáři považují obsah produkováný značkou za důvěryhodný a poutavý
- Příležitost pro značku v podobě možnosti expanze a rozšíření své pozice v online prostoru

# Výsledky práce

Na základě provedených analýz vyplynuly tyto výsledky:

- Slabé stránky značky:
  - Byl identifikován přímý konkurent značky, který má aktuálně silnější pozici na trhu
  - Nízký počet sledujících značky na sociálních sítích
- Bylo identifikováno velké ohrožení finanční nestability značky, která je založená pouze na grantových podporách

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



**1. přechod na zpoplatněný obsah, kterým značka zahájí pokus o vymanění se z finanční nestability**

---



**2. optimalizace webu pomocí externích SEO analýzy.**

---



**3. posílení pozice značky na sociálních sítích, což by vedlo k získání jejího většího dosahu**

---



# Závěr

---



**Práce přinesla zhodnocení současného stavu značky Taneční aktuality.**



**Novým řešením jsou návrhy a doporučení strategie budování a rozvoje značky společnosti.**

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**