

**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

Strategie event marketingu pro vybranou společnost / Event marketing strategy for selected company

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

Červen 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Tomáš Kopáček / PMF 14

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom/a 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/a, 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: 24. dubna 2021 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je zmapovat dopady pandemie nemoci covid-19 na oblast event marketingu ve společnosti Microsoft Česká republika a Slovensko a na základě zjištěných poznatků, převážně o proměně formy fyzicky konaných akcí do digitálního formátu, připravit souhrnnou strategii (zabývající se obsahovou strategií, komunikační strategií, nákladovou strategií a vyhodnocováním eventů), kterou bude možno využít pro realizace budoucích akcí organizovaných společností Microsoft po skončení nebo zmírnění pandemie. Dílčími cíli je pak identifikace nových příležitosti, které přináší digitální eventy a porovnání fyzické a virtuální formy konferencí.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodická část pracuje s rešerší českých a zahraničních odborných literárních a elektronických zdrojů. Dále se tato část zabývá určením metodického postupu pro následující část práce. V praktické části je využito analýzy veřejně dostupných dat, průzkumů a šetření domácích a světových subjektů. Dále praktická část pracuje s analýzou interních dat o eventech společnosti Microsoft a s polostrukturovanými rozhovory, které do výstupu přináší kvalitativní data. Výsledná strategie je pak založena na syntéze teoretické části, výzkumné části (která se zabývá analýzou dopadů pandemie, syntézou kvantitativních interních dat a kvalitativními polostrukturovanými rozhovory) a vlastních návrhů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Hlavním výsledkem je návrh strategie pro společnost Microsoft využitelný při realizaci eventů v oblasti B2B marketingu pro cílovou skupinu účastníků s rozhodující pravomocí (BDM) po skončení nebo zmírnění pandemie. Strategie se zaměřuje se na oblasti obsahové strategie, zabývající se formou eventů a volbou optimální platformy pro jeho konání, programovou částí přizpůsobenou formě akce, optimální délkou, která musí být v případě digitálních eventů maximálně krátká a dále přizpůsobení audienci v podobě prvků pro osoby se zrakových nebo sluchovým handicapem. Dále na komunikační strategii zohledňující zvací proces a jeho specifika při digitálním eventů, volbu komunikačních kanálů a aktivity po skončení akce v podobě obsahu na vyžádání (onDemand) nebo vytváření komunit na sociálních sítích. Následně nákladovou strategii popisující transformaci nákladů, převážně z fyzicky konaných eventů do digitálního prostředí umožňující zaměřit se na zvýšení investic do kvality obsahu a použití nových obsahových prvků. V neposlední řadě pak oblast vyhodnocení eventů a nové možnosti práce s daty, které přináší digitální podoba akcí.

### 4. Závěry a doporučení:

Z výsledků práce vyplývá, že přesunem eventů do digitálního formátu přichází nové příležitosti, které by v případě konání fyzických akcí nebylo možno využít. Odvětví eventového marketingu se dle zjištění práce po skončení pandemie nevrátí do původního rozsahu, a proto je vhodné počítat s hybridními a digitálními formáty i do budoucího marketingové plánování. Navržená strategie je pak v obecné rovině využitelná pro realizaci eventů určených pro cílovou skupinu BDM v oblasti marketingové komunikace určené pro firemní zákazníky.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Event marketing, konference, pandemie covid-19, digitální akce

# 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 map the effect of the covid-19 pandemic on event marketing in Microsoft Czech Republic and Slovakia company. And preparation a comprehensive strategy (including content strategy, communication strategy, budget strategy and even evaluation) based on the findings from the transformation of physical held events into a digital format, which can be implement to future events organized by Microsoft after the pandemic. The partial goals are identification of the new opportunities of digital events and compare of the physical events with virtual conferences format.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis using a search of Czech and foreign professional literary and electronic sources. Furthermore, this part is determining the methodological procedure for the next part of the work. The practical part uses the analysis of public available data, surveys, and research of domestic and global entities. Also, the practical part works with the analysis of internal data from Microsoft events and with semi-structured interviews, which bring qualitative data to the output. The resulting strategy is based on the synthesis of the theoretical part, the research part (which works with the analysis of the impacts of the pandemic, the synthesis of quantitative internal data and qualitative semi-structured interviews) and own proposals.

### 3. Result of research:

The main result is the strategy design for Microsoft that can be used for the event planning in the B2B marketing for the target group of Business Decision Makers (BDM) participants after the global pandemic. The strategy focuses on the content strategy which means the form of the event and the choice of the optimal platform, the agenda part adapted to the form of the event, the optimal length, which must be as short as possible in the case of digital events and adapting the audience accessibility. Furthermore, the communication strategy considering the specific of the digital invitation process, the choice of communication channels and activities after the event, like content on demand or creating communities on social networks. Subsequently, a budget strategy describing the transformation of costs physically held events into a digital environment with focus on increasing investment in content quality and the using of new content elements. Finally, the strategy of event evaluation which allow a new possibility of working with data from the digital form of events.

### 4. Conclusions and recommendation:

The results of the work show that transformation of the events to the digital format comes new opportunities that would not be possible in the case of physical events. According to the findings of the work, the event marketing industry will not return to the original scope after the end of the pandemic, and therefore is necessary to count with hybrid and digital formats in future marketing planning. The proposed strategy can be used for the organizing of the events for the target group of BDMs in the field of marketing B2B communication in general.

## KEYWORDS

Event marketing, conference, covid-19 pandemic, digital event

## JEL CLASSIFICATION

M3 Marketing and Advertising  
M30 General  
M31 Marketing

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tomáš Kopáček
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 14
Název DP:	Strategie event marketingu pro vybranou společnost
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Event marketing</li><li>2.2. Marketing v B2B segmentu</li><li>2.3. Marketing v krizovém řízení</li><li>2.4. Potenciál trhu</li><li>2.5. Metodika</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Analýza dopadů pandemie covid-19</li><li>3.2. Mapování krizových řešení</li><li>3.3. Výzkum potenciálu event marketingu</li><li>3.4. Návrhy strategie</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FERDINAND, N., KITCHIN, P. <i>Events Management: An International Approach</i>. Second edition. London: SAGE, 2017. ISBN 978-14-739-8724-1.</li><li>• IVNA, R. <i>Events Marketing Management: A consumer perspective</i>. New York: Taylor &amp; Francis, 2016. ISBN 978-11-362-8980-4.</li><li>• PŘÍKRYLOVÁ, J. <i>Moderní marketingová komunikace. 2.</i>, zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.</li><li>• VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. <i>Reklama: jak dělat reklamu</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 13. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 02. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 04. 2021</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

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=CA-  
10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Event marketing .....	3
2.1.1 Rozdělení aktivit event marketingu .....	3
2.1.2 Stanovení cílů a vyhodnocování eventů .....	5
2.1.3 Trendy v oblasti event marketingu .....	7
2.2 Marketing v B2B segmentu .....	10
2.2.1 Marketingová specifika B2B trhu .....	10
2.2.2 Segmentace trhu B2B .....	13
2.2.3 Event marketing v B2B prostředí .....	14
2.2.4 Další nástroje využívané při marketingové komunikaci B2B .....	17
2.3 Marketing v krizovém řízení .....	19
2.3.1 Rozdíly mezi běžným a krizovým managementem .....	20
2.3.2 Krizová komunikace .....	21
2.3.3 Proaktivní a reaktivní marketing .....	23
2.3.4 Dopady krize na marketing .....	25
2.4 Potenciál trhu .....	27
2.4.1 Analýza trhu .....	27
2.4.2 Tržní mezera .....	28
2.5 Metodika .....	29
3 Praktická část práce .....	30
3.1 Analýza dopadů pandemie covid-19 .....	32
3.1.1 Dopady na Microsoft .....	33
3.1.2 Dopady na event marketing obecně .....	34
3.1.3 Dopady na event marketing ve společnosti Microsoft CZSK/CEE .....	35
3.1.4 Proměna marketingových aktivit .....	36
3.1.5 Shrnutí dopadů .....	38
3.2 Mapování krizových řešení .....	40
3.2.1 Proměna formátu konference Microsoft Envision Forum .....	40
3.2.2 Virtuální diskusní formáty .....	43
3.2.3 Digitální konference Hybridní práce: restart produktivity .....	45
3.3 Výzkum potenciálu event marketingu .....	47
3.3.1 Prování prezenční a digitální formy konferencí společnosti Microsoft .....	47
3.3.2 Nové příležitosti díky digitálnímu formátu .....	53

3.4 Návrhy strategie .....	55
3.4.1 Obsahová strategie.....	55
3.4.2 Komunikační strategie.....	56
3.4.3 Nákladová strategie .....	57
3.4.4 Vyhodnocování eventu.....	57
4 Závěr .....	59
Literatura .....	61
Přílohy .....	I

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Provozní zisk společnosti Microsoft .....	31
Tabulka 2: Přehled aktivit zvacího procesu konferencí DOTS a Envision Forum .....	48

## **Seznam grafů**

Graf 1: Struktura registrací v čase u konferencí Envision Forum 2020 a DOTS 2019.....	49
Graf 2: Porovnání forem konference Envision Forum 2020 (živé vysílání vs. obsah na vyžádání) .....	51

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Prostředí digitální konference Envision Forum 2020.....	42
Obrázek 2: Příklad vizuální facilitace (MS Talks).....	43



# 1 Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na oblast eventového marketingu, který je plnohodnotnou součástí marketingových aktivit většiny organizací. Prostřednictvím eventů mohou společnosti snadno oslovit cílovou skupinu a zprostředkovat jí zážitek vedoucí k obchodní příležitosti. Zejména společnosti orientující se na firemní zákazníky využívají v marketingové komunikaci společenské akce či konference pro udržování vztahů se zákazníky a obchodními partnery nebo pro získávání nových obchodních příležitostí. Pořádání eventů se, stejně jako celé marketingové odvětví, vyvíjí. Nové trendy, které kromě nových obsahových možností přinášejí i technologické výhody v podobě přenosu konání eventů do digitálního prostředí za využití internetu, což stírá závislost na místě konání akce. Také odpadá časová a finanční náročnost způsobená cestováním, ale také odpadá potřeba zajistit místo konání. Virtuální eventy nemají pouze výhody, ale při porovnání s fyzickými akcemi zde chybí zásadní faktor, kterým je setkávání účastníků a jejich společná interakce (například v rámci networkingu). Na druhou stranu však digitální eventy umožňují účast prakticky komukoliv bez závislosti na místě jako výskytu, a to jak u účastníků, tak u přednášejících.

Výhod nezávislosti na místě konání akce a faktu, že přednášející nemusí být přítomni fyzicky, využívá prostředí eventového marketingu v období různých krizí, při kterých není možné spoléhat se na fyzické konání události. Práce se mimo jiné zaměřuje na vliv celosvětové krize vyvolené pandemií nemoci covid-19, která vypukla na přelomu roku 2019 a 2020. Toto onemocnění se rozšířilo z Číny do zbytku světa a ochromilo ekonomiku a běžné fungování všech států. V důsledku vládních protiepidemických nařízení, která jsou platná na území Evropy zhruba od března 2020 došlo postupně k omezení pohybu občanů, zákazu shromažďování, zrušení veřejných akcí a uzavření většiny provozoven a služeb. Tyto obrovské regulace měly za následek zásadní dopad, mimo jiné, na pořádání kulturních, společenských, ale i firemních akcí, jejichž fyzické konání muselo být v průběhu krátkého časového období zrušeno nebo převedeno do digitálního formátu. Tyto kroky měly zásadní dopad na celé odvětví eventového marketingu, kdy profesionální firmy a organizace podnikající a nabízející služby v této oblasti byly nuceny přeorientovat svoji činnost nebo ji přerušit či skončit.

Pandemie covid-19 měla zásadní vliv na chování spotřebitelů, kteří omezili impulzivní nákupy a snížili poptávku po zbytných statcích a službách. Spotřební chování ovlivnilo mimo jiné i společnosti, které se musely potýkat se sníženou poptávkou (v některých oborech), nedostatkem materiálu (způsobeného výpadky dodavatelů nebo logistickými sítěmi), omezením činnosti v důsledku vládních nařízení nebo nedostatkem schopných zaměstnanců, kteří se nakazili nemocí covid-19 a nemohli pokračovat v práci. Kromě dopadů na podnikatelskou činnost došlo ve velkém množství společností k proměně pracovního chování, kdy společnosti přesunuly (v oborech, které to umožňují) svoje aktivity do digitálního prostředí. Došlo k nárůstu práce z domova, tzv. home office, nebo k rozšíření hybridního pracovního prostředí (kdy pracovníci střídají domácnost a kancelář). Všechny tyto změny se promítly také do konzumování firemních eventů, kdy mnoho společností omezilo cestování svých zaměstnanců na minimum, a proto musely být akce přesunuty do virtuálního (online) prostředí.

Dopady způsobené omezeními v důsledku pandemie pocítila i společnost Microsoft, která působí na globálním trhu v oblasti informačních technologií a výpočetní infrastruktury. V praktické části se práce zabývá dopady krize na tuto nadnárodní akciovou společnost. Z důvodu navýšení poptávky po komunikačních službách (Microsoft 365 nebo Microsoft Teams) a déle po službách pronajímajících vzdálenou výpočetní infrastrukturu, se firmě dařilo i v období pandemie. Toto zvýšení poptávky kompenzovalo snížení růstu tržeb v jiných oblastech zasazených krizí, převážně tržeb z provozování profesní sociální sítě LinkedIn, kde

v důsledku nižší poptávky po zaměstnancích došlo k poklesu placených příspěvků. Ve výsledku se pak společnosti dařilo, což potvrzuje i výroční zpráva, která je analyzována v praktické části.

Práce se však primárně zaměřuje na přechod konání eventů z fyzického provedení do digitální podoby, pro kterou se společnost Microsoft rozhodla na globální úrovni. Praktická část se zaměřuje na aktivity v oblasti eventového marketingu, realizované tuzemskou pobočkou Microsoft Česká republika a Slovensko, která působí na místním trhu. V rámci lokální komunikace jsou eventy velmi důležitou součástí marketingových aktivit. Jsou zaměřené přímo na zákazníky, ale také na partnerské organizace, které představují pro Microsoft prodejní síť produktů a služeb, vzhledem ke komplexnosti implementace a technické náročnosti v zákaznickém prostředí. Marketingové oddělení rozlišuje zákazníky na dvě základní cílové skupiny BDM (Business Decision Makers), tedy pracovníky s rozhodující pravomocí, ale také vrcholný management, jednatele a majitele společností. Druhou velkou skupinou jsou techničtí odborníci a profesionálové označováni jako IT Pro. Místní pobočka připravuje každoročně desítky eventů určených pro obě tyto skupiny a jednu velkou hlavní konferenci pro BDM účastníky.

Konference Envision Forum navazuje na předchozí formát Digital Opportunities Transformation Summit (DOTS), který se konal fyzicky v prostorách společnosti Microsoft nebo v event prostoru Fórum Karlín. V roce 2020 se však konání největší konference zaměřené na BDM audienci muselo, stejně jako ostatní akce pořádané společností Microsoft, přesunout do digitálního prostředí. Proto vznikla konference Envision Forum 2021, která přinesla témata inovací a digitální transformace. Praktická část pak přináší porovnání obou formátů z pohledu dostupných dat a zaměřuje se na proměnu chování cílové skupiny při účasti na podobných eventech. Dále detailněji porovnává zváčí proces a dopady na něj, způsobené přechodem mezi fyzickou formou konání eventů a plně digitální konferencí. Současně pak práce využívá data, která poskytují digitální platformy, a zabývá se porovnáním živě vysílané události prostřednictvím internetu vs. zpřístupněného digitálního obsahu eventů na vyžádání, bez vazby na konkrétní čas. Součástí této části práce jsou také polostrukturované rozhovory se zodpovědnými zaměstnanci společnosti Microsoft, kteří obě konference připravovali a mohou je tak přímo porovnávat. V neposlední řadě řeší hodnocení úspěšnosti obou konferencí.

Praktická část práce se také zabývá novými typy digitálních eventů, které společnost Microsoft spustila v důsledku nemožnosti konání fyzických akcí. Jedná se o diskusní formáty MS Talks (zaměřené na cílovou skupinu BDM) a dále o formát MS Industry Insights, který formou moderované diskuse navazuje na fyzické expertní eventy a představuje technická řešení partnerských společností implementovaných v praxi. Ve studiu tak kromě odborníků ze společnosti Microsoft diskutují zástupci partnerů nebo zákazníci vyžívající konkrétní řešení v praxi. Další sledovanou konferencí je akce Hybridní svět práce: Restart produktivity, která vznikla jako čistě digitální v období tzv. druhé vlny pandemie koronaviru, probíhající na území České republiky v březnu 2021. Tento formát mimo jiné staví na prvcích influencer marketingu, které je možno využívat i v komunikačním prostředí mezi firemními subjekty.

Výsledkem práce je vytvoření sady doporučení v oblasti strategie event marketingu pro společnost Microsoft, vycházející z dat úspěšně realizovaných eventů v období pandemie, kdy bylo nutné přesunout veškeré tyto aktivity do digitálního prostředí. Zároveň hledá nové možnosti, které bude možno využívat i po skončení krize vyvolané pandemií nemocí covid-19, protože podle společnosti Microsoft, ale i dalších organizací, se očekává, že po skončení omezení se eventový marketing již nevrátí do původního stavu, který byl před krizí, ale bude fungovat v hybridním formátu kombinujícím prvky fyzických eventů s digitálními.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části se práce zabývá vymezením základních pojmů problematiky marketingu realizovaného prostřednictvím událostí tzv. event marketingu. Dále pak oblastí marketingu orientovaného na firemní zákazníky. Dalšími částmi teoreticky-metodické části je stručné vymezení principů krizové komunikace a dále problematiky marketingu v krizovém řízení za použití odborné literatury. Následuje kapitola zabývající se potenciálem trhu a jeho analýzou. Tato část se také zaměřuje na stanovení metodiky pro praktickou část práce.

### 2.1 Event marketing

Pro pochopení základního pojmu event marketing, kterým se zabývá tato práce, je vhodné vycházet z anglického slova „event“, které cambridžský slovník doslovně překládá jako „událost“ (Cambridge Dictionary, 2021). Překlad uvádí také oborová literatura, a to Velký slovník marketingových komunikací, který jako event chápe kromě události také jako zážitek nebo představení. Event je v této publikaci považován za organizovanou událost (společenského, kulturního, sportovního nebo zábavního charakteru) jejímž úkolem je oslovit předem vytipované cílové skupiny za konkrétním účelem, například budování povědomí o značce nebo produktu (Jurášková, Horňák, 2012, s. 66).

Samotný event marketing je považován za základní komunikační nástroj (podobně jako reklama, přímý marketing, podpora prodeje, public relations nebo digitální marketing (Karlíček, 2018, s. 193). Nemůže však existovat samostatně, ale musí být součástí komunikační strategie v rámci marketingového komunikačního mixu (Vysekalová a Mikeš, 2018, s.162).

Literatura uvádí jako definici event marketingu zprostředkování zážitků cílové skupině za účelem upevnění značky a vytvoření emocionálních podnětů (Jurášková, Horňák, 2012, s. 68). Tento typ marketingu bývá někdy označován také jako zážitkový marketing, který má za úkol vyvolat emocionální zážitky, které pak vyvolají kladné pocity se značkou a posilují její pozitivní vnímání spotřebitelem (Karlíček, 2018, s. 137). V některých případech jsou výrobky nebo služby považovány až za vedlejší komunikační linku (na rozdíl od jiných komunikačních nástrojů) a upřednostňuje se akce samotná. Příkladem může být Red Bull Air Race (Přikrylová, 2019, s. 128). Touto aktivitou je masivně podporováno povědomí o značce a nepřímo komunikován slogan společnost „Red Bull dává křídla“ (Gerritsen, Olderen, 2020, s.103). Jedná se o sérii závodů malých akrobatických letadel, kterou firma pořádá ve vybraných destinacích. Obvykle má velké množství diváků nejen v místě události, ale i online. V roce 2018 měla akce více než půl milionu sledujících (Red Bull Content Pool, 2018).

Event marketing tedy můžeme pospat jako komplexní nástroj marketingové komunikace obsahující aktivity od přípravy a plánování přes realizaci až po vyhodnocení eventu (Jurášková, Horňák, 2012, s. 68). Pro vymezení pojmů je nutné se zaměřit na odlišení mezi eventem a event marketingem. Event chápeme jako výjimečný zážitek vytvořený organizátorem v daném časovém období. Event marketingem je pak myšlen samotný nástroj komunikační politiky organizace (Tomek, Vávrova, 2011, s. 259).

#### 2.1.1 Rozdělení aktivit event marketingu

Pro rozdělení event marketingu neexistuje ustálená typologie, která by byla obecně používána. Petr Šindler ve svojí publikaci, ze které často vychází i ostatní zdroje, rozděluje eventy do pěti kategorií. Dle obsahu, cílové skupiny, konceptu eventu, doprovodného zážitku a místa konání eventu (Šindler, 2003, s. 36). K tomuto členění se přidávají i zahraniční autoři v publikaci „Events Marketing Management: A consumer perspective“, kde se eventy rozdělují navíc ještě dle velikosti, respektive jejich geografického dosahu (Reic, 2016, s. 8).

**Dělení eventu dle obsahu** se rozděluje dle typu, formy a způsobu komunikovaných témat na tři skupiny:

- **Pracovně orientované eventy**, které slouží hlavně pro výměnu zkušeností mezi účastníky, těmi jsou obvykle zaměstnanci nebo obchodní partneři. Tyto eventy jsou cíleny na kognitivní reakce účastníků. Jedná se například o produktová školení prodejců (Šindler, 2003, s. 36). Společnost Microsoft například pořádá každý rok interní Hackathon, akci, při které se všechny pobočky po celém světě zapojí do společného řešení předem stanoveného problému. V průběhu jednoho týdne se vytvoří mezinárodní týmy zaměstnanců, které spolupracují na projektech nezávisle na pracovní pozici. V roce 2019 se zapojilo cca 27 000 zaměstnanců (Caroll, 2019).
- **Informativní eventy**, které mají za cíl předat informace prostřednictvím atraktivní formy. Mají za úkol vyvolat u účastníka emoce, které zvýší jeho pozornost. Sdělení, která chceme recipientovi přenést, by měla být v popředí, aby nebyla překonána zbytkem eventu (Šindler, 2003, s. 37). Příkladem jsou tzv. launchové eventy, které uvádějí nový produkt nebo služby na trh. Cílem je vybudovat povědomí u potenciálních zákazníků. Události tohoto typu jsou obvyklé například u automobilek, nebo při otevírání obchodních/zábavních center (Jurášková, Horňák, 2012, s. 68).
- **Zábavně orientované eventy**, které jsou postaveny primárně na zábavě. Ta pomáhá maximalizovat emoce účastníků a budovat tak image značky. Jedná se převážně o koncerty, velké společenské události, nebo sportovní eventy. Značka je zde spíše doplňkovým sdělením (Šindler, 2003, s. 37). Příkladem je AVON Pochod, který je charitativní akcí pořádanou v Praze. V průběhu akce nejsou nijak propagované produkty této společnosti, značka je komunikována pouze v názvu události (AVON POCHOD 2019, 2019).

**Dělení eventů dle cílové skupiny** nebo sektoru rozeznává dva typy eventů:

- **Veřejné eventy**, které jsou primárně určeny pro účastníky z prostředí mimo firmu. Může se jednat o zákazníky, novináře, nebo širokou veřejnost. Účastníci jsou povětšinou heterogenní skupinou. (Šindler, 2003, s. 37). Zejména eventy zaměřené na firemní zákazníky jsou nástrojem, který pomáhá posilovat vztahy mezi obchodními partnery na emocionální úrovni, a proto tento typ nabírá na významu (Lošťáková, 2017, s. 46).
- **Privátní nebo firemní eventy**, které jsou zaměřeny na interní účastníky. Může se jednat o zaměstnance, dodavatele, akcionáře, nebo další zainteresované strany. Charakterem těchto eventů je, že organizátor účastníky dobře zná. Může se jednat o pravidelná firemní setkání nebo interní školení (Šindler, 2003, s. 37).

**Dělení eventů dle konceptu** rozdělujeme dle marketingového pojetí do pěti kategorií:

- **Event marketing využívající příležitost** propojuje komunikaci společnosti s událostmi, které podporují významnou událost. Může se například jednat o položení základního kamene nové továrny, které je spojeno s akcí pro případné uchazeče o práci z okolí, popřípadě oslavu vzniku firmy (Šindler, 2003, s. 37).
- **Značkový (produktový) event marketing** se snaží o aktivity, které podporují produktové zaměření společnosti. Cílem je vybudování emocionálního vztahu účastníka eventu ke značce (Šindler, 2003, s. 37). Například každoroční konference společnosti Apple staví na komunikaci zážitků, které díky jejím produktům uživatelé získávají. Tyto konference jsou sledované početnou komunitou zákazníků této značky, kteří mají vůči společnosti Apple vybudovaný vztah a loajalitu (Rassulov, 2020).

- **Imagový event marketing** staví na vzájemném souladu image a místa konání, popřípadě formátu akce s hodnotami, které jsou spojovány se značkou. Taková akce může být uměle vytvořena společností, nebo může dojít k uzavření partnerství mezi značkou a událostí (Šindler, 2003, s. 38). Příkladem mohou být různé hudební festivaly. Akci tohoto formátu pořádá každoročně Plzeňský Prazdroj, jedná se o kulturní společenský festival Pilsner Fest, konaný přímo v areálu pivovaru. Staví na hodnotách společnosti, kterými jsou tradice (konání v místě, kde se pivo od samotného začátku vyrábí) a lokální podpora (akce se koná přímo v Plzni). Akce se v roce 2019 zúčastnilo 25 tisíc návštěvníků (Plzeňský Prazdroj, 2019).
- **Event marketing vztahený k know-how** nestaví přímo na produktu, ale na jedinečném know-how, které organizace vlastní. Může se jednat o unikátní technologii nebo řešení, které nemá nikdo jiný (Šindler, 2003, s. 38). Jedná se například o futuristické a vizionářské projekty, které poutají pozornost, jako třeba nový způsob přepravy prezentovaný Elonem Muskem pojmenovaný Hyperloop, který byl novinářům představený v Nevadské poušti (Kleinman, 2020).
- **Kombinovaný event marketing** je kombinací výše uvedených typů. Dobrým příkladem je Coca-Cola a její vánoční kamiony, které propojují event marketing využívající příležitost (v tomto konkrétním případě vánočních svátků) a značkového (produktového) marketingu komunikující samotný produkt (Šindler, 2003, s. 38).

**Dělení eventů dle doprovodného zážitku** se snaží rozdělit event marketing podle typu zážitku, který konkrétní událost vyvolává. Jedná se o přenos emocí a pocitů z této aktivity na danou značku. Konkrétní kategorie není možné uvést, vzhledem k tomu, že každá je v závislosti na typu akce unikátní. Obecně však lze přiblížit využívané aktivity, kterými jsou například sport, kultura a další společenské činnosti, popřípadě vazba na přírodu (Šindler, 2003, s. 38).

**Dělení eventů dle místa konání** vychází z místa konání eventu, ale dá shrnout do dvou skupin:

- **Venkovní eventy**, někdy nazývané open-air, které se konají na otevřeném prostranství. Jedná se o masové akce, spojené s velkým množstvím lidí. Příkladem jsou festivaly, koncerty, velké sportovní události apod. (Šindler, 2003, s. 38).
- **Vnitřní eventy**, které se konají v uzavřených budovách nebo zařízeních určených k pořádání událostí. Namátkou lze vyjmenovat kongresová centra, výstaviště, koncertní sály, sportovní stadiony apod. (Šindler, 2003, s. 39).

Aktivity event marketingu můžeme dále dělit podle geografického dosahu, respektive velikosti a množství, které event osloví. Členění uvádí několik úrovní od lokálních eventů, které jsou realizované v jednom místě (například kongresové centrum), přes eventy regionálního nebo národního charakteru, které oslovují větší množství účastníků dané oblasti, až po eventy mezinárodní. Příkladem mezinárodního eventu jsou Olympijské hry, do kterých se aktivně či pasivně zapojuje velké množství účastníků (Reic, 2016, s. 8).

### 2.1.2 Stanovení cílů a vyhodnocování eventů

Základním bodem při plánování je stanovení cílů eventu. Ten pak v případě event marketingu udává to, čeho má být organizování události dosaženo, například budování povědomí o značce nebo produktu, podpora vztahů s klíčovými partnery, podpora prodeje, zlepšení komunikace pro konkrétní cílovou skupinu apod. (Přikrylová, 2019, s. 129). Stanovení cílů by mělo proběhnout na úplném začátku plánování a mělo by na něj navazovat prozkoumání možností, které jsou k dispozici, a samozřejmě také identifikování způsobů, jak těchto cílů pro daný event dosáhnout (Frey, 2015, s. 72). Marketingové plánování využívá dvou kategorií cílů, a to cíle finanční a strategické. Při pohledu plánování event marketingové komunikace udáváme ještě

cíle taktické, respektive **cíle kontaktní**. Tyto cíle se snaží naplňovat podstatu event marketingu, který chce prostřednictvím eventů vybudovat silnou vazbu mezi cílovou skupinou a značkou produktu nebo služby. Vychází ze známých skutečností chování účastníků událostí (například skutečnost, že ne všichni oslovení na event dorazí apod.). Konkrétními kritérii pro definování těchto cílů jsou pak například celkové počty pozvánek, počty potvrzených účastí a finální počet účastníků. Rozeznáváme i **cíle strategické** (v některých případech nazývané jako marketingové cíle), které podporují cíle finanční prostřednictvím stanovení podnikatelské strategie. Jsou jimi například zvýšení kvality, nárůst tržního podílu apod. Event marketing strategické cíle rozšiřuje o **cíle komunikační**, ty se snaží vyvolat změny chování účastníků za pomoci emocionálních prožitků. Jedná se o klíčové parametry, které pak ukazují úspěšnost projektu nebo kampaně. Řadíme sem například aktivaci vnímání značky (produktu nebo služby), růst věrohodnosti značky její image a uspokojování představ a přání cílové skupiny, vytvoření vztahu se zákazníkem prostřednictvím kolektivního prožitku a budování loajality ke značce. **Finančními cíli** pak rozumíme ovlivnění klasických prodejních ukazatelů (zvyšování obrátu, snížení nákladů, zvýšení efektivnosti apod.). Výhodou těchto cílů je možnost jejich sledování a přímého porovnání období před a po eventu (Šindler, 2003, s. 48).

Přípravu eventů můžeme rozdělit do pěti základních kroků pro maximalizaci dopadů události. Jedná se o definování **eventových očekávání**, které odpovídají na základní otázky: Proč realizujeme event? Proč a koho zveme na event? Co jsou klíčové znalosti/dovednosti, které si mají účastníci odnést? Jak budeme měřit úspěch eventů? Toto nám pomůže při určení celkové podoby eventů. Druhým krokem je stanovit **cíle** pomocí metody **SMART** (tedy Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realizovatelné, Termínově ohraničené). Měli bychom si vytvořit seznam nápadů a očekávání pro daný event a ke každému přidat jeden pevný cíl. Třetím krokem je stanovení **měřitelných kritérií** eventů, v angličtině tzv. KPI (Key performance indicator), ve volném překladu klíčové ukazatele úspěchu. Může se jednat o konkrétní plánovaný počet registrací, zastoupení určité úrovně pracovního zařízení (například ředitelé apod.) nebo výsledek ve vyhodnocení spokojenosti účastníků prostřednictvím formuláře. Následujícím, čtvrtým krokem je **vytvoření strategie eventů**, tento bod se zpracovává ze dvou úrovní: pohled organizátora a pohled účastníka, a kromě programu a posloupnosti jednotlivých bloků události pracuje i s kapacitními omezeními (například v oblasti cateringu) nebo překrýváním bloků, které běží v jednom okamžiku. Poslední a pátým doporučeným krokem při plánování eventů je zajištění **možnosti propojení účastníků** eventů, a to formou prostoru pro setkávání, ale také umožnění organizátorovi kontaktovat vybrané účastníky, například formou jednání přímo v rámci akce, popřípadě neformálního navazování vztahů (Vashishth, 2020, s. 21).

Pro plánování je vhodné využít situační analýzu pro vyhodnocení klíčových faktorů, které ovlivňují použití či nepoužití event marketingu. Nejpoužívanější formou analýzy je SWOT, která umožňuje zhodnotit (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby), a to ze tří hlavních oblastí event marketingu. V první fázi hodnotíme **komunikační aspekty** použití event marketingu. Patří sem hlavně ekonomické a psychologické cíle, zasazení do celkové komunikační strategie firmy a jeho porovnání s ostatními využívanými nástroji komunikačního mixu, kategorizace portfolia výrobků nebo služeb, aktivity konkurence a v neposlední řadě i předchozí zkušenosti z event marketingem. Druhou oblastí situační analýzy je pak **vymezení nabídky a poptávky po eventech**. V nabídkové části je důležité zhodnotit aktuálně nejvíce oblíbené formy eventů, možností různých alternativ a také klíčový ukazatel, kterým je poměr ceny a výkonu. Oblast poptávky po eventech pak vytváříme hloubkovou analýzu potřeb a hodnot cílových skupin, a to včetně jejich životního stylu, spotřebního chování, zvyků a způsobů trávení volného času. Třetí část se pak zaměřuje na **vnitrofiremní potenciál** využití event marketingu. Zde hodnotíme množství finančních zdrojů a jejich případný (ne)dostatek, a to prostřednictvím celkového rozpočtu pro dané alternativy. Dále pak (ne)dostupnost

potřebného lidského kapitálu, ale také celkových zkušeností s organizací akce plánovaného rozsahu. V této oblasti může dojít k rozhodnutí, využít pro realizaci eventu, služeb třetích stran – nejčastěji event marketingových agentur jejich náklady je pak nutné započítat do celkového rozpočtu události (Šindler, 2003, s. 46).

Nejvíce úspěšným konceptem je většinou **trojdimenzionální akce**, která nabízí aktivní zapojení všech účastníků. Struktura plánu eventu se skládá z **pečlivé dramaturgie, zajímavého scénáře a bezchybného provedení** události. Tyto tři kroky (dimenze) umožňují vytvořit pro účastníky zážitek se značkou, který je chtěným výstupem dobře zvládnutého eventu. Zásadní je také následné vyhodnocení jeho dopadů (Příkrylová, 2019, s. 129).

**Vyhodnocování** můžeme rozdělit na **několik fází** v závislosti na čas provádění analýzy. Zaměřit se pouze na hodnocení eventu po jeho skončení znamená nevyužití příležitosti identifikovat a následně řešit případné problémy, které nastaly. Ať už se jedná o kontrolu dodavatelů, dodržování určeného harmonogramu, popřípadě dalších provozních záležitostí v průběhu události (Ferdinand, Kitchin, 2012, s. 178). První fázi nazýváme **realizační** a z pohledu vyhodnocování se zaměřujeme na reakci cílové skupiny v průběhu akce. Zjišťujeme, zdali se účastníkům líbí jednotlivé části programu, zdali se je podařilo zapojit do děje (například aktivita v diskusích apod.). Dále sledujeme interakce mezi zúčastněnými, ať už se jedná o využívání prostoru pro neformální setkávání, nebo navazování vzájemných kontaktů (Šindler, 2003, s. 102). Metodou pro vyhodnocení dodavatelů, popřípadě zaměstnanců organizátora je porovnání odchýlení skutečného průběhu eventu od původního plánu eventu v různých oblastech. Dále pak rozhovory s dodavateli/organizátory a dotazníkové šetření mezi nimi (Bladen, Kennell, 2012, s. 374). Ve fázi po **skončení eventu** (popřípadě v jeho závěru) je vhodné připravit pro účastníky dotazník zjišťující jejich spokojenost s událostí. Optimální je formulovat otázku stručně a nabídnout uzavřené odpovědi formou předdefinovaných odpovědí (s případnou volitelnou množností pro dopsání komentáře). Vhodné je také respondenty motivovat k vyplnění formuláře, například soutěží, tato možnost by měla být volitelná z důvodu neochoty některých účastníků sdílet svoje údaje a tím ovlivnit (ne)vyplnění dotazníku (Lattenberg, 2010, s. 196). Možnými metodami jsou mimo dotazníků také rozhovory s účastníky (například i pro budoucí propagační účely), nebo analýza sociální sítí, kdy sledujeme reakce účastníků (Bladen, Kennell, 2012, s. 374). Kromě kvalitativního získávání zpětné vazby vyhodnocujeme i kvantitativní ukazatele, jako je počet návštěvníků, počty nových zákazníků získaných na základě konání eventu, poměr registrovaných vůči celkovému počtu účastníků. Všechny tyto aspekty je potřeba využít pro zhodnocení dosažení předem stanovených cílů (Příkrylová, 2019, s. 153). Při dalším vyhodnocování eventu se můžeme zaměřit na výstupy vyplývající z dat získaných při akci. Sem řadíme kromě finančních výsledků i mediální pokrytí události, nově navázané spolupráce s dalšími subjekty (například sponzory), dále rozšíření povědomí o značce nebo produktu a vznímání veřejnosti. Dalším výstupem může být demografický profil účastníků eventu, který je vhodný pro plánování dalších aktivit, popřípadě dalšího pokračování akce. V rámci fáze **po eventu** můžeme i komplexně zhodnotit možná vylepšení pro příští realizace, samotnou reputaci akce mezi účastníky a celkový event marketingový proces (Bowdin, Allen, 2012, s. 631).

### 2.1.3 Trendy v oblasti event marketingu

Event marketing se, stejně jako ostatní odvětví marketingu, rychle proměňuje a reaguje na nové trendy. Kromě nových technologických možností se jedná o zpřístupňování eventů širšímu počtu účastníků a přizpůsobování se jejich potřebám, ať už se jedná o jazykovou bariéru či fyzická omezení vyplývající z místa konání (Werner, Ye, 2020, s. 21). Event marketing se neustále rozvíjí a je stále častěji zařazován do marketingových plánů. S tím přichází i snaha o

maximalizaci návratnosti investic do eventů a kvalitnější vyhodnocování, které je umožněno díky novým technologiím provádějícím sběr dat a následnou analýzu (Frey, 2015, s. 88).

Inovace v event marketingu vycházejí ze čtyř oblastí. První je **orientace na zážitky**, která říká, že při utváření spotřebitelských zvyků a preferencí jsou silnější osobně zažité zkušenosti (ať už prostřednictvím akce, nebo například testování výrobku) než zážitky získané tradičními mediálními komunikačními prostředky. Druhou inovací v oblasti event marketingu je vzájemná **interakce a dialog mezi účastníky**, organizátory a osobami reprezentujícími značku. Může se jednat o snahu o zapojení publika do programu události, nové technologie umožňující interakci apod. Třetí inovace představuje **samostatně iniciované aktivity** nebo eventy, kdy společnosti motivují zákazníky, aby sami vytvářeli komunitní akce a následně sdíleli jejich podobu s ostatními. Může se například jednat o soutěžní výzvu, která je podpořena komunikací ze strany organizátora (prostřednictvím sociálních sítí). Poslední oblastí inovace v rámci event marketingu je **důraz na dramaturgii eventů**, na kterou jsou stále více kladeny nároky z pohledu kreativity. Ta by měla více než kdy před tím podporovat zážitky, tak, aby účastník prožíval událost prostřednictvím emocí (Birdir, 2020, s. 159).

Velmi často zmiňovaným trendem v oblasti event marketingu je **personalizace obsahu** na míru účastníkům. Může se jednat o přizpůsobení (například více souběžných tematických bloků, ze kterých si účastník může vybrat) nebo personalizovaná komunikace od pozvánky po komunikaci na místě konání akce (Eventus Blog, 2020). Některé průzkumy uvádějí, že eventy využívající personalizované prvky mají vyšší nákladovou návratnost oproti klasicky komunikovaným událostem. Přizpůsobit můžeme v rámci eventové komunikace registrační proces, aplikaci používanou v rámci eventů, interaktivní obsah (například kiosky, obrazovky apod.), připojení k bezdrátové síti v místě konání nebo závěrečný formulář pro hodnocení (Brenner, 2019). Zajímavým příkladem z českého prostředí je marketingová konference Marketing festival, která využila personalizaci zvacího procesu. Potenciálním návštěvníkům bylo vygenerováno video obsahující jejich jméno, profesi, oblast zájmu a další informace. Každý tak dostal pozvánku na míru, kterou pro organizátory Marketingového festivalu připravila společnost Motionlab, která se digitální personalizací zabývá. Díky této netradiční pozvánce se zvýšila návštěvnost webových stránek akce, oslovení uživatelé šířili organicky svoje pozvánky na sociálních sítích a prodeje lístků na akci se zvýšily o 800 %, a to díky této kampani (Marketing Festival Case Study, 2019).

Dalším trendem, který se objevil v souvislosti pořádáním eventů, je **udržitelnost**. Jedná se o snahu organizovat akce s minimálním dopadem na životní prostředí. Organizátoři by se měli snažit o minimální znečištění ovzduší, například optimalizací dopravy účastníků, dále o minimalizaci odpadů a jejich ekologickou likvidaci (koše pro tříděný odpad, omezení jednorázových obalů, zvážení produkce tištěných materiálů apod.) nebo o výběr vhodného místa konání eventů. Kromě těchto dopadů se udržitelný event marketing zabývá i ekonomickými dopady. Zde hodnotíme závislost velikosti a rozsahu eventů na místní ekonomice, tedy zapojení místních dodavatelů, ale také monitorujeme pozitivní a negativní ekonomické dopady. Součástí udržitelných eventů je také pozitivní vliv na společnost, respektive na místní komunity. Eventy tak reagují na sociální nebo etnické problémy či podporu lidských práv, snaží se zapojovat znevýhodněné skupiny, utvářet prostředí konáním události dostupné všem účastníkům bez ohledu na jejich hendikep. Může se také jednat o podporu místních komunit v průběhu eventů formou dočasných pracovních míst, nebo objednání lokálních služeb pro účely akce (Holmes, Hughes, 2015, s. 5). Pro jednoznačné určení udržitelných eventů vznikla i mezinárodní certifikace ISO 20121, která definuje jednotlivé standardy v oblastech udržitelnosti, doporučuje konkrétní postupy pro management a kontrolu těchto eventů (ISO 20121 — Sustainable events, 2012). Příkladem akce, která byla certifikována v používání této normy, jsou Letní olympijské hry 2012 konané v Londýně, které



byly jedním z prvních eventů tohoto rozsahu, který dbal na udržitelnost, ať už se jednalo o odpadové hospodářství, snižování zátěže CO<sup>2</sup> prostřednictvím koordinované dopravy, nebo opětovné využití Olympijské vesnice, která je nyní (na rozdíl od předchozích olympiád) stále využívána a již při stavbě bylo její „přebudování“ na administrativní a ubytovací komplex zamýšleno. Předělo se tak ekonomicky a ekologicky neudržitelnému vybudování pouze za účelem konání sportovní události (Olympic.com, 2013).

Zásadním trendem jsou také **technologické inovace**, které se používají v rámci event marketingu. Nové technologie pomáhají vytvořit zajímavější a dynamičtější prostředí. Účastníci mohou být prostřednictvím digitální komunikace součástí eventu ještě před jeho vypuknutím a následně pokračovat v předávání sdělení i po skončení, což pomáhá zvyšovat zájem a uchování si eventového obsahu v povědomí (Frey, 2015, s. 87). Technologie můžeme využít už ve fázi plánování, například při návrhu prostoru akce, popřípadě vytvoření pódia. Tyto speciální programy dokážou vytvořit 3D vizualizace prostoru, **odhadnout předpokládaný pohyb návštěvníků**, kapacitu jednotlivých míst nebo pokrytí sítěmi elektrické energie či internetu (Lee, Boshnakova, 2017, s. 109). V rámci realizační fáze vznikají **mobilní aplikace**, které jsou vytvořeny pouze pro účely dané akce. Uživatelé v nich vidí program, který si mohou (v případě více prolínajících se událostí v jednom okamžiku) sestavit dle svých preferencí. Dále zde kromě organizačních informací (připojení k internetu, situační plán akce atd.) obvykle naleznou modul pro navazování kontaktů s ostatními účastníky. Velmi důležitým prvkem je také možnost pokládat otázky přes mobilní telefon. Některé aplikace v sobě obsahují i další prvky, například soutěžní moduly (Eventus Blog, 2020). Vývoj mobilní aplikace dedikované pouze pro jeden event může být zbytečně nákladné, existují různá předpřipravená řešení, která je možné přizpůsobit pro konkrétní akci. Na českém trhu se jedná například o služby PepiApp, App4Event, Myia app nebo Eventtee (výsledky z internetového vyhledávače). Další používanou inovací jsou **sociální sítě**, které jsou optimálním nástrojem pro podporu a šíření informací o chystaných akcích (Machková, 2015, s. 183). Kromě placené propagace eventů je vhodné budoucí účastníky motivovat ke sdílení své účasti na sociálních sítích a tím vytvořit organický dosah mezi vhodnou cílovou skupinou. Aktivitu uživatelů můžeme podpořit vypuštěním zásadní informace (například o vystoupení velmi zajímavého prezentujícího apod.), dále například zasláním malého nápaditého dárku nebo eventové visačky před akcí s motivací účastníků k vyfocení a sdílení této zásluky před konáním akce. Vhodné je také vyvolání tzv. FOMO (Fear of missing out), ve volném překladu: strach ze zmeškání určité věci/události. V tomto případě se může jednat o naznačení připravovaného obsahu, popřípadě přidání exkluzivity pro účastníky, kteří se registrovali v první vlně. Účastníci eventů také rádi sledují fotografie ze zákulisí, ať už se jedná přípravu místa události, nebo odhalení drobných dáreků, které po skončení akce obdrží. Průměrně obsah před konáním akce tvoří cca 40 % celkové aktivity na sociálních sítích. Komunikace na sociálních sítích by však měla být nejvíce organizátory stimulována v průběhu akce. Je vhodné vytvořit například unikátní identifikátor, obvykle se používá formát #NázevEventu. Účastníci mohou v průběhu eventů sdílet svoje zážitky a připojovat k nim tento identifikátor. Přímou na místě může být zřízeno místo, kde se mohou účastníci pořídit fotografie (obsahující například rámeček s názvem eventů), které mohou následně publikovat. Příspěvky účastníků z probíhající akce mají převážně multimediální charakter a obsahují videa, fotografie nebo citáty řečníků. Průměrně tvoří komunikaci v průběhu akce 42 %. Sociální sítě jsou využívány i po akci, ačkoliv tento typ tvoří nejmenší procentuální podíl na celkové digitální komunikaci a to 18 %. Jedná se například o příspěvky médií, která přináší souhrnné zprávy o události, organizační zprávy vyžadující zpětnou vazbu od účastníků nebo shrnující příspěvky (Grate, 2016). Zajímavou technologickou inovací je využívání **RFID** (Radio Frequency Identification) čipů, které s poměrně nízkými náklady umožňují monitorovat pohyb účastníků. Jejich umístění může být například ve visačkách, které mají účastníci na krku po celou dobu eventů a pomocí speciálních snímačů rozmístěných

v místě akce, je možné zjistit, kde se daný účastník nachází a následně vyhodnotit například, které místo bylo nejnavštěvovanější, jak dlouho dobu zde lidé trávili, popřípadě využít i demografických údajů a získat komplexní pohled na chování účastníků. Tyto čipy je však možné používat i pro kontrolu přístupu ke konkrétním osobám, přidělením daného počtu reklamních předmětů (účastníkům čip je zaznamenán a je mu znemožněno případné další vyzvednutí dárků). Technicky možné je například i propojení se systémy na parkování a vstupy do hotelů, popřípadě kdykoliv jinde při ověření identity (Social Tables, 2019).

## 2.2 Marketing v B2B segmentu

Tržní prostředí můžeme rozdělit podle typu zákazníků, se kterými pracujeme. Využít k tomu můžeme segmentační kritéria, tedy vlastnosti, dle kterých budeme trh rozdělovat. Rozeznáváme dva základní typy trhů. Prvním je B2C (business-to-customer), ve volném překladu od firmy ke koncovému zákazníkovi, kde je podnik/výrobce v prodejním vztahu s koncovým zákazníkem, tím jsou obvykle spotřebitelé (nikoliv firmy nebo organizace). Druhým typem trhu je B2B (business-to-business), ve volném překladu od firmy k firmě. Zde dochází k prodeji výrobků nebo služeb dalším firmám na trhu, za účelem jejich dalšího zhodnocení (materiál) nebo využití při vlastní podnikatelské činnosti (služby). Existují i další typy trhů vycházející z této typologie. Například B2G (business-to-government), ve volném překladu od firmy do státní správy, tedy obchodní vztahy mezi firmou a orgány nebo institucemi státní správy. Dále existuje trh označovaný jako C2C (customer-to-customer), ve volném překladu od zákazníka k zákazníkovi, kde je myšlen obchodní vztah mezi koncovými zákazníky, bez vstupu komerčního subjektu. Může se jednat například o přeprodej předmětů mezi lidmi bez vstupu třetí strany v podobě bazaru apod. Všechny typy trhů mají svá specifika (Šafrová Drášilová, 2019, s. 93). Toto dělení rozeznáváme i v oblasti marketingových aktivit pro dané trhy. B2C marketingová komunikace je obvykle postavena na emocích a rychlém rozhodování, kdy nám může pomoci nízká cena, speciální zvýhodněná nabídka apod. B2B marketing využívá pro přesvědčení zákazníků fakta a kreativitu a staví na dlouhodobých vztazích. Rozdíly jsou také patrné v komunikačních materiálech (například webových stránkách). B2C komunikace staví na kvalitních produktových fotkách, výzvách k okamžitému nákupu nebo zapojení soutěží do nákupního procesu. B2B využívá detailnějšího popisu produktů (dostupnosti technické dokumentace), informace o logistice a je zaměřen na dlouhodobější obchodní proces namísto impulzivního nákupu (Miller, 2012, s. 67). Pro účely této práce se budeme detailněji zabývat trhem B2B.

### 2.2.1 Marketingová specifika B2B trhu

Strategie marketingové komunikace pro trhy orientované na obchod mezi komerčními zákazníky se zabývá podobnými problémy jako u spotřebního trhu. Společné aspekty představuje porozumění trhu a svým zákazníkům, zjištění jejich očekávání a hodnot. B2B trh však má svoje kontrastní specifika oproti trhu B2C. Prvním je **menší počet větších zákazníků**, kdy firemní prostředí je závislé na zásadních odběratelích (popřípadě konkrétních průmyslových odvětví), které tvoří velkou část podnikatelské činnosti výrobní či dodavatelské firmy (Kotler, Keller, 2013, s. 222). Chování organizací při nákupu je ovlivněno menším množstvím organizací na B2B trhu. Do procesu, který bývá dlouhý, je zainteresováno mnoho článků, protože se většinou jedná o velké nakupované množství, popřípadě proces nákupu definuje vnitřní předpis organizace. Společnosti nejprve identifikují potřebu nákupu a vybírají vhodný výrobek či službu. Poté dochází k zahájení procesu, které začíná oslovením dodavatelů s konkrétním zadáním. V některých případech nákupu předchází výběrové řízení, při kterém je dodavatelská organizace hodnocena z různých pohledů. Aktivity ze strany prodejce a nakupujícího jsou na profesionální úrovni. Pro rozhodnutí o nákupu se využívají doplňkové

analýzy, nebo mezinárodní certifikační normy. Vzhledem k celkové náročnosti je četnost nákupu nižší, ale jednotlivé transakce obsahují větší množství zboží/služeb. Výsledkem procesu jsou pak dlouhodobé smlouvy, které definují podmínky mezi dodavatelem a odběratelem. Samotný proces je v B2B prostředí výrazně komplexnější než v B2C (Příkrylová, 2019, s. 215). Dalším specifikem tohoto tržního prostředí je **těsný vztah mezi dodavatelem a zákazníkem**, toho je dosaženo v důsledku malé zákaznické základny, která vychází z důležitosti a síly větších zákazníků. Odběratelé očekávají, že jim prodávající budou přizpůsobovat dodávky na míru, ať už se jedná o přizpůsobení platebních vztahů, dodání servisních služeb nebo realizaci logistiky. Literatura uvádí i příklady vzájemné spolupráce mezi organizacemi, například kdy společnost vyrábějící chemické látky dodává svoje výroby do firmy produkující papír. Následně pak díky spolupráci zvolí papírenskou společnost jako svého dodavatele obalových materiálů (Kotler, Keller, 2013, s. 222). Vztahový marketing je tomto případě preferován před transakčním marketingem, protože v průběhu nákupního procesu (který je dlouhý) je nutno klást pozornost na udržení všech zainteresovaných rozhodujících stran na straně prodávajícího. Používáme proto strategie zaměřené na posilování vztahů a vytvoření hodnoty pro zákazníka. Zákazníci, kteří nakupují opakovaně přispívají ke zvýšení tržeb, ale budují si také vztah ke značce a mohou doporučovat prodávající společnost ostatním. Tím se snižují náklady na získávání nových zákazníků, což je základ moderně pojatého marketingu vztahů se zákazníky (Lošťáková, 2017, s. 20). V oblasti B2B je **profesionální přístup k nákupu**, který vyplývá z podstaty, že na straně kupujícího jsou většinou profesionální nákupčí. Společnosti také mají nastavené procesy a zásady, kterými se musejí řídit. Zaměstnanci oddělení nákupu se po celou dobu kariéry učí dělat nákupy efektivněji, ale také výhodněji pro jejich společnosti. Existují také profesní organizace např. Institute of Supply Management, které standardizují nákupní proces. V rámci marketingu je z tohoto pohledu nutné dodávat více technické dokumentace a přesvědčovat o výhodách oproti konkurenci (Kotler, Keller, 2013, s. 223). Při profesionálním nákupu se nehledí pouze na nejnižší cenu, ale stále častěji se hodnotí dlouhodobé ekonomické přínosy strategického nákupu. Cílem nakupujícího je mimo jiné získávat stabilní smlouvenou kvalitu, množství, ale také termíny dodání, při jejich nedodržení může dojít k významnějším ztrátám, než by bylo možné pokrýt z ušetřených nákladů při nižší pořizovací ceně u jiného dodavatele (Lilien, Grewal, 2012, s. 723). Specifikum oproti spotřebitelskému trhu je také časté **využívání osobního prodeje**, které je často realizovat formou prodejních návštěv, kdy k odběrateli přicházejí obchodní zástupci, kteří si postupně budují vztahy. Jedná se relativně dlouhý proces, kdy podle společnosti McGraw-Hill je mezi první schůzkou a samotnou realizací prodeje průměrně více než 4měsíční období, v jehož průběhu dochází k aktivním prodejním návštěvám a interakcím. U velkých zakázek se může v rámci procesu nákupu jednat až o období v řádu let (Kotler, Keller, 2013, s. 223). Je nutné mít dostatečné množství obchodníků, kteří jsou správně kvalifikovaní pro prodej konkrétního zboží/služby a mají schopnost komunikovat přímo se zákazníky a poskytnout jim odpovídající péči. Zásadní je zde také důvěra v obchodníky, protože je velmi komplikované provádět kontrolu obsahu komunikace obchodníka se zákazníkem. Výhodou je pak individuální přístup, čímž je osobní prodej efektivnější v dosahování komunikačních cílů (Karlíček, 2016, s. 161). Ačkoliv marketéři využívají v rámci B2B spíše prodejní schůzky, nedílnou součástí je také reklama, ta může pomoci s představením nových produktů a vysvětlením jejich funkcí (například jako doplněk k obchodním schůzkám). Efektivním způsobem je nabízení reklamních brožur nebo jiných materiálů obsahujících kontakt na obchodníka, popřípadě odkaz na kontaktní formulář na webových stránkách, který umožňuje sbírat kontakty na zákazníky, kteří projeví o produkt/službu zájem (Kotler, Keller, 2013, s. 532). Mezi specifika B2B trhů patří také **geografická koncentrace kupujících** do historicky ustálených regionů. Například ve Spojených státech amerických je více než polovina zákazníků soustředěna do sedmi států. Zaměření se na užší lokalitu snižuje prodejní náklady, ať už se jedná o reklamní náklady, budování poboček, či náklady na cestování za zákazníky

(Kotler, Keller, 2013, s. 223). Koncentrace firem existuje i v tuzemsku, dle průzkumu společnosti Bionde je v Praze koncentrováno více než 40 % všech společností a číslo rok od roku roste. Naopak nejmenší množství společností má kraj Vysočina, a to lehce pod 2 %. Statistika se zaměřuje na společnosti s ručením omezeným a na akciové společnosti (Bionde, 2018). Zákazníci v B2B sektoru v některých případech preferují **nákupy napřímo**, tedy bez vstupů distributora nebo zprostředkovatele. Jedná se například o velmi technicky složité projekty, kterou jsou i nákladné. Příkladem mohou být dopravní prostředky (dopravní letadla, zaoceánské lodě apod.) nebo zařízení vyrobená na míru (například sálové počítače) či velké stavební projekty vyžadující specifické technologické požadavky (Kotler, Keller, 2013, s. 223). Cena je při přímém prodeji povětšinou stanovena jako výsledek vyjednávání a je zde snaha o minimalizaci jakýchkoliv zbytečných mezičlánků (Příkrylová, 2019, s. 235).

V teorii marketingu používáme tzv. marketingový mix, který nám pomáhá odpovědět na taktické marketingové otázky. Někdy je také nazýván čtyřmi P, protože pracuje s pojmy product, place, price, promotion, které můžeme přeložit jako produkt, místo prodeje, cena a propagace (Karliček, 2018, s. 20). Marketingový mix vznikl původně pro použití v marketingu orientovaném na spotřebitele, a proto po roce 1980 přestal stačit a byl postupně upraven pro potřeby marketingu na B2B trzích. Původní struktura zůstala stejná, ale jednotlivé položky se rozšířily o nové definice. I v současné době je však stále relevantní, protože poskytuje rámec, který můžeme využít například pro hodnocení komplexnosti alokování lidských zdrojů v rámci marketingového týmu. **Produkt**, kterým bylo původně chápáno hmotné nebo nehmotné zboží, se v původním 4P považoval za výrobek mající svůj životní cyklus, od uvedení na trh až do konce životnosti. Změnou v tomto bodu bylo zaměření se přímo na komplexní řešení poskytované firemním zákazníkům (Hall, 2017, s. 13). Jiné zdroje, popisující transformaci 4P pro B2B marketing, chápou produkt jako inovaci nebo přidanou hodnotu produktu/služby, protože v dnešní době máme nové možnosti distribuce a konzumace zboží, například produkt jako služba, která je častá u digitálních produktů (Geyer, Niessing, 2020, s. 273). **Place**, respektive místo prodeje, bylo původně zaměřeno na místo, kde mohou zákazníci zboží/službu pořídit a zabývalo se distribučními kanály. Novější pojetí řeší typ produktu v závislosti na prostředí (rozlišuje fyzické a digitální produkty) a zaměřuje se na dostupnost pro co nejširší skupinu potenciálních zákazníků. Klade si otázku, jak pohodlné je pro zákazníka pořízení produktu/služby, a na jaké případné komplikace naráží v průběhu nákupního procesu (Hall, 2017, s. 14). Nové chápání položky place je access, které můžeme přeložit jako přístup. Převážně digitální produkty mění způsoby využívání distribučních kanálů od možnosti přístupu, neomezených na fyzickou lokalitu nebo jednoduchosti platebních systémů (Geyer, Niessing, 2020, s. 273). **Price**, tedy cena, se původně zaměřovala na částku, kterou zákazník jednorázově zaplatí za zboží/službu. Nyní ji chápeme jako náklady, které se staly novým určujícím faktorem pro stanovení ceny. Marketéři pomáhají stanovit cenu produktu/služeb podle aktuálních platebních možností zákazníků. Do cenotvorby vstupuje i hodnota značky, popřípadě zhodnocení exkluzivity (Hall, 2017, s. 14). Cena se postupně mění na způsoby zpeněžení, protože příležitosti pro získání financí se rozšiřují a daleko přesahují cenu původního prodeje. Může se jednat o doplňkové služby, úpravy na míru nebo nové platební modely formou pravidelného předplatného (Geyer, Niessing, 2020, s. 273). Poslední položkou marketingového mixu je **Promotion**, respektive propagace, která představovala tradiční komunikační prostředky, jejichž možnosti byly omezené. S rozvíjejícími se technologiemi přichází nové komunikační kanály, které zákazníkům umožňují obousměrnou komunikaci se společností vyrábějící produkt nebo poskytující služby (Hall, 2017, s. 14). Propagaci můžeme také chápat jako samotnou značku a její reputaci, protože odborné znalosti zaměstnanců jsou vysoce ceněné ve světě digitálního B2B trhu, na kterém se vyskytuje mnoho konkurentů. V tradičním modelu 4P však chybí další položky, jakou zákaznická zkušenost nebo data, která jsou stále důležitější komoditou ve světě technologií a internetu (Geyer, Niessing, 2020, s. 273).

Stejně jako ostatní oblasti marketingu, vývojem prochází i B2B marketing. Díky novým technologiím, převážně vzájemnému propojení prostřednictvím internetu, dochází k proměnám, při kterých jsou dříve typické vlastnosti výraznější a vztahy mezi společnostmi vyžadují otevřený a lidský přístup (Welch, Welch, 2016, s. 127). Současným trendem v nejen v oblasti B2B marketingu je **personalizace obsahu**. Dle průzkumu společnosti Salesforce z roku 2018 očekává 72 % procent příjemců komunikace v oblasti business-to-business, že většina marketingových aktivit bude uzpůsobena na míru přímo pro ně. Proto by veškerá komunikace měla být uzpůsobena preferencím konkrétního kupujícího (Deksnyte, 2020). Velkou výhodou digitální komunikace je možnost pracovat s databází zákazníků a vytvářet personalizovaný obsah, díky analytickým nástrojům pak marketéři mohou identifikovat svoji cílovou skupinu a poznat svoje zákazníky prostřednictvím demografických dat. Každé odvětví marketingu má jiné zákazníky a vyžaduje různý styl komunikace, je tedy vhodné nalézt nejefektivnější formu komunikace, kterou můžeme opět ověřit prostřednictvím získaných dat. Personalizace by měla být součástí celkové marketingové strategie, nemusí se jednat pouze o e-mailovou komunikaci na míru, zákazníky můžeme oslovit i přizpůsobením webových stránek dle jejich preferencí, popřípadě připravit vhodné materiály pro obchodníky, které jsou přizpůsobeny pro konkrétního zákazníka na základě dat, které máme k dispozici (Tuttle, 2020). **Sociální sítě** jsou stále častěji používaným prostředkem pro komunikaci. I v oblasti B2B marketingu je vhodné investovat těchto nástrojů. Sociální sítě umožňují využívat velmi konkrétního cílení reklamních sdělení, a proto je možné odfiltrovat cílové skupiny, které pro obchod mezi firmami nejsou relevantní. Zde je vhodné využít profesní sociální sítě LinkedIn, která sdružuje uživatele z pracovního prostředí. Průzkumy ve Spojených státech uvádějí, že na síti LinkedIn je 80 % všech vedoucích pracovníků, kteří mají většinou rozhodovací pravomoci v nákupním procesu (Deksnyte, 2019). Tuzemská výzkumná agentura B-inside zjistila, že v roce 2019 byly sociální sítě druhým nejpoužívanějším nástrojem v online marketingu B2B segmentu. Aktivně je používá 68 % společností a absolutně nejpoužívanějším nástroje jsou webové stránky, které používá 97 % dotázaných organizací (B2B Monitor, 2019). Dalším trendem, který proniká se objevuje, je **datově řízený marketing**, pomocí moderních analytických nástrojů můžeme monitorovat chování zákazníků a následně s těmito daty dále pracovat. V organizaci, které využívají datově řízený marketing, jsou zaznamenávány všechny aktivity se zákazníky. Může se jednat o zaslání e-mailu, telefonickou komunikaci, osobní setkání, účast na eventu, ale také o veškerou digitální stopu na úrovni webových stránek. Tento komplexní přístup práce s daty umožňuje automatizovaně vyhodnocovat zájem zákazníků o konkrétní témata a proaktivně nabízet vhodnou komunikaci v oblasti o kterou se zákazník zajímá (Spiller, 2020, s. 459).

### 2.2.2 Segmentace trhu B2B

Proces nazývaný segmentace obecně znamená rozdělení trhu na zákaznické segmenty, jedná se o první krok, který musíme udělat, pokud chceme využívat cílený marketing, který oproti marketingu hromadnému výrazně efektivnější. Pro správné rozčlenění trhu používáme různá segmentační kritéria (nejčastěji se jedná o demografické ukazatele). Po segmentaci následuje targeting, při kterém jsou vybrány segmenty, na které se chce společnost zaměřit. Přípravnou fází cíleného marketingu (někdy také nazývanou STP) uzavírá positioning, kdy se snažíme ovlivnit vnímání produktů cílovou skupinou (Karlíček, 2018, s. 111).

V oblasti B2B trhu můžeme provést segmentaci za použití stejných segmentačních kritérií jako v případě spotřebního trhu. Mezi tato sdílená kritéria řadíme geografii, hledání přínosů, frekvenci používání produktu/služby apod. Existují však i kritéria, která jsou specifická pro business-to-business marketing (například nákupní kritéria, velikost společnosti apod.). Pro vymezení B2B segmentačních kritérií je vhodné použití postupného procesu, při kterém marketér

může identifikovat jednotlivé proměnné. Souhrnně bychom mezi hlavní kritéria trhů B2B mohli zařadit **demografické prvky** (odvětví: jakou oblast bychom mohli obsluhovat; velikost společnosti; lokalita: v jaké geografické oblasti bychom měli působit), dále se jedná o **provozní proměnné** (technologie; uživatelský status: zhodnocení jaké uživatele bychom měli obsluhovat; schopnosti zákazníků). Třetí oblastí segmentačních kritérií je **přístup k nákupu** (organizace nákupní funkce: rozhodnutí o centralizaci organizace nákupu; struktura moci: kdo má rozhodující pravomoc ve společnosti; povaha stávajících vztahů se zákazníky; obecná nákupní politika: například leasing, servisní smlouvy, nákupní aukce; nákupní kritéria). Předposlední segmentační proměnou jsou **situační faktory** (akutnost: neočekávané dodávky nebo servisní požadavky; specifické využití výrobků; velikost objednávky) a poslední jsou **osobní charakteristiky** (vzájemná podobnost kupujícího a prodávajícího; postoj k riziku; věrnost: pravděpodobnost, že odběratel vymění dodavatele). Toto jsou obecné hlavní segmentační proměnné B2B trhů, další kritéria pak mohou být závislá na konkrétní oblasti podnikání společnosti (Kotler, Keller, 2013, s. 268). Segmentace B2B může být provedena i na základě odlišného přístupu, kde rozeznáváme kritéria dle vlastností trhu a vlastností nakupujícího. Při **segmentaci využívající charakteristiky trhu** sledujeme následující proměnné: velikost trhu, obsluhované tržní oblasti, hodnota trhu, umístění, objem spotřeby produktů a služeb, nákupní situace a také SIC code (Standard Industrial Classification) tedy dělení trhu do základní průmyslových kategorií, kterou jsou nezávislé na zákaznických potřebách. **Segmentace pracující s charakteristikami nakupujícího** využívá tyto hodnoty: firemní politika, nákupní strategie, důležitost rozhodnutí vyplývající z omezené spotřeby nebo termínu dodání, vzájemné vztahy, přístup k riziku, osobní charakteristiky rozhodovatelů (Přikrylová, 2019, s. 213).

### 2.2.3 Event marketing v B2B prostředí

V prostředí business-to-business marketingu je event marketing neopomenutelnou součástí marketingové komunikace. Návštěvníci se v průběhu události mohou plně soustředit na témata, která organizátor nabízí a nejsou vyrušováni okolím, jako při použití jiných forem komunikace. Eventy jsou v podnikovém prostředí vhodné pro zahájení dialogu mezi zákazníky a prodejci a pomáhají budovat vztahy, které jsou na B2B trhu velmi důležité. Prostřednictvím konání akcí je možné vygenerovat nové obchodní příležitosti a získat kontakty na potenciální zákazníky, například předáním vizitky, popřípadě za pomoci technologií jako jsou eventové aplikace, vzájemné naskenování čipů umístěných ve visačce nebo použití sociálních sítí jako je LinkedIn (Stevens, 2011, s. 150). Společnosti dnes používají tzv. integrovaný event marketing, který je součástí marketingových aktivit a rozšiřuje tak komunikaci k zákazníkovi. Kromě osobních schůzek, cílené reklamy a dalších nástrojů marketingově komunikačního mixu slouží event jako další způsob interakce se zákazníkem (Jurášková, Horňák, 2012, s. 69).

Rozeznáváme různé formy marketingových eventů, které jsou využívány v B2B prostředí. Jedná se o **prezentační akce**, kam řadíme různé formy představení nových produktů. Ty mohou být doplněny o tiskovou konferenci. Dále do této kategorie počítáme účast na veletrzích a výstavách, která je zejména v oblasti průmyslu velmi významným komunikačním nástrojem. Druhou skupinu tvoří **tematicky zaměřené konference nebo symposia**, které jsou většinou organizované profesionálními agenturami. Ty nabízí možnost firmám se spolupodílet na obsahu konference například přednáškou nebo workshopem či umístěním prezentačního stánku do prostoru akce. Výhodou těchto eventů je úzké zaměření na konkrétní oblast, a proto je zde velmi dobré zacílení na relevantní skupinu zákazníků. Akce tohoto typu mohou být několikadenní a pro jejich konání se obvykle využívají profesionální konferenční prostory. Společnosti také pořádají **firemní dny či přednášky nebo workshopy**, které jsou obvykle zaměřené na konkrétní úzkou problematiku. Mohou být součástí programu konferencí, nebo se mohou konat

samostatně například přímo v prostorách společnosti. Nezřídka bývají firemní dny určené pro zaměstnance, jako součást firemní kultury. Může se například jednat o akce, při kterých je možné pozvat si rodinné příslušníky a představit jim svoji práci. Dále rozeznáváme **společenské akce a setkání**, které bývají méně formálními akcemi, kdy hlavním účelem zorganizování není propagace produktu/služby, ale například posílání vztahů mezi obchodními partnery. Akce tohoto typu jsou doprovázeny různou formou kulturní produkce a jedná se o společenské události. Jako příklad můžeme uvést výroční plesy, předávání cen, setkání vedoucích pracovníků firmy. Setkat se můžeme i s **akcemi zaměřenými na zahájení provozu určitého subjektu nebo pobočky**, kdy společnost využívá mimořádné události a za přítomnosti svých zaměstnanců, médií a veřejnosti představuje nově otevřené závody. Tyto akce mohou mít i personální charakter, kdy je možné oslovit nové uchazeče o práci. Velmi časté jsou také **dny otevřených dveří**, organizace umožňují za specifických podmínek navštívit svoje provozovny nebo kanceláře rodinným příslušníkům zaměstnanců a široké veřejnosti. Tyto akce bývají spojené také s prezentací výrobků a dalších doprovodným programem. Rozdělení akcí uzavírají **dobročinné nebo benefiční akce**, které bývají součástí společenské odpovědnosti firmy. Může se jednat o sbírkové akce podporující konkrétní projekt, nebo například eventy pomáhající neziskovým organizacím, sportovní události nebo aktivity podporující znevýhodněné skupiny obyvatel (Lošťáková, 2017, s. 47).

Důležitost eventového marketingu jako součást firemních marketingových aktivit potvrzuje i studie Event Marketing Monitor 2015, která zkoumala event marketing ve firmách, ale také vnímání akcí z pohledu firemních účastníků. Dle výsledků využívá event marketing 7 z 10 oslovených firem. Zhruba jedna třetina firem, které ho doposud nepoužívaly, plánují jeho zařazení do marketingového plánu v budoucnu. Průzkum se zabýval také investicemi do eventového marketingu, kde se firmy shodují na mírném navyšování rozpočtů pro tyto aktivity. Očekávání organizátorů eventů jsou: krátkodobé zvýšení prodeje, posílení vztahů se zákazníky a zlepšení image společnosti. Výsledky také ukazují, že se organizující instituce méně zaměřují na systematickou zpětnou vazbu, ale dávají přednost osobním neformálním rozhovorům. Do studie bylo zapojené přes 300 větších firem a proběhla v roce 2015 ve dvou vlnách (Ipsos, 2016). Na účinnosti event marketingu se shodují také samotní marketéři. Podle průzkumu společnosti Endless Events z roku 2017 vybrali dotázaní obchodníci a marketéři event marketing jako neúčinnější marketingový kanál, který byl na prvním místě u 31 % respondentů. Na dalších pozicích následoval obsahový marketing a e-mailová proaktivní komunikace. Tradiční formáty jako jsou tištěná reklama, reklamní polohy nebo televizní či rádiové reklamy zvolilo jako nejefektivnější nástroj pouze 2 % dotázaných. Ohledně rozpočtů na marketingové aktivity spojené s eventy udává 80 % dotázaných, že v dalším roce 2018 očekávají rostoucí investice v této oblasti (Rafalson, 2017). Průzkum společnosti Forrester uvádí, že náklady na event marketing tvoří v průměru 12 % z celkových marketingových nákladů (Forrester, 2019). S rostoucími investicemi by se marketéři měli více zaměřovat na správné definování eventového ROI (Return On Investments) ve volném překladu návratnosti investic, kterou chápeme jako poměr výnosů k investovanému kapitálu. Určit konkrétně měřitelnou návratnost je však složité, zvláště u fyzicky pořádaných eventů. Akce bývají navázány na dlouhodobější aktivity obchodníků a není proto přesně možné vyčíslit přínos jednotlivých eventů. V dnešní době existují technologie umožňující shromážďovat data a následně porovnávat, například se zákazníky, kteří se eventu nezúčastnili, ale měřitelnost v porovnání s jinými (převážně digitálními) marketingovými nástroji je u eventů nižší. Výrazně jednodušší jsou pro vyhodnocování digitální nebo hybridní eventy (Ramos, 2019).

Stále častěji používanou formou eventů jsou akce pořádané bez vazby na místo konání. Jedná se o **online eventy nebo webináře**. Jejich forma bývá podobná jako u událostí pořádaných fyzicky, ale díky technologiím (převážně internetu) se zpřístupňují dalším účastníkům bez

ohledu na omezení vycházející z geografického dosahu místa konání. Jedinou podmínkou je technická vybavenost a možnost připojení k internetu. Akce pořádané touto formou mohou být realizovány formou **online přenosu**, kdy je vyžadováno, aby se sledující připojili v určitý čas. Další možností je pak akce formou **onDemand**, ve volném překladu na vyžádání, kde účastníci po zaregistrování obdrží přístup k nahrávkám jednotlivých programových částí a mohou je sledovat nezávisle na termínu pořádání. Výhodou digitálních eventů je také to, že nemusíme řešit například kulturní odlišnosti a zvyky účastníků, nebo omezení vyplývající z různých časových pásem (v případě on-demand formy). Oproti tradičním fyzicky konaným eventům není potřeba ohlašovat konání akce s dlouhým předstihem, protože účastníci obvykle nemusí počítat s dodatečným časem spojeným s cestováním apod. Pro komunikaci digitálních eventů je vhodné využít sociálních sítí a dalších elektronických médií, protože očekáváme, že účastníci budou mít technické schopnosti. Platformy pro konání digitálních eventů nabízejí další možnosti, které mohou účastníkům zpříjemnit zážitek z akce. Jedná se o například o zobrazení prezentace nebo jiných podpůrných materiálů, čímž odpadají problémy s možnou špatnou viditelností prezentovaného obsahu při fyzické akci. Častou funkcionalitou pak bývá také nástroj pro pokládání dotazů, kdy například ostatní účastníci mohou formou hlasování podpořit dotaz, který je zaujal. Z technického pohledu mají tyto platformy možnosti vložení titulků v reálném čase, které mohou být také automaticky překládány do jiných jazyků. Z pohledu kategorizace digitálních eventů rozlišujeme mezi online přenosem (živě přenášená událost, vyžadující účast v konkrétním časovém bloku), který stále splňuje osobní prodej, realizovaný prostřednictvím prezentujícího. Naproti tomu události s možností přehrání/účasti na vyžádání jsou kategorizovány spíše jako podpůrné nástroje prodeje, popřípadě PR (Příkrylová, 2019, s. 198). Množství eventů pořádaných virtuálně se stále zvyšuje, přispěla k tomu i pandemie covid-19, která znemožnila pořádání velkých akcí fyzicky. Velké technologické společnosti využily příležitosti a přetvořily svoje konference do plně virtuálního prostředí. V takovém případě se nejedná pouze o živý přenos akce nebo pouhé zaznamenání prezentací a jejich poskytnutí účastníkům. Tyto digitální eventy se zaměřují na komplexní zážitek z virtuální konference. Možnosti klasických akcí jako je networking, setkání s prezentujícími apod. jsou přesunuty do virtuálního prostředí. Účastníci mohou využít virtuálního lobby pro neformální konverzace s ostatními. Organizátoři se pokouší vynahradit i zážitek z přestávky na občerstvení například navázáním spolupráce s donáškovými službami, které účastníkům doručí vybrané jídlo domů. Do programu jsou obvykle zařazovány i neformální společenské nebo kulturní prvky, stejně jako při fyzickém eventu. Při plánování virtuálního eventu je nutné uvědomit si, že **udržet pozornost účastníků, kteří budou konzumovat obsah online prostřednictvím svého počítače, je oproti klasickým akcím složitější**. Odpojení se z online eventu je jednodušší než opustit akci konanou offline (Newman, 2020). Existuje více možností, jak přimět návštěvníky virtuálního eventu, aby vám věnovali pozornost co možná nejdelší dobu. Zásadní je **nastavení délky trvání online akce**. Ačkoliv konference konané fyzicky mohou trvat i několik dnů, přičemž využívají maximum možného času, digitální eventy by měly být kratší a neměly by trvat mnoho hodin v kuse. Plánování by mělo začít s předstihem před vypuknutím akce. Kromě průzkumu, při kterém je možno zjistit, jaké aktivity pozvaní preferují je vhodné zaslat účastníkům balíček obsahující drobné dárky, které v průběhu akce využijí. Může se jednat o zápisník, hrnek na kávu, nebo drobné občerstvení. S předměty je možno pracovat i kreativně, například vyzváním účastníků k jejich aktivnímu požívání v průběhu akce, popřípadě některé předměty nechat účastníky rozbalit až v naplánovaný okamžik (čímž se zvýší pozornost, protože hosté budou vyčkávat do okamžiku otevření). Vhodné je také pro účastníky připravit soutěže nebo aktivity vybízející například k vyfotografování místa, kde sledují událost apod. Některé akce například zařazují do programu krátké cvičení mezi přednáškami, popřípadě společný oběd, kdy se účastníci připojí do virtuální místnosti a přenáší svůj obraz (Hoffman, 2020). Digitální event je možno uspořádat ve virtuálním světě, kdy účastníci mohou ve volných



chvilích objevovat prostředí, které organizátoři přichystali. Hezkým příkladem je interní event, který uspořádala společnost Microsoft pro svoje zaměstnance. Vše připravila agentura Konektor Social, která ve spolupráci se startupem Confer-O-Matic vytvořila virtuální svět a zaměstnancům tak umožnila netradiční zážitek (Médiář, 2021). Tato akce byla oceněna porotou evropské soutěže European Excellence Awards 2020, kde vyhrála v kategorii interní komunikace ovlivněné pandemií covid-19 (Excellence Award, 2020). V případě virtuálních akcí určených pro firemní zákazníky je finální účast obvykle okolo 50 % registrovaných způsobena tím, že se hosté neváží ke konkrétnímu místu (například ubytování) a mají možnost si účast rozmyslet. Nejpopulárnějším typem digitálního eventu jsou virtuální konference, které tvoří 43 % ze všech digitálních eventů, následují networkingové aktivity a interní eventy. Organizátoři využívají výhodu onDemand obsahu, který je dispozici v plné či omezené formě účastníkům bez vazby na konkrétní termín, sledovat event mohou tedy dle vlastních časových možností. Možnost onDemand využívá 80 % dotázaných organizátorů (Rappaport, 2020).

#### 2.2.4 Další nástroje využívané při marketingové komunikaci B2B

Firmy působící na B2B trhu se spoléhají velmi často na osobní prodej realizovaný prostřednictvím jejich obchodních zástupců. Dalším nástrojem marketingové komunikace je direct marketing, využívající dobré znalosti cílové skupiny možnosti přímého zacílení. Naopak nástroj marketingové komunikace, kterým je reklama, nebývá nejvýznamnější složkou komunikačního mixu (Karlíček, 2016, s. 18). Marketingové oddělení by se mělo snažit o optimální kombinaci marketingových nástrojů, která pomáhá dosahovat marketingových a posléze i firemních cílů. Základní komunikační mix se skládá z reklamy, podpory, prodeje, přímého marketingu a PR, které může obsahovat i sponzoring. Tyto nástroje reprezentují neosobní formu komunikace. Další položkou v komunikačním mixu je osobní prodej, který je ze svojí podstaty založen na přímém vztahu mezi obchodníkem a zákazníkem. Event marketing pak kombinuje obě formy osobní i neosobní komunikace, tento nástroj však v marketingové teorii do komunikačního mixu neřadíme přímo, ale považujeme ho za doplňkový nástroj, který bývá někdy považován za osobní prodej (Přikrylová, 2019, s. 45).

Komunikační mix se obvykle sestavuje na míru dané firmě, popřípadě situaci. Jeho sestavování záleží na více faktorech, který by měly být zohledněny při tvorbě. Při sestavování mixu se zabýváme především následujícími otázkami: jaké jsou cíle firmy? jaké je/bude firemní strategie? dostupnost finančních prostředků a poté analyzujeme výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů komunikace. Výsledný komunikační mix by neměl být neměnný z hlediska času a měl by reagovat na proměny okolnosti ovlivňující společnost (Zamazalová, 2009, s. 191). **Reklamu** chápeme jako jakoukoliv neosobní placenou formu propagace nebo prezentace. Využíváme tištěná média (noviny a časopisy), vysílací média (televize a rozhlas), displejová média (billboardy a jiné outdoorové reklamní nosiče), důležitým kanálem jsou také elektronická média, kam řadíme webové stránky a sociální sítě (Kotler, Keller, 2013, s. 518). V prostředí B2B používáme reklamu pro dlouhodobé budování image společnosti a povědomí mezi zákazníky, dále pro okamžité působení, kdy potřebujeme posílit prodeje například výprodejové akce. Účinnost reklamy je dlouhodobě vysoká, ale samozřejmě záleží na její kvalitě. Při tvorbě by si zadávající firmy měly odpovědět na následující otázky: Komu je reklama určena? Čeho chceme reklamou dosáhnout? Jaký je předmět reklamy? Jaké bude obsahové sdělení? Kam reklamu umístíme (jaké kanály)? Jakou frekvenci reklamy zvolíme? Naše finanční omezení? Při výběru médií volíme mediální kanály na základě plánované cílové skupiny, většina velkých společností volí multimediální mix na úrovni celostátního dosahu. Maloobchodní společnostmi obecně využívají lokálního zaměření, ale vždy záleží na cílové skupině. Kromě zásahu je potřeba zvažovat postoj zákazníků ke konkrétnímu médiu (Zamazalová, 2009, s. 192). **Public relations** (zkráceně PR) zahrnuje širokou škálu aktivit

zaměřených interně na zaměstnance, ale častěji externě na veřejnost a především média. Cílem PR je podporovat a budovat dobrou image společnosti a proaktivně komunikovat její výrobky. Základním nástrojem je tisková zpráva, kterou následně využívají média ve svých příspěvcích (Kotler, Keller, 2013, s. 518). Z firemního pohledu jsou vztahy s veřejností, respektive PR, primárně zaměřeny na budování dobrého jména značky a spolupráci s médii. To, jak jsou společnosti vnímány u zákazníků, se odráží na finančních výsledcích, a proto je tato disciplína velmi důležitá. Na poli PR se firmy aktivně zapojují i do aktivit v rámci tzv. společenské odpovědnosti, kdy se zaměřují například na lokální komunitu, podporu znevýhodněných jedinců ve společnosti apod. Pracovníci PR oddělení pak brání společnost v případě negativní publicity, nebo připravují veřejné vystoupení vedoucích pracovníků společnosti (Zamazalová, 2009, s. 200). **Přímý marketing** (označovaný též Direct marketing z anglického originálu) je souhrn prostředků, které umožňují oslovit zákazníky napřímo. Využit můžeme například telefonátu, e-mailové komunikace nebo přímé komunikace v rámci digitální médií nebo sociálních sítí. Cílem je získání odezvy nebo vyvolání dialogu s potenciálním či konkrétním zákazníkem (Kotler, Keller, 2013, s. 518). Význam direct marketingu v oblasti B2B marketingu roste s novými možnostmi, které přináší digitální technologie. Společnosti mohou zákazníka oslovit s personalizovaným obsahem, který je pro konkrétního příjemce připraven na míru podle jeho preferencí. To společnost dokáže vyhodnotit na základě svých dat (Přikrylová, 2019, s. 105). **Podpora prodeje** zahrnuje velkou škálu aktivit, které vedou k vyzkoušení – zvažování produktu, nebo k samotnému nákupu. V rámci podpory prodeje se můžeme zaměřit na jednotlivé cílové skupiny. Pro zákazníky využíváme vzorky, kupony, zvýhodněné nabídky nebo dárky. Obchodní nebo prodejní partnery stimulujeme prostřednictvím rabatových programů, spolufinancování marketingové komunikace apod. Zaměřit se můžeme i na samotné prodejce – interní zaměstnance, kterým obvykle nabízíme finanční bonusy nebo soutěže pro podporu jejich motivace (Kotler, Keller, 2013, s. 518). Nástroj podpora prodeje je obvykle využíván v kombinaci reklamou, kde funguje jako podpůrný prvek, nebo v opačném případě, kdy je reklama upozorněním na aktivity podpory prodeje. Oproti reklamě přináší podpora prodeje snáze měřitelné a lepší prodejní výsledky. Trvání je však časově omezeno a při opakovaném užívání mohou způsobit cenovou senzitivitu zákazníka (Zamazalová, 2009, s. 203). **Osobní prodej** využívá osobní interakce mezi obchodníkem a potenciálním či současným zákazníkem. Hlavním cílem je prostřednictvím budování vztahu prezentovat výrobky/služby firmy, zodpovědět otázky, přizpůsobit řešení na míru zákazníkovi a v závěru přijmout objednávku (Kotler, Keller, 2013, s. 518). Z firemního pohledu je osobní prodej nejdůležitějším prvkem marketingové komunikace. Je to díky osobnímu individuálnímu přístupu, který pomáhá snižovat nejistotu a dospět k nákupnímu rozhodnutí. Profesionální obchodníky je potřeba neustále vzdělávat a připravovat je na zákaznická setkání. Realizátoři osobního prodeje potřebují ke svojí práci kromě komunikačních schopností také hlubokou znalost celého portfolia výrobků společnosti. Ve firemním prostředí tento typ komunikace umožňuje přijímat i zpětnou vazbu od zákazníků (Zamazalová, 2009, s. 205).

Marketingové nástroje v oblasti B2B marketingu se rozrůstají o nové způsoby, jak pracovat se zákazníky za pomoci technologií a internetu. Příkladem může být využívání CRM (Customer relationship management), ve volném překladu řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o systém umožňující udržovat a rozvíjet obchodní vztahy se zákazníky. Tento způsob komunikace se vyvinul z předchozího transakčního marketingu, který se soustředil na realizaci prodeje, kdy po ní již nedocházelo k další komunikaci mezi zákazníkem a obchodníkem. Nově využíváme marketingu vztahů, kdy i díky interním systémům dochází k pečlivému zaznamenávání veškeré komunikace, zájmů a informací o konkrétním zákazníkovi. Obchodník se pak může kdykoliv připravit na obchodní schůzku a poznat konkrétní potřeby zákazníků. Dnes již existují systémy, které automaticky vyhodnocují zákaznické chování (například na webu) a provádí prioritizaci zákazníků s vyšším kupním potenciálem. Systémy také dokážou upozornit obchodníky na

blížící se zastaralost zakoupených výrobků, a tím pádem otevřít se zákazníkem dialog na téma nákupu nových apod. Tento přístup přináší nové obchodní příležitosti, které by v minulosti zůstaly nevyužité (Lošťáková, 2017, s. 24). Zajímavým přístupem v oblasti B2B je relativně nový ABM (Account Based Marketing), ve volném překladu marketing zaměřený na konkrétního zákazníka. Tento nový přístup, se zaměřuje na zákazníky, u kterých se očekává největší potenciální obchodní příležitost. Jedná se o změnu myšlení, kdy zákazník není pouze vydefinovaná persona, ale zaměřujeme na něj veškeré marketingové úsilí. Vybrané subjekty v rámci ABM mají obvykle speciální dedikované zaměstnance na straně prodejce, kteří se zaměřují na vývoj obchodních vztahů a podporu byznysu, dále pro tyto zákazníky bývá vyčleněn specifický marketingový rozpočet určený pro aktivity nad rámec obvyklých činností. Může se jednat o uskutečnění školení na míru, zapojení odborných konzultantů do prodejního procesu nebo speciální část určená na neformální setkávání (Hall, 2017, s. 6).

### 2.3 Marketing v krizovém řízení

Z pohledu managementu chápeme krizi jako nestabilní dobu či stav, který ovlivňuje bezproblémové fungování činnosti. Krize více či méně ovlivňuje chod celé společnosti. (Antušák, Vilášek, 2016, s. 40). Krizový management pak chápeme jako ucelený soubor obsahující přístupy, názory, zkušenosti, doporučení, metody a opatření, která mohou vedoucí pracovníci použít ke zvládnutí manažerských činností. Ty můžeme v rámci krizového managementu rozdělit do fází: **prevence** (minimalizace příčin vzniku krize), **korekce** (příprava na činnosti v krizových situacích), **protikrizové intervence** (bránění vzniku krize nebo její eskalaci), **redukce** (snižování krizových situací a jejich negativního působení) a **obnova**, tedy odstranění následků působení faktorů vyvolaných krizí (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 41).

Základní částí managementu je plánování, a to platí i pro krizové plánování, které je důležitým prvkem pro dobré zvládnutí krize. Samotné plánování je považováno za první funkci krizového managementu a představuje preventivní kroky minimalizující vznik nebo dopady krize. Obsahuje činnosti hledání nejvhodnějšího způsobu protikrizových opatření. **Krizový plán** se pak zabývá identifikací a navrhovaným postupem řešení očekávaných krizových scénářů a stanovuje nejracionálnější a ekonomicky nejvíce výhodné způsoby obnovení činností do původního stavu před krizí (Antušák, Vilášek, 2016, s. 74). Efektivním se krizové plánování, respektive krizový management, stává až v okamžiku, kdy má organizace zpracované reakce na všechny události, které mohou nastat a ovlivnit svým působením činnost a aktivity společnosti. V současnosti roste množství národních a mezinárodních událostí, které mohou svými dopady způsobit krizi. Ať už se jedná o pandemii, změny klimatu, teroristické útoky nebo ekonomické problémy. Zásadní pro firmy je být na tyto situace připraven a mít schopnost reagovat. Zavedením plánu krizového řízení je společnost lépe připravena přijímat opatření, která minimalizují potenciální dopady na narušení podnikání. Plánování by mělo probíhat průběžně a krizový plán by se měl aktualizovat, reagovat na nové (nejen) technologické trendy a doplňovat o nové hrozby (Sarpong, 2018, s. 103).

Krize jsou součástí podnikání a jejich výskytu není možné úplně zabránit, jedinou možností je minimalizace dopadů. Zásadním parametrem, který zvažuje zákazník před nákupem, nebo obchodní partner před navázáním spolupráce, je reputace společnosti. Ta je společně s ekonomickými dopady nejzásadnější proměnou, která může být ovlivněna krizí a jejím případným (ne)zvládnutím. Proto vzrůstá důležitost krizového managementu, který je plnohodnotnou součástí firemních procesů. Existuje několik případů krizí a jejich dopadu na společnost. V roce 1978 společnost Ford představila model Pinto, který měl díky konstrukční chybě problémy s častými požáry. Ve výsledku došlo ke zhruba 100 úmrtím nebo závažným zraněním uživatelů tohoto typu automobilu. Ford spočítal náklady na odškodnění zákazníků vs.

náklady na stažení všech vozů, kterých se problém týkal. V vyhodnotil, že vozy nebude stahovat z trhu. Později je k tomu donutila až mediální kritika, po které bylo staženo z trhu všech 16 milionů dotčených vozů v souhrnné ceně přes 200 milionů amerických dolarů. Reputace společnosti, stejně jako prodeje, v následujících letech výrazně poklesly. Dalším příkladem je Intel, který u svých procesorů Pentium v roce 1995 ponechal chybu a později byl nucen vyměnit vadné čipy za nové. Tento krok společnost stál okolo 475 milionů dolarů, což představovalo celkový zisk v předchozím čtvrtletí (Palmer, Meek, 2012, s. 143).

Proces krizového managementu můžeme rozdělit do několika po sobě jdoucích kroků. Vše začíná přípravou seznamu a **vytipování konkrétních problémů a jejich dopadů** na podnikání. Pro tyto aktivity společnosti určíme oblasti zájmu a pravděpodobnost, že k nim dojde. Zásadní je také neustále **sledovat legislativní změny** na trhu, které by mohly způsobit krizi. Po zmapování problémů a aktivit společnosti určíme odpovědnost k těmto možným problémům. Následně bychom měli **stanovit krizový tým**, obsahující odborníky napříč odděleními. Zvláště výrobní a energetické firmy by měly mít připravené vybavení pro ochranu zaměstnanců při likvidaci případné nehody. Zaměstnanci a převážně krizový management by měl procházet pravidelným školním krizového řízení. V rámci plánování je vhodné připravit seznamy všech skupin, se kterými budeme v případě krize jednat, ať už se jedná o zástupce zaměstnanců, médií nebo širokou veřejnost včetně zákazníků. Každá společnost by měla mít dopředu stanoveného tiskového mluvčího, který má přístup ke všem informacím. V případě krize by také měly být dopředu stanovené rozhodovací postupy a pravomoci. Společnosti by také měly mít k dispozici předpřipravená tisková prohlášení a zprávy pro všechny očekávané mimořádné situace. Aby se ověřilo fungování týmu krizového řízení, mělo by docházet k pravidelným simulacím, které pomohou odhalit případné nedostatky. Kromě externí komunikace musí být do procesu zapojena i komunikace interní, aby zaměstnanci v případě krize znali kompletní a pravdivé informace a postup pro případnou komunikaci s médii. Vždy je vhodné postupy opakovat, aktualizovat a seznamovat s nimi všechny relevantní účastníky v době klidu, před případnou krizí (Jurášková, 2015, s. 31).

### 2.3.1 Rozdíly mezi běžným a krizovým managementem

Krizový management se ve většině organizací spouští v okamžiku, kdy dochází k pozorovatelným změnám finančních, výrobních nebo jiných vnějších ukazatelů v závislosti na odvětví činnosti společnosti. **Běžný management** je činnost, kdy vše probíhá dle očekávaného plánu a aplikují se zde tradiční zásady řízení společnosti reflektující standardní organizační strukturu kompetencí rozhodování. Pracovní postupy počítají s obvyklou délkou trvání práce a plnou dostupností vstupů. Procesy jsou ve společnosti nastaveny tak, aby odrážely výrobu nebo činnost poskytování služeb. Oproti tomu je **krizový management** stav, kdy pracujeme s nedokonalými proměnnými, které ovlivňují podnikání společnosti (ať už se jedná o politickou situaci, nedostatek materiálu, ekonomické/sociální/zdravotní krize, náhlé změny spotřebitelského chování, nebo výrobní havárie apod.). Přejít z běžného režimu na krizový by měl být co možná nejrychlejší, aby se společnosti podařilo minimalizovat dopady na její činnost v budoucnu. Proto je obvyklé mít připravené krizové plány pro co nejširší množství situací. Krizový management je tedy v ideálním případě způsob řízení firmy, který se v zárodku krize aktivuje a společnost přejde plně na nový způsob ovlivňující: řízení, výrobu, procesy, komunikaci a další aktivity (Antušák, Vilášek, 2016, s. 17). Zásadní rozdíly mezi krizovým a běžným řízením (managementem) spatřujeme ve třech oblastech. Tou první je nutnost řešit situace co možná nejrychleji, tedy **faktor času**. Společnosti musí co nejrychleji vyhodnotit počátek možné krize a přejít z běžného na krizové řízení. Zde je obrovská výhoda mít pro tyto situace, kromě zpracovaných plánů, také proškolené zaměstnance, kteří mají vybudované zkušenosti z předchozích krizových tréninků. Druhou odlišností je vzájemná

**kruhová závislost problémů**, kde musíme počítat s tím, že jeden problém vyvolává další problém a mnoho činností je na sobě závislých. V praxi může například ekonomická krize v zemi našeho dodavatele ovlivnit množství poskytovaných vstupů, které se promítá i do naší výroby. Menší výroba pak snižuje počet prodejů, což způsobí nižší zisk organizace. To vše může vést až ke neschopnosti splácet závazky a tím k ohrožení výroby a existence společnosti. Třetím rozdílem je **rozložení řídicích vazeb**. Je obvyklé, že krizový plán počítá se změnou rozhodovacích pravomocí a kompetencí. Dochází k úpravě struktury schvalovacích procesů. Také ke snížení doby vyřizování procesních záležitostí minimalizací zbytných činností, které nejsou dle krizového plánu vyžadovány. Hlavní řízení je obvykle svěřeno týmu krizového řízení, ve kterém jsou zastoupeni zástupci (jednotlivci) všech relevantních oddělení, čímž může dojít k zefektivnění rozhodování vzhledem k menšímu počtu zapojených subjektů. (Hálek, 2020).

### 2.3.2 Krizová komunikace

Samostatnou disciplínou krizového managementu je krizová komunikace. Většinou ji zahrnujeme do nástroje komunikačního mixu Public Relations, protože zásadním příjemcem v tomto komunikačním vztahu jsou média a jejich prostřednictvím i široká veřejnost. Pojem můžeme chápat jako jednu **dílič část reakce organizace (popřípadě jednotlivců), reagující na ohrožení reputace nebo na mimořádné události**, které se více či méně dotýkají organizace (Tomandl, 2020, s. 47). Public Relations má prostřednictvím krizové komunikace velmi důležitou roli v krizovém managementu, protože krize může postihnout jakoukoliv firmu, ať už se jedná o problém při výrobě (znečištění životního prostředí, vadný nebo nebezpečný výrobek), problémy při poskytování služeb (letecká havárie, špatná zákaznická zkušenost) nebo politické, finanční či celospolečenské události. Vše spočívá v tom, zdali má společnost správně připravený krizový plán, respektive **plán krizové komunikace**. Zásadní pro dobré přijetí komunikovaného sdělení v krizi je způsob, jakým se společnost chovala před krizí, tj. zdali byla proaktivní ve vztahu s novináři, jak rychle její zástupci odpovídali na položené otázky, popřípadě jaká byla reputace a všeobecné mínění o značce (Jurášková, 2015, s. 30). Úkolem krizové komunikace je snaha o to, aby společnost danou krizí „přežila“ v co možná nejlepším světle médií a veřejnosti a také aby prostřednictvím předávaných informací minimalizovala následky a maximálně přispěla k návratu do normálu. V krizovém období se vyplácí mít vybudované vztahy se zástupci médií z období klidu (Tomandl, 2011, s. 229).

Někdy se mylně považuje krizová komunikace za způsob, jak utišit nebo pacifikovat média v případě krize. Ve skutečnosti je to komplexní disciplína, která se skládá z celé řady jednotlivých aktiv. Zásadní je **prevence a předcházení problémům**, ovšem není možno předejít veškerým spouštěčům krize, respektive krizové komunikace. V okamžiku, kdy vypukne situace, která si žádá tento typ komunikace, je prvním a nezbytným krokem **identifikovat mediálně exponovaný problém** (například prostřednictvím monitoringu médií nebo díky prvním dotazům od novinářů). Následně musíme provést **analýzu příčin** tohoto problému a zjistit maximum všech dostupných informací, které nám pomohou pochopit situaci. V okamžiku, kde máme dostatek podkladů k problému, si připravíme **plán komunikace** pro konkrétní situaci. Smyslem je připravit si odpovědi na otázky dříve, než nám je budou klást novináři. Dále bychom měli co nejdříve **vydat tiskové prohlášení** a proaktivně komunikovat se zástupci médií i veřejnosti (například prostřednictvím sociálních sítí nebo uveřejněním vyjádření na webu). Tyto kroky pak následně vyhodnocujeme a případně optimalizujeme další činnosti (například můžeme uspořádat tiskovou konferenci, proaktivně zahájit vlastní vyšetřování problému apod.). Po skončení krizové situace, respektive poté, co opadne zvýšený zájem médií, dochází k uzavření mediálního problému. Následně dojde k **vyhodnocení celé situace** a přijetí opatření k zamezení případnému opakování (Bednář, 2012, s. 51). Komunikace

v krizi je velmi časově senzitivní a měla by přijít co možná nejdříve, první reakce se očekává v řádu několika málo hodin (ideální je reakce již v první hodině, kdy je identifikován mediálně exponovaný problém). Proto je zásadní mít připravený krizový scénář zpracovávající potenciální problémy, tak, aby byla komunikace rychlá, ale také strategicky promyšlená (Tomandl, 2011, s. 237). Vhodné je také mít pro tyto situace vytvořený tzv. **krizový manuál**, který slouží jako podpůrný prvek krizové komunikace. Tento dokument obsahuje obvykle členy krizového týmu (jména, funkce, pozice, povinnosti a kontakty, které je možno kdykoliv použít), dále obsahuje stručné definování rolí v týmu, tedy to, co se od každého očekává. Krizový manuál by měl také obsahovat seznamy cílových skupin včetně kontaktů přímo na média či klíčové novináře. Zásadní součástí jsou předpřipravené zprávy, které můžeme během krize komunikovat, včetně jejich editovatelné podoby s možností rychlých úprav a okamžitého použití. Krizový tým by měl mít předem definováno, kde se v případě aktivace bude soustřeďovat, může to být konkrétní zasedací místnost nebo nástroj (povětšinou digitální komunikátor), jehož prostřednictvím bude probíhat veškerá spolupráce a komunikace mezi členy týmu. Současně by také mělo dojít k proaktivní komunikaci se zástupci médií, kdy můžeme například domluvit interview se zaměstnanci firmy apod. Krizový manuál by měl obsahovat také tiskové informace o společnosti, může se jednat o výrobní nebo technologická data, která při krizové komunikaci mohou například pomoci vysvětlit komplikovaný výrobní proces. Kromě vlastních zdrojů mohou mít společnosti pro tyto případy smluvně zajištěné další subjekty. Může se jednat o profesionální PR agentury, právní společnosti nebo analytické firmy zajišťující monitoring médií. Pohotovostní kontakty na tyto subjekty by měly být také součástí manuálu. Pro specifická odvětví se do tohoto dokumentu mohou zařadit i další informační zdroje, například přehledové portály monitorující stav poskytovaných služeb v reálném čase (používáno o poskytovatelů digitální služeb), spojení na dispečinky dohledových orgánů apod. (Jurášková, 2015, s. 30).

**Mediální obraz společnosti** můžeme chápat jako představu recipienta o firmě nebo organizaci, vytvořenou prostřednictvím médií. Toto vnímání ovlivňuje firemní image a tím pádem má přímý dopad na možný (ne)úspěch podnikání. Měření zajišťujeme mediální analýzou a můžeme ho ovlivňovat prostřednictvím media relations, tedy systematickou prací s udržováním vztahů s médii (Jurášková, Hornák, 2012, s. 149). V případě krize může velmi rychle dojít k negativnímu dopadu na mediální obraz, a proto je potřeba reagovat rychle. Novináři v případě krize budou vyžadovat rychlou aktivní komunikaci ze strany firmy a nebudou akceptovat dlouhé shromažďování informací. Je vhodné vydat rychlou tiskovou zprávu, která má například pouze jeden odstavec, a poté navázat s podrobnějším vyjádřením obsahujícím další detaily, které vycházejí z připravené a promyšlené strategie (Tomandl, 2011, s. 237). Být proaktivní při krizové komunikaci s médii se vyplatí také z důvodu možné reinterpretace zprávy, ke kterému může dojít zvláště v případě, kdy média nemají dostatek informací a využívají například pouze omezené množství zdrojů. Obecně však platí, že mediální obraz se rychle vyvíjí a k jeho proměně může dojít prakticky pouze na základě jedné větší zprávy v médiu s širokým dosahem. Na informačním trhu však zprávy rychle zastarávají, a proto se dá očekávat, že v případě problému, který nemá vysokou důležitost, dojde brzy k opadnutí zájmu novinářů. Zde pak prostor pro zahájení aktivní komunikace ze strany organizace a nabídnutí jiných témat, která pomohou vylepšit mediální obraz ovlivněný krizí v minulosti (Bednář, 2012, s. 55).

Krizová komunikace má několik zásad, ze kterých by měly organizace vycházet. První z nich je pravidlo: Nikdy nic neskryvat, které je potřeba ctít v průběhu celé krizové komunikace. Transparentnost a **pravdivost** jsou základem dobrého zvládnutí situace, protože jakákoliv lež může způsobit další negativní dopady na společnost. Firma by se k situaci měla stavět zodpovědně a aktivně, zástupci se nesmí schovávat a nekomunikovat s médii, protože taková strategie je vždy vnímána v očích veřejnosti negativně. V případě větších problémů se do kauzy

mohou zapojit investigativní novináři, kteří jsou schopni přinášet detailnější informace. Pro tyto případy musíme být připraveni poskytnout maximální otevřenost, například formou prohlídky provozu pro novináře nebo exkurzí pro zájemce. Komunikační linka by měla být ujištěním veřejnosti o řešení problému a o tom, že firma nechce nic skrývat (Tomandl, 2020, s. 49). Druhou zásadou je **srozumitelnost**, kdy je velmi důležité, aby informaci příjemce pochopil. Zástupci firmy se musí vyjadřovat jasně a tak, aby nevznikl prostor pro pochybnosti a případné domýšlení. Texty nesmějí být postaveny tak, aby vyvolávaly otázky nebo špatné pochopení sdělení. Zprávy také nesmějí obsahovat příliš odborné výrazy a cizí slova, a pokud není možné jejich vynechání, měli bychom je příjemcům sdělení vysvětlit. Maximální srozumitelnost je vhodná i v případě, kdy se z podstaty věci nemůžeme vyjádřit přesně, například probíhá vyšetřování apod. Příjemce zprávy by v takové situaci měl mít možnost znát detailní informace o vyšetřujícím subjektu a legislativním důvodu nemožnosti poskytnout více informací. Měli bychom se vyvarovat vyjádření ve stylu „no comment“ (bez komentáře). Při práci s čísly a daty je vhodné připravit jejich vizualizaci, tak, aby ji novináři mohli převzít a nabídnout čtenářům. Třetí zásadou krizové komunikace je **konzistentnost**, která určuje, že by veškerá komunikace měla být vedena v jednom stylu, od jednoho mluvčího a na stejné úrovni v případě, kdy má firma složitější organizační strukturu. Nikdy se nesmí stát (pokud neexistuje pochopitelný důvod), že bychom popřeli informace vypuštěné v minulosti, jejich negováním dochází k okamžité ztrátě důvěry a věrohodnosti celkové komunikace. Dalším zásadou je **rychlost a aktivita**. Společnost, která je vystavena krizové komunikaci, musí vždy aktivně vydávat informace. Ať už se v první fázi jedná pouze o stručné potvrzení, že organizace o události ví a aktivně situaci řeší. Tato prohlášení většinou obsahují i příslib dalšího vyjádření. Rychlost je ovlivněna především novými technologickými možnostmi sdílení informací, každý může v průběhu několika minut sdílet snímky nebo video z místa události prostřednictvím sociálních sítí a společnosti tak musí reagovat velmi rychle. Je velmi důležité přispěchat s prvními informacemi, tak, aby nedošlo k vytváření a šíření spekulací nebo nepravdivých zpráv. Vždy je vhodné být prvními, kteří s informací přijdou, a nečekat na zmínku médií nebo uživatelů sociálních sítí. V prvním prohlášení by mělo být jasně definováno, o jaký typ problému se jedná (havárie, provozní nehoda apod.), protože tento název bude dále přebírán médii a dojde k tzv. zarámování situace, kdy média nebudou vytvářet vlastní, mnohdy zavádějící, popisy situace (například tragédie, neštěstí, selhání apod.). Poslední zásadou je **budování důvěry**, které obsahuje empatii, zodpovědnost a vstřícnost. Důvěra je zásadní jak pro zástupce médií, tak pro veřejnost a přímo ovlivňuje vnímání společnosti a jejího (ne)úspěchu. V případě krizové komunikace je důležité dát najevo svůj opravdový zájem o vyřešení problému. Dále zapojení se do podpůrných aktivit nebo maximální podpora poškozených, tak, aby z celkové komunikace vyznělo, že společnost má zájem problém řešit (Tomandl, 2020, s. 54 až 79).

### 2.3.3 Proaktivní a reaktivní marketing

Nejen v krizovém období rozeznáváme dva přístupy marketingové strategie. Marketing proaktivní a reaktivní (defenzivní). Hlavní rozdíl je v plánování, protože **proaktivní marketing** používá ke svému rozhodování data a analýzy a snaží se na základě výsledků zvolit správné směřování ještě před tím, než je zahájena marketingová aktivita. Analýza probíhá i v samotném průběhu marketingové kampaně a díky proaktivnímu přístupu dochází k úpravám a přizpůsobování se za běhu aktivity. Postup tohoto přístupu můžeme rozdělit do 3 kroků: Vyhodnocení datové analýzy současných aktivit společnosti. Vytvoření plánu, na základě předchozí analýzy zaměřené na maximalizaci marketingového úsilí. A průběžné sledování a vyhodnocování plánu v průběhu celého životního cyklu a případné korekce. V krizi je tedy vhodné využívat marketing proaktivní a zaměřit se převážně na analýzu a zpětné vyhodnocování dostupných dat. To nám umožní zůstat v neustálém kontaktu s naší cílovou skupinou (Pyle, 2020). Společnosti využívající proaktivní přístup obvykle pracují na přinášení

nových nabídek pro doposud neuspokojené zákazníky. Snaží se nalézat nové, zatím neobjevené potřeby zákazníků a tím rozšiřovat svoje portfolio a nabídku. Při tomto typu je zásadní investovat do vývoje a přinášet na trh inovace a novinky. Díky proaktivnímu přístupu je možné změnit například celé odvětví, ať už se jedná o zásadní vylepšení služby/produktu nebo nový prodejní model. Společnosti musejí být schopné překonat nejistotu a využít ji ve svůj prospěch. Základními vlastnostmi proaktivního přístupu jsou připravenost vzít na sebe riziko a také schopnost nemít strach z případných chyb, mít vizi budoucnosti a investovat do ní, provádět inovace, být maximálně flexibilní a omezit procesy a byrokracii a zaměstnávat proaktivně uvažující manažery (Kotler, Keller, 2013, s. 338). Oproti tomu **reaktivní marketing** (defenzivní) je navržen bez předchozí analýzy a plánování. V závěrečné fázi kampaně dojde k vyhodnocení stanovených cílů. Tento přístup je méně efektivní z pohledu marketingového rozpočtu, protože zdroje a čas jsou využity i v případě, kdy zvolená strategie není nejvíce efektivní. Bez analýzy dat jsou vynaloženy náklady, které nemusí plnohodnotně generovat potenciální zákazníky, ani vytvářet povědomí o značce u správné cílové skupiny. Nevýhodou reaktivního marketingu v krizi je nemožnost přizpůsobovat strategii komunikace rychle přicházejícím změnám, které pak zásadně ovlivňují chování zákazníků a celý nákupní proces (Pyle, 2020). Defenzivní strategie se zaměřuje na snížení pravděpodobnosti útoku konkurence a jeho případné odvrácení. Klíčem k úspěchu a zachování ziskovosti společnosti je rychlost reakce a připravenost odvetných řešení, stejně tak jako správná volba defenzivní strategie (Kotler, Keller, 2013, s. 338).

Literatura rozeznává šest defenzivních strategií. **Poziční obrana** se snaží obsadit nejatraktivnější oblast na trhu a získat tím nenapadnutelný prostor pro podnikání. Příkladem může být společnost Procter & Gamble, která nejen na americkém trhu prodává prací prášek Tide. Nebo obsazení velkého tržního podílu v oblasti jednorázových plenek pro děti značkou Pampers (Kotler, Keller, 2013, s. 338). Tuzemským příkladem může být japonská společnost ASAHI Group, která ovládá okolo 50 % pivovarnického trhu v České republice díky svým akvizicím různých pivovarů (Pilsner Urquell, Kozel, Gambrinus, Radegast, Excelent, Zubr a další). Kromě alkoholických nápojů pak vyrábí nealkoholické pivo Birel, které je nejsilnějším hráčem na tuzemském trhu (iHNed, 2017). Druhou strategií je **křídelní obrana**, kdy lídr trhu využívá svých dalších značek, aby získaly maximální tržní podíl. Obvykle tyto značky nabízejí různou kvalitu a cenu, tak, aby si zákazníci mohli vybrat vhodnou alternativu. Dalším typem defenzivního přístupu je **preventivní obrana**. Ta je agresivnější formou předchozích dvou příkladů, kdy se společnost snaží znepříjemnit aktivity konkurence. Může se jednat o uvedení nového inovovaného výrobku před tím, než podobný produkt představí konkurence. Nebo ovlivnění ceny, tak, aby byla výrazně levnější v porovnání s konkurencí, nebo legislativní boj, kdy firmy využívají zákonných možností k otevření soudních sporů (například o patenty apod.), aby znemožnily a oddálily uvedení výrobku na trh. Čtvrtou strategií je **obrana protiútokem**, která představuje nejagresivnější taktiku, při které hledáme, jak konkurenci co nejvíce uškodit. Může se jednat o využití již vybudované infrastruktury pro prodej nového produktu, který konkuruje ostatním (Kotler, Keller, 2013, s. 339). Příkladem je reakce společnosti Blockbuster, která na americkém trhu působila v oblasti půjčování hudebních a filmových kazet a později DVD. Když na trh vstupovala společnost Netflix, nabízející půjčovnu online obsahu za jednotný poplatek, spustil Blockbuster podobnou alternativní službu pro svoje zákazníky, spočívající v objednání DVD, které bylo zákazníkovi doručeno domů prostřednictvím pošty. Díky svojí distribuční síti a vybudované zákaznické komunitě se společnosti zpočátku dařilo. S technologickým pokrokem a rozvojem dostupnosti internetu však Netflix brzy Blockbuster překonal a stal se leaderem na trhu nejen ve Spojených státech. V roce 2010 pak společnost Blockbuster vyhlásila bankrot (Saini, 2019). Mezi defenzivní strategie řadíme i **mobilní obranu**, kdy leader rozšiřuje svoje podnikání na nové trhy nebo do nových odvětví a využívá k tomu tržní diverzifikaci. Společnosti touto strategií přesouvají nebo rozšiřují svoje oblasti



zájmu do nových odvětví a snaží se uspokojovat nové potřeby potenciálních zákazníků (Kotler, Keller, 2013, s. 340). Částečně tuto strategii využívá tuzemská společnost PPF, která začala v bankovním sektoru (Home Credit, Air Bank), rozšířila se do telekomunikační sféry (O2, CETIN, Telenor CEE), dále provedla vstup do mediálního trhu (CME) a neposlední řadě také podniká ve strojírenství (Škoda Transportation) nebo v oblasti internetových obchodů (Mall Group). Společnost se soustředí převážně na trhy střední a východní Evropy, ale aktivní je i ve Skandinávii nebo Číně (PPF, 2021). Poslední strategií defenzivního typu je **obrana stažením**. Při této strategii se společnost rozhodne opustit území (strategický ústup) a využít ušetřené prostředky pro investice na hlavních územích. Může se jednat o zrušení značky na daném trhu, nebo o celkové stažení společnosti z oblasti (Kotler, Keller, 2013, s. 340). Strategické stažení provedla například energetická firma ČEZ, která se po 14 letech na Rumunském trhu rozhodla stáhnout zpět a prodat většinu tamních aktiv jiným subjektům. Získané peníze chce ČEZ použít pro modernizaci současné distribuční sítě, výstavbu elektráren využívající obnovitelné zdroje a na investice nových jaderných bloků (E15, 2019).

O výhodách **proaktivního marketingu v období krize** mluví i další zdroje. Jako hlavní rozdíly opět uvádí možnost průběžně vyhodnocovat výsledky marketingové komunikace a následně je upravovat a **optimalizovat pro nejlepší možný výsledek**. V krizovém období, které je charakteristické rychlými a málo předvídatelnými změnami, můžeme vytvořit marketingový plán, který pak následně upravujeme dle získaných dat. Proaktivní přístup umožňuje flexibilně **upravovat marketingový rozpočet** a upravovat výši jednotlivých nákladů. Dále dává prostor pro rychlé agilní změny bezprostředně reagující na vzniklou situaci. Ačkoliv se období krize mění, nákupní chování zákazníků a jejich kupní síla by se neměla příliš snažit profitovat na svých zákaznících. Z marketingového pohledu je však důležité udržet mezi veřejností povědomí o značce a aktivně ho podporovat, i v období krize. Společnosti by měly dát najevo, že jsou stále připraveny pomoci svým zákazníkům v jakémkoliv období. Marketingové a komunikační aktivity se v krizi mění a organizace mají prostor využít svoje kanály pro jiné (v období klidu nevyužívané) formy sdělení. Může se jednat o edukaci veřejnosti, poskytnutí produktů apod. Výsledkem by měl být vztah, kdy zákazníci budou podporovat společnost i po skončení krize. V ideálním případě by jejich vnímání značky mělo být lepší a silnější (Wooden, 2020).

### 2.3.4 Dopady krize na marketing

Velké světové krize (nejen finanční) mají samozřejmě dopad na marketing organizací. Když v roce 2007 došlo ke světové finanční krizi, ovlivnilo to i marketingové rozpočty. Marketing většinou tvoří významnou část nákladů a obvykle jeho prostřednictvím dochází k růstu hodnoty společnosti. Tím pádem dochází jeho prostřednictvím například k proměně hodnoty akcií. Společnosti se v rámci krize v roce 2007 daleko méně pouštěly do větších kampaní s širším zásahem a raději **investice přesunuly do podpory prodeje nebo do přímého marketingu**. Na jedné straně finanční ředitelé požadovali větší efektivitu, ale na stranu druhou byly rozpočty více napjaté a omezené. Později (po krizi) se situace stabilizovala a společnosti **dnes většinou investují do marketingu větší částky než před krizí**, protože si uvědomují fakt, že případně další krize bude záležet na aktivitě, kterou realizovali v období klidu (Parsons, 2017). Poučení z finanční krize však ovlivňuje způsob plánování nejen marketingových rozpočtů. Množství firem, které v roce 2019 očekávaly krizi, snížilo rozpočty na komunikaci oproti rokům minulým. S přicházející krizí se obvykle snižují výdaje na reklamu. Zvláště se to týká tradičních formátů (televize, rádio, tisk nebo outdoorová reklama). Naopak nejmenší propady zaznamenala inzerce na sociálních sítích a digitální reklama. Ve skutečnosti je však období recese vhodným obdobím pro zachování nebo i pro navýšení marketingových aktivit, které dlouhodobě vedou ke zvýšení tržního podílu a návratnosti reklamních investic. Časopis Forbes

oslovil několik českých společností a zjistil, že tuzemské firmy v období krize reagovaly spíše zachováním standardní výše marketingových výdajů namísto jejich snižování. V některých případech dokonce došlo i k navýšení rozpočtu z důvodu levnějšího reklamního prostoru v médiích (Krstanov, 2019). Speciální online marketingové kampaně se v krizi stávají efektivnějšími. Jejich cena klesá, protože většina digitálních reklamních systémů reaguje na sníženou poptávku, a dosah komunikovaných sdělení se zvyšuje. To je převážně způsobeno tím, že lidé tráví více času doma. V případě krize způsobené pandemií covid-19 byla tato skutečnost ještě mnohem výraznější. Zásadně se také zvýšilo množství nákupů uskutečněných prostřednictvím internetových obchodů (Golebiowski, 2020). Nákupní chování spotřebitelů se i díky přijatým opatřením (omezení vycházení, nemožnosti pohybu osob, nařízeným karanténám apod.) změnilo a nákupy se přesunuly na internet. Dle průzkumu MIT se v roce 2020 odehrálo 16 % celosvětových maloobchodních transakcí prostřednictvím internetu. V roce 2021 se očekává nárůst tohoto čísla až o několik desítek procent v závislosti na vývoji pandemie. Došlo k tomu také v důsledku omezení prodeje kamenných (fyzických) obchodů, opět v důsledku protiepidemických opatření (Tlustak, 2020).

Obecně platí, že firma může ve výsledku z krize vyjít jako úspěšná. Záleží převážně na tom, jakým způsobem se na krizi připraví a jaká rozhodnutí bude v průběhu krizového období přijímat. Taková situace pak velmi dobře otestuje celistvost a sladění prodejních a marketingových nástrojů. Společnost může získat vysokou reputaci tím, jak se v průběhu krize zachová, a proto je vhodné být na krizi připraven. Základním úspěchem předpokladu je **plánování a průběžná analýza trhů**. Některé společnosti mají zaměstnance vyčleněné pouze pro analýzu a předvídaní možné krize. Tyto týmy pečlivě sledují ekonomické ukazatele, politickou situaci a vývoj světového dění, tak, aby byly schopny předvídat dění v budoucnu. Může se jednat i o lokální události, například nepokoje. Společnost McDonald's investovala do místních komunit v Los Angeles, aby si vybuodovala mezi touto skupinou obyvatel pozitivní vnímání. Později při nepokojích v roce 1992, které si vyžádaly 58 mrtvých, mnoho zraněných a velké škody na majetku, nebyla poškozena jediná provozovna této restaurační sítě, protože protestující ji nepovažovali za nepřátelskou. Druhou schopností je **včasně rozpoznání**, kdy krize nastane. Zde je potřeba sledovat varování a ukazatele, které mohou předpovědět začátek. Z pohledu ekonomických krizí se jedná o hospodářské ukazatele nebo chování ostatních subjektů na trhu. Při krizích společenského charakteru můžeme sledovat vývoj dění v médiích nebo například četnost vyhledávání určitých výrazů prostřednictvím internetu. Společnosti by také měly být připraveny a schopny **komunikovat rychle, včas a dostatečně**, kdy zvláště v první fázi krize je velmi důležité zabránit vzniku informačního vakua a různým spekulacím. V období klidu je vhodné proaktivně udržovat kontakt s médii a poskytovat jim dostatek relevantních informací. Pokud přijde krize, bude celkový mediální obraz společnosti složen nejen z negativních zpráv, ale také z mnoha předešlých informací. Rychlá komunikace je důležitá i při kontaktu se zákazníky, ať už se jedná o zákaznickou podporu, nebo profily na sociálních sítích. Důležitou schopností firmy je **proškolený personál** na případné krize. V okamžiku vypuknutí pak všichni zaměstnanci musí vědět, jaký je jejich úkol, ať už s jedná o členy krizového týmu nebo zástupce komunikující s médii, ale také zaměstnance zákaznické linky. Všichni zaměstnanci by měli být informováni prostřednictvím interní komunikace, aby nedocházelo k vytváření a šíření fám. Zásadní je také **schopnost naslouchat**, a to zákazníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům nebo subjektům, které na přicházející problémy a případnou krizi upozorní v jejich zárodku. Je vhodné mít vybudované kanály pro všechny tyto skupiny, tak, aby mohly vyjádřit svoji zpětnou vazbu. Komunikace se zákazníkem by měla být oboustranná. V případě krize je důležitá **schopnost zastavit přebytečné/nevhodné aktivity**, Toto se týká nejenom marketingové komunikace, kdy v případě ekologické havárie nemůžeme komunikovat předpřipravenou reklamu propagující to, jak dbáme na životní prostředí a bezpečnost, ale i dalších komunikačních aktivit. V krizi je také vhodné prověřit a případně

pozastavit zbytečné procesy, které nejsou nezbytně nutné. V neposlední řadě je zásadní, aby se **společnosti na krizi připravovaly** a omezily tak dopad na svoje podnikání. Pravidelné vzdělávání zaměstnanců, proaktivní příprava a plánování jsou důležitým klíčem k celkovému úspěchu, kdy firma může z krize vyjít jako vítěz (Davis, 2018).

## 2.4 Potenciál trhu

V souvislosti s poptávkou na trhu rozeznáváme několik pojmů. Nejprve je potřeba definovat samotnou **poptávku trhu**, která představuje množství zboží, které chtějí zákazníci nakoupit za danou cenu, poptávka pak také odpovídá marketingovým výdajům firmy (v podobě stimulace poptávky reklamou a dalšími nástroji). Pojem **potenciál trhu** chápeme jako limit, do kterého se blíží poptávka trhu, pokud se marketingové výdaje budou blížit nekonečnu. V jednoduchosti se jedná o mechanismus, kdy firmy mohou potenciál trhu ovlivnit výší svých marketingových výdajů. V ekonomii také rozeznáváme období prosperity, kde je potenciál trhu větší než v období recese, kdy je obvykle menší (Soukalová, 2015, s. 132). Strategický marketing pak potenciál trhu popisuje jako **souhrn zákazníků, kteří mají zájem o konkrétní tržní nabídku**.

### 2.4.1 Analýza trhu

Neustálý výzkum trhu a jeho analýza jsou zásadní pro úspěšné fungování organizace. Obsahem tržní analýzy je obvykle mnoho oblastí, které ovlivňují marketingové rozhodování a volbu cílové skupiny. Analýza nejčastěji poskytuje informace o spotřebitelích a zákaznících, převážně o jejich chování a potřebách. Dále se zaměřuje na tržní pozici firmy a srovnávání s konkurencí. Následně pak obsahuje analýzu značek a jejich vnímání a postavení na trhu (Tahal, 2017, s. 39). Analýza trhu pomáhá v **nalezení vhodné skupiny zákazníků**, kterou můžeme oslovit naším produktem/službou. Dále zkoumá postoj a vnímání zákazníků k naší nabídce. A v neposlední řadě také zjišťuje, proč zákazníci produkt/službu nakupují, jaké k tomu mají důvody či potřeby a jakým možným substitutům mohou případně dát přednost. Strukturu trhů a přirozené konkurenční prostředí ovlivňuje mnoho faktorů a tržních operací. Například deregulace, globální konkurence, fúze či akvizice, příchod nových technologií, proměna chování zákazníků a změna jejich očekávání. Dále se jedná o demografické proměny nebo změny životního a pracovního stylu. Snahou společností je vyhodnocovat poptávku zákazníků, kterou zjišťují mimo jiné analýzou trhu, a reagovat a přizpůsobovat svoji nabídku. Tento způsob je obecně preferovaný oproti snaze firem zásadně ovlivňovat zákaznické chování nebo návyky, což je výrazně komplikovanější (Jakubíková, 2013, s. 69).

Postup provedení analýzy trhu můžeme rozdělit na několik navazujících kroků. Vše začíná **zvolením relevantního trhu**, kde nabízeny produkty nebo služby, které patří do obchodního zájmu společnosti. V tomto bodě můžeme například ze všeobecného spotřebního trhu vydefinovat pouze trh potravin a zaměřit se na specifický segment trhu, například s nealkoholickými nápoji. Druhým krokem je **analýza primární poptávky**, která se zabývá detailnější kategorizací výrobku. Pokud navážeme na předchozí první bod (potravin – nealkoholické nápoje), rozlišujeme v tomto kroku například kategorie minerální vody, ovocné šťávy, sycené limonády, kolové nápoje apod. Třetím krokem je **analýza selektivní poptávky**, kde se zaměřujeme na poptávku po konkrétních produktech a značkách. V tomto kroku se zabýváme konkurencí. Pokud bychom jako příklad uvedli v kategorii primární poptávky kolové nápoje, pak by příkladem selektivní poptávky mohly být značky vyrábějící tyto výrobky, jako Coca-Cola, Pepsi Cola, RC Cola, Kofola atd. Čtvrtý krok se snaží o **nalezení tržních segmentů zákazníků** dle jejich společných potřeb a očekávání. Pro kolový nápoj Coca-Cola to může být segmentace dle trhu, například Amerika. Dále dle věkové skupiny: teenageři, nebo podle sociální vrstvy či názorového smýšlení. Závěrečným, tedy pátým krokem analýzy trhu je

**definování potenciálních cílových trhů** (v případě, kdy analýzu trhu provádíme při vstupu do nových oblastí). V této části je vhodné pracovat s náklady na vstup, vyplývajícími například z vybudování distribuční sítě, skladovacích prostor a samozřejmě nákladů na marketing a vytvoření povědomí o novém produktu. V rámci příkladu se pak jedná o volbu konkrétního státu nebo regionu, popřípadě o orientaci na globální trh s minimálními úpravami produktu nebo služby (Kozel, 2011, s. 35).

V závislosti na rozdělení trhů dle subjektů, které na nich vystupují (viz 2.2), na spotřebitelské trhy a na firemní rozdělujeme i tržní analýzu. U analýzy **spotřebitelských trhů (B2C)** se zaměřujeme na faktory ovlivňující chování jednotlivců a skupin. Kupní chování spotřebitelů je ovlivněno **osobními aspekty** (věk, stádium životního cyklu, zaměstnání, ekonomické jistoty, osobnost, životní styl, osobnostní hodnoty atd.), **společenskými aspekty** (referenční skupiny, rodina, společenské role a statusy) a **kulturními aspekty** (hodnoty společnosti, zvyklosti, rituály, faktory, náboženství apod.). Samozřejmě se zde zaměřujeme i na obecné faktory definující tržní prostředí, jako je velikost, oblast, typ výrobku, distribuční kanály a další (Kotler, Keller, 2013, s. 217). Druhým typem je trh, na kterém vystupují **firemní zákazníci (B2B)**. Pro fungování v této oblasti je zásadní, aby prodávající **porozuměl potřebám, prostředkům, zásadám a nákupního procesu**. (Kotler, Keller, 2013, s. 221). Detailní rozdíly mezi oběma trhy jsou popsány v kapitole 2.2.1 této práce.

#### 2.4.2 Tržní mezera

Tržní mezera, respektive analýza tržních mezer (v angličtině Gap analysis), je nástroj umožňující snadnější rozhodování o volbě marketingových strategií. Výstupem analýzy je ověření **rozdílu mezi plánovanými marketingovými cíli a skutečně dosaženými cíli**. Jednoduše se jedná o porovnání toho, kde se v rámci plánu nacházíme, oproti tomu, kde bychom měli být. Zjištění mezery je pouze jednou částí, druhou je návrh řešení, jak mezeru překonat a vyplnit ji. Z pohledu strategického marketingu můžeme využít několika strategií: strategii penetrace trhu (snažíme se ještě více posílit tržní podíl a proniknout k většímu množství zákazníků, nebo podpořit větší spotřebu), strategie rozvoje produktu (prostřednictvím investice do produktu nabízíme nový inovovaný výrobek/službu), strategie rozvoje trhu (hledáme nové tržní segmenty a zákazníky a nabízíme jim svoje výrobky/služby) a strategie diverzifikace (nabízíme kompletně odlišný produkt na novém trhu). Tyto strategie jsou známé jako Ansoffova matice. Zaplnění nové strategické tržní mezery je možné následujícími způsoby: odhalením a následným využitím nových možností v rámci současného obchodního portfolia, vybudováním integračních vztahů (provázání svých aktivit a nalezení vhodného využití jejich vzájemného působení) a rozšíření podnikatelských aktivit o další činnosti, které nemají vztah k současnému oboru a působení organizace na trhu (Jakubíková, 2013, s. 149).

**Analýza mezery na trhu** (prováděná interně nebo externě) je způsob, jak vyhodnocovat možné příležitosti, kde je poptávka větší než nabídka. Tento proces může společnosti pomoci **identifikovat oblasti trhu, které jsou aktuálně nenasyceny nebo nedostatečně obsluhovány**. Analýza tržních mezer se liší od průzkumu trhu v tom, že je proaktivní, nikoliv reaktivní (viz 2.3.3). Organizace orientované na spotřebitele (B2C) tento proces často využívají k nalezení nových příležitostí pro svoje podnikání, při kterých mohou využít zkušenosti, technologie, logistickou infrastrukturu a sílu množství svých současných zákazníků (Weller, 2018). Příklad takového jednání je společnost Uber, která se celosvětově soustředí na poskytování sdílené osobní přepravy, fungující na principu taxi služby. V roce 2014 založila společnost sesterskou firmu Uber Eats, která se zaměřuje na kompletní proces zprostředkování jídla, od výběru restaurace po doručení. Využila tak svoji technologii optimalizující objednávání vozů v rámci osobní přepravy a využila ji pro vybudování logistického procesu pro doručování jídla (Carson, 2016).

## 2.5 Metodika

Tato práce se ve své první (teoretické) části zabývá rešerší odborných literárních a elektronických zdrojů a sběrem informací za účelem připravit znalostní podklad pro následující část práce. Při tvorbě této části bylo využito českých a zahraničních publikací, elektronických databází, ale také uveřejněných dat z průzkumů výzkumných agentur.

Hlavním cílem diplomové práce je **zmapovat dopady pandemie nemoci covid-19**, která vypukla v březnu 2020, **na odvětví eventového marketingu**. A to se zaměřením na oblast akcí pořádaných v rámci marketingové komunikace orientované na firemní zákazníky (B2B). Pro mapování změn byla zvolena společnost Microsoft Česká republika a Slovensko, která v rámci svých marketingových aktivit realizuje desítky eventů pro cílovou skupinu firemních účastníků. Autor práce je zároveň zaměstnancem marketingového oddělení této společnosti, a proto v praktické části práce detailně přibližuje firemní procesy a pracuje s interními datovými zdroji. Výstupem práce je **příprava návrhu strategie pro období po skončení pandemických opatření**. Tato strategie je vytvořena pro potřeby společnosti Microsoft a přináší sadu doporučení a postupů k realizaci eventů pro cílovou skupinu exekutivních pracovníků (BDM).

Metodický postup vypracování praktické části spočívá v **analýze dopadů pandemie covid-19**, při kterém je zpracována také analýza výsledků společnosti Microsoft ve sledovaném období. A to za použití kombinace veřejně dostupných dat (výroční zprávy) a odborných zdrojů. Současně se tato část zaměřuje i na obecné dopady na odvětví eventového marketingu. Zde je využito **dat z průzkumů realizovaných globálními konzultačními společnostmi**, ale také **výsledků šetření České eventové asociace (ČEA)**. Dále se práce zaměřuje na mapování krizových řešení, při kterých **analyzuje proměnu klíčové konference společnosti Microsoft** z formátu fyzicky konané akce do digitální podoby v důsledku protiepidemických opatření. Zde kromě kvantitativního hodnocení za pomoci **analýzy interních dat** obou akcí práce využívá také kvalitativního rozboru v podobě **polostrukturovaných rozhovorů** se zaměstnanci společnosti Microsoft, zodpovědnými za realizaci eventů. Obsahem prvního rozhovoru je proměna marketingových aktivit, změna formátu konference z fyzického konání na digitální event z pohledu rozhodovacího procesu, vyhodnocování akcí a tvorba rozpočtu. Další část pak tvoří otázky na dlouhodobý směr marketingu ve společnosti Microsoft se zaměřením na oblast eventového marketingu. Respondentkou je Zuzana Yousif, hlavní manažerka marketingové komunikace (CMO Lead), která je zodpovědná mimo jiné za celkové marketingové výsledky eventů. Vyhodnocení pak probíhá kombinací odpovědí s kvantitativními daty. Druhý rozhovor pak zjišťuje proměnu formátu konference z fyzického na digitální z organizačního pohledu a zaměřuje se na nové oblasti, které digitální formát přináší, ale také na komplikace při plánování. Samostatnou částí rozhovoru je zvací proces a vyhodnocování konkrétního digitálního eventu. Další respondentkou je Olga Jarošová, marketingová specialista zodpovědná za kompletní exekuci digitální konference. Odpovědi byly opět vyhodnoceny a porovnány s interními daty z akce. Třetí rozhovor se zaměřuje na tvorbu nového, čistě digitálního formátu z pohledu struktury programu, platformy a cílové skupiny. Respondentem je Vladimír Hruban, produktový manažer marketingu Microsoft 365, který připravoval konferenci po obsahové stránce. Vyhodnocení pak proběhlo stejně jako u předchozích polostrukturovaných rozhovorů. Dále je součástí této části **výzkum potenciálu event marketingu**, který porovnává digitální a fyzickou podobu konferencí a následně sumarizuje nové příležitosti, které vznikly díky digitální podobě eventů. Výsledná **strategie event marketingu** pro společnost Microsoft je **založena na syntéze teoretické části, výzkumné části** (která se zabývá analýzou dopadů pandemie, syntézou kvantitativních interních dat a kvalitativními polostrukturovanými rozhovory) **a vlastních návrhů**. Výstupem jak pak návrh reflektující obsahovou strategii, komunikační strategii, nákladovou strategii a způsob vyhodnocování úspěšnosti event marketingových aktivit.

### 3 Praktická část práce

V této části se práce zaměřuje na analýzu dopadů pandemie nemoci covid-19, která vypukla na začátku roku 2020, na marketingové aktivity společnosti Microsoft. Konkrétně se následující kapitoly zabývají proměnou eventového marketingu realizovaného pobočkou této společnosti, působící na českém a slovenském trhu. Součástí praktické části je zmapování krizových řešení v této oblasti a zjištění potenciálu nových forem event marketingu, realizovaných převážně digitální formou. Závěrem této kapitoly je návrh strategie eventového marketingu, zabývající se obsahovou strategií, komunikační strategií, nákladovou strategií a oblastí vyhodnocování.

Microsoft je přední technologická nadnárodní akciová společnost, poskytující služby a produkty v oblasti informačních technologií. Vznikla v roce 1975 v americkém státě Washington, kde ji v garáži založili Bill Gates a Paul Allen. Později společnost začala dodávat operační systémy pro počítače společnosti IBM, ze kterých se v roce 1985 stal operační systém Windows. V roce 1986 Microsoft vstoupil na burzu a stal se akciovou společností. Mimo vývoje operačního systému a dalšího software (například Microsoft Office) spustil Microsoft v roce 2008 cloudové úložiště Microsoft Azure, které kromě vzdáleného výpočetního výkonu postupně nabízí širokou škálu služeb (od nástrojů pro spolupráci po umělou inteligenci). Z pohledu fyzických zařízení (nejčastěji počítačů a příslušenství) Microsoft prodává od roku 2012 vlastní hardware v rámci řady Microsoft Surface. V oblasti pro koncové zákazníky (spotřebitele) společnost například provozuje herní platformu Xbox a vyvíjí vlastní počítačové hry a v roce 2014 koupila hru Minecraft. Microsoft také koupil v roce 2016 profesní sociální síť LinkedIn. Zásadním milníkem je pak rok 2017 kdy byla spuštěna platforma Microsoft Teams pro nejen firemní spolupráci. Firma stále zvyšuje svůj obrat a hodnota společnosti překonala v roce 2019 bilion amerických dolarů. Misí společnosti je umožnit každému člověku a organizaci na planetě dokázat více, právě díky dostupným technologiím. Microsoft má po celém světě více než 130 poboček (About Microsoft, 2021). V České republice působí pobočka od roku 1992 a kromě obchodního a marketingového zastoupení je v tuzemsku soustředěno a vývojové centrum, kde se mimo jiné vyvíjí velká část platformy Microsoft Teams, komunikátoru Skype a nově od roku 2016 i firemní CRM modul aplikace Dynamics 365. Od roku 2015 došlo ke sloučení slovenské a české pobočky a vznikl Microsoft Česká republika a Slovensko (Profil společnosti Microsoft Česká republika, 2021).

Produktové portfolio společnosti Microsoft se rozděluje dle typu zákazníků na B2C aktivity, zaměřené na koncové uživatele (spotřebitele), a dále B2B firemní zákazníky, kam řadíme i neziskové, vzdělávací a vládní organizace. Ve **spotřebitelské oblasti** můžeme podnikatelské aktivity rozdělit na prodej operačního systému koncovým uživatelům (dnes převážně formou licence OEM, která je vázána k nově zakoupeným počítačům), dále na kancelářské aplikace Office a služby formou digitálního předplatného Office 365 (nově Microsoft 365) pro koncové uživatele. Další složkou je pak oblast herního průmyslu spojená s platformou Xbox (od herních konzol po vývoj a poskytování her). Následně se společnost zaměřuje i na prodej hardware zařízení počítačů řady Microsoft Surface a příslušenství. V neposlední řadě do produktového portfolia zaměřeného na koncové zákazníky patří i placené služby jako cloudové úložiště OneDrive, placené volání v aplikaci Skype nebo prémiový účet na profesní sociální síti LinkedIn a další. Tato část produktového portfolia tvoří dle výročních zpráv z poslední 3 roky zhruba **30 % celkového provozního zisku** společnosti. V roce 2020 představovala oblast „More Personal Computing“, do které se řadí převážná většina produktů zaměřená na koncové zákazníky 30,04 % z celkového provozního zisku (viz Tabulka 1). Rozdělení není naprosto přesné vzhledem k průniku několika produktů mezi kategoriemi cílových zákazníků, pro účely tohoto produktového rozdělení jsou však tyto nepřesnosti zanedbatelné. Zbývající větší **dvě třetiny** pak reprezentují **produkty a služby** poskytované **firemním zákazníkům**. První je oblast **Produktivity a firemních procesů**, která se ve výroční zprávě označuje pojmem

„Productivity and Business Processes“ (v roce 2020 představovala 35,36 % z celkového provozního zisku) do této oblasti se primárně řadí B2B nástroje poskytované v rámci služby Microsoft 365, která je formou předplatného pro firemní zákazníky. Obsahuje platformu Office 365 (Exchange – systém pro výměnu elektronické pošty a provozování kalendářů včetně správy identit, prostor pro ukládání firemních dat OneDrive a portál pro provoz firemního intranetu SharePoint, dále komunikační platformu Microsoft Teams, popřípadě Skype for Business, aplikace pro datovou analytiku Power BI a datovou platformu Power Platform). V neposlední řadě pak kancelářské aplikace Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook a další). Dále do služby Microsoft 365 řadíme veškeré komerční licence Windows 10 (poskytované formou předplatného, vyjma licencí vázaných na zařízení tzv. OEM, které se však v případě firemních zákazníků také řadí do kategorie Produktivity). Posledním pilířem služby Microsoft 365 je pak modul pro bezpečnost a firemní správu zařízení (nejzásadnějším produktem je Microsoft Intune). Firemní procesy představuje nejvíce platforma Dynamics, která je zjednodušeně nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky (CRM) a řízení firemních procesů. Kromě Microsoft 365 a Dynamics do této oblasti patří ještě ostatní byznysové produkty, například profesionální moduly na sociální síti LinkedIn. Druhou oblastí pro firemní zákazníky (B2B) představuje oblast **Inteligentních cloudových služeb**, ve výročních zprávách je označena „Intelligent Cloud“ (v roce 2020 představovala 34,60 % z celkového provozního zisku). Do této skupiny patří poskytování cloudové platformy Microsoft Azure, která obsahuje obrovské množství služeb běžících ve vzdálených datacentrech. Není možné stručně představit všechny služby, které Azure nabízí (je jich více než 200 a počet se neustále zvyšuje). Můžeme však uvést nepoužívanější z nich: Azure Virtual Machines, poskytující virtuální servery či jiné síťové prvky pro provozování digitální infrastruktury, Azure DevOps, umožňující řízení a kompletní správu softwarového vývoje. Dále službu Azure Active Directory, nahrazující lokálně provozované servery spravující identity – uživatelské účty. Následně pak platformu Intelligent Edge, představující komplexní způsob správy celkové IT a technologické infrastruktury společnosti. Velmi zjednodušeně řečeno zahrnuje data z bezpečnostních kamer od tiskových serverů až po přístupy do budovy. Tato infrastruktura je provozována kompletně v cloudu, tedy formou vzdáleného úložiště a výpočetního výkonu (Microsoft Annual Report, 2020).

Tabulka 1: Provozní zisk společnosti Microsoft

<b>Provozní zisk (v milionech amerických dolarů)</b>	2020		2019		2018	
Productivity and Business Processes	\$18 724	35,36 %	\$16 219	37,75 %	\$12 924	36,86 %
Intelligent Cloud	\$18 324	34,60 %	\$13 290	30,94 %	\$11 524	32,87 %
More Personal Computing	\$15 911	30,04 %	\$12 820	29,84 %	\$10 610	30,26 %
<b>Součet</b>	\$52 959		\$42 959		\$35 058	

Zdroj: Microsoft Annual Report, 2020

Společnost Microsoft obecně zveřejňuje pouze všeobecné celosvětové výsledky. Obchodní model je většinou nastaven tak, že zákazníci platí za většinu služeb do zahraničí, a proto není veřejně známé jaký zisk generují obchodní zastoupení v každé zemi. Jednotlivé pobočky odesílají veškerý svůj zisk mateřské společnosti formou dividend, jak uvádí výroční zpráva. Microsoft Česká republika převážně zajišťuje marketing, podporu prodeje, konzultační činnosti a technickou podporu pro místní zákazníky. Za fiskální rok FY20 (červenec 2019 až červen 2020) vykázala tuzemská pobočka zisk 176 milionů korun. Je však nutné uvědomit si, že větší část zisků se do výsledků pobočky nepromítá vzhledem k platbám za produkty a služby do zahraničí, nejčastěji do evropské centrály v Irsku, nebo přímo do Spojených států. Opět se zde promítá skladba příjmů, které odráží podobou strukturu, kdy více než dvě třetiny pochází

z podnikatelské činnosti s produkty pro firemní zákazníky, konkrétně Microsoft 365, Azure, Dynamics a další (iHNed, 2020).

### 3.1 Analýza dopadů pandemie covid-19

V souvislosti s pandemií nemoci covid-19, která postupně od začátku roku 2020 zasáhla celý svět, docházelo k ovlivnění dopadů na každodenní život. V České republice byl vyhlášen nouzový stav 12. března 2020 nařízením vlády a s letní přestávkou mezi polovinou května a začátkem října roku 2020 platí tento krizový stav dodnes (3. dubna 2021). Po dobu trvání nouzového stavu (ale i v obdobích mimo něj) dochází k omezování shromažďování (nemožnost pořádat akce), k omezení pohybu osob (nemožnost cestovat na území České republiky, ale i do zahraničí) a také k omezení podnikání, kdy velké množství prodejen a provozoven musí být zavřeno. Kromě těchto opatření vyplývajících z nouzového stavu jsou dále platná nařízení ministerstva zdravotnictví omezující velké množství činností a vyžadující například nošení roušek a později respirátoru (USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 12. března 2020 č. 194). Tato opatření měla samozřejmě vliv i na nákupní chování spotřebitelů. Dle průzkumu společnosti KMPG došlo **v roce 2020 v období pandemie k poklesu spotřeby zboží a služeb v oblasti zahraniční turistiky a rekreace o 20 %** (ovlivněno nemožností cestování z důvodu vládních nařízeních), dále k poklesu konzumování zábavy mimo domov (kina, divadla, koncerty apod.) o 39 % (opět způsobeno uzavřením těchto typů provozoven) a v neposlední řadě poklesem o 41 % u stravovacích a restauračních podniků. Na druhou stranu došlo k nárůstům spotřeby v řádu jednotek až desítek procent v oblastech vitamínových a potravinových doplňků, poptávce po připojení k internetu, mobilního telefonování a komunikace (KMPG, 2020). **Proměnu spotřebního chování** v České republice potvrzuje i průzkum agentury OMG Research, která zkoumala chování tuzemské populace v listopadu 2020. Z výsledků vyplývá, že 62 % dotázaných souhlasí s tvrzením, že si více hlídají, za co utrácejí peníze. Při nakupování se snaží omezit 60 % účastníků průzkumu pobyt v kamenném obchodě a nakupují ověřené značky. Podpora lokálních podniků je patrná z tvrzení, že se spotřebitelé snaží více než předtím podporovat malé podnikatele a živnostníky, s čímž souhlasí 55 % dotázaných. Se zvýšeným zájmem o lokální produkty pocházející z České republiky pak souhlasilo 49 % účastníků (MediaGuru, 2020). Utlumenou ekonomickou aktivitu vykazují i ekonomické proměnné. Česká národní banka uvádí, že v roce 2020 došlo v prvních dvou kvartálech k meziročnímu poklesu spotřeby domácností o 2,8 % v prvním kvartále a o 4,6 % v kvartále druhém. Mezi nejvíce ovlivněná odvětví patřil ve druhém kvartále turismus, restaurační byznys a celkově uzavřené služby (Ambriško, Gec, 2020). Ekonomická recese vyvolaná pandemií je viditelná na **změně reálného růstu hrubého domácího produktu (HDP)**, který byl 2,8 % v roce 2018 a v roce 2019 činil růst 2,4 %. V roce 2020 došlo k negativnímu růstu o 10 %. Poklesl reálný růst průmyslové výroby, rychlost stavebnictví a maloobchodní tržby. Pandemie měla dopady i na mezinárodní obchod, kde vývoz (export) poklesl o 21 % a dovoz (import) o 14 %. To jsou čísla ekonomických dopadů vyvolaných krizí pandemie covid-19 (Marek, Řeháková, 2020). Výzkum agentury Ipsos z října roku 2020 potvrzuje, že **negativní dopad na chod firem v období koronavirové krize** zaregistrovalo 83 % dotázaných subjektů a pouze desetinu z nich krize nijak neovlivnila. Problémem jsou kromě omezení ze strany státu v podobě nuceného uzavření velkého množství provozoven také výpadky zaměstnanců v důsledku nákazy, které uvedlo 55 % zúčastněných společností (Ipsos, 2020). Tyto a mnohé další průzkumy dokazují, že působení pandemie a následných opatření výrazně ovlivňuje chování spotřebitelů, ale také celkové podnikatelské prostředí nejen v České republice. Kromě hlavní oblasti aktivit společností má samozřejmě pandemie vliv i na marketingové a komunikační činnosti, které se situaci musely aktivně přizpůsobit.



### 3.1.1 Dopady na Microsoft

Když v březnu 2020 prohlásila Světová zdravotnická organizace (WHO) vypuknutí covid-19 za pandemii, přistoupila společnost Microsoft, stejně jako i další firmy na trhu, k opatřením regulujícím její fungování. Jednalo o vlastní globální pravidla nebo omezení vycházející z regulace místních samospráv. Z důvodu minimalizace šíření viru a ochrany zdraví mezi zaměstnanci, zákazníky a dodavateli došlo k razantnímu omezení cestování zaměstnanců společnosti. Dále došlo ke kompletnímu nebo částečnému uzavření kanceláří (v závislosti na lokalitě) a plnému převedení práce do domácího prostředí formou home office. Společnost umožnila kmenovým zaměstnancům čerpat příspěvky na vybavení domácí kanceláře a podporovala tak nákupy monitorů, IT příslušenství anebo ergonomického nábytku. Zásadní také bylo **globální rozhodnutí o zrušení všech plánovaných fyzicky konaných akcí** pro zákazníky, partnery nebo zaměstnance, a to minimálně po dobu celého fiskálního roku FY21 (který trvá od července 2020 do června 2021). Všechny eventy mohou být pořádány výhradně pouze virtuálně – online, prostřednictvím technologií. Centrálně byla také zrušena jakákoliv účast na akcích pořádaných třetími stranami (s výjimkou virtuálních eventů) a došlo k redukci fyzických zákaznických setkání.

Pandemie ovlivnila i finanční výsledky, ovšem dle výroční zprávy se nedá říct, že by došlo k poklesu příjmů společnosti. Ve fiskálním roce 2020 došlo k ovlivnění obchodních operací dopadajících na zaměstnance, zákazníky, partnery a komunity, a ve finančních provozních výsledcích zaznamenal Microsoft následující trendy. V oblasti Produktivity a obchodních procesů (Productivity and Business Processes) a v segmentu Inteligentního cloudu (Intelligent Cloud) vzrostlo využití cloudu a poptávka po komunikačních nástrojů v důsledku přesunu práce a výuky do domácího prostředí. Společnost také zaznamenala zpomalení nákupního procesu transakčních licencí, zejména v malých a středních podnicích. LinkedIn byl negativně ovlivněn slabým trhem práce a snížením výdajů na reklamu. V segmentu Osobních počítačů (More Personal Computing) došlo k růstu zisku v oblasti operačního systému Windows, zvýšení prodejů zařízení Surface a k růstu v oblasti herního průmyslu. Těmto pohybům přispěla zvýšená poptávka po práci na dálku, hraní a učení se z domova. Vyhledávání v podobě internetového vyhledávače Bing bylo negativně ovlivněno snížením výdajů na reklamu, které bylo patrné v této oblasti podnikání globálně (Microsoft Annual Report, 2020). Ekonomický magazín Fortune přinesl informace z kvartálního setkání investorů společnosti Microsoft, které proběhlo v dubnu 2020 a shrnovalo 3. kvartál fiskálního roku 2020 (leden 2020–březen 2020). Tržby společnosti na začátku pandemie covid-19 (kdy vznikala globálně platná omezení proti šíření viru) vyrostly meziročně o 15 %. Tento růst překonal očekávání analytiků a došlo k růstu ceny akcií společnosti.

Stejně jako uvádí výroční zpráva společnosti, pandemie zcela konkrétně ovlivnila podnikání Microsoftu. Pokles zisků v oblasti profesní sítě LinkedIn společnost přisuzuje k tomu, že společnosti propouštějí svoje pracovníky a pozastavují hledání nových zaměstnanců, neinvestují tedy tolik do profesní sítě umožňující propagovat pracovní inzeráty a řídit náborový proces. Tržby sítě LinkedIn však stále rostly meziročně o 21 % z nespécifikované částky, což byl ale menší procentuální růst, než se očekávalo před krizí. Společnost také okomentovala vývoj růstu herního byznysu platformy Xbox, zde tržby vyrostly o 2 %, čímž došlo ke zvrácení trendu stagnace z minulých kvartálů a let. Nižší číslo růstu se přisuzuje tomu, že lidé očekávají novou herní konzoli Xbox, která bude dostupná až ve druhé polovině roku 2021 (tedy mimo fiskální rok). Z pohledu prodeje přenosných zařízení Microsoft Surface došlo meziročnímu zvýšení pouze o 1 %, které společnost přisuzuje tomu, že lidé více pracují z domova. Zákazníci tak dávají přednost stolním počítačům (které nejsou v portfoliu řady Surface). Poslední a nejzásadnější oblastí finančních výsledků, ke kterým společnost přidala svůj komentář, byla oblast cloudových služeb, které dlouhodobě tvoří největší část příjmů. Pandemie koronaviru

vedla k tomu, že více společností a jednotlivců začalo využívat cloudové služby společnosti Microsoft, konkrétně Azure. Zde došlo vlivem velkého zatížení aktivními uživateli k výpadkům. Společnost stále masivně investuje do výstavby nových datových centrech. Tyto investice však poklesly z 4,5 miliard USD na 3,9 miliard USD. Pokles byl způsoben výpadky v dodavatelském řetězci a omezeními v důsledku pandemie, které vedly k pozastavení plánovaných investic. V budoucnu (v závislosti na stavu dodavatelského řetězce) plánuje společnost svoje investice navýšit, aby překonala výpadek spojený s pandemií a navrátila se k původním plánům výstavby nejen cloudových datacenter (Vanian, 2020).

### 3.1.2 Dopady na event marketing obecně

Pandemická omezení měla pochopitelně velký dopad i na marketing jako takový. Průzkumu, který realizovala výzkumná agentura Gartner v první polovině roku 2020 na reprezentativním vzorku ředitelů marketingových oddělení mezi svými klienty, označil jako **nejzásadnější dopad na marketing, vyvolaný pandemií covid-19, rušení nebo přesouvání naplánovaných fyzických eventů**. K takovému kroku muselo přistoupit 68 % dotázaných marketingových manažerů. Následovaly další akce v podobě spuštění komunikace reagující na covid-19 (63 %) a pozdržení naplánovaných kampaní (45 % dotázaných). Průzkum opět potvrzuje **změnu nákupního chování**, které se stává více plánovaným a méně impulzivním. Zákazníci zvažují a případně odkládají nákupy zbytných statků a nákupní proces v organizacích je delší a podléhá hlubší analýze a vyhodnocování nejen ekonomické přínosnosti (McCune, 2020). Průzkum konzultační společnosti McKinsey se zaměřuje čistě na segment B2B. Z těchto dat vyplývá, že firemní zákazníci dávají v současnosti jednoznačně **přednost vzdálené interakci mezi obchodními partnery a digitální komunikaci před fyzickou/osobní**. Ve všech dotazovaných krocích nákupního procesu převládá kombinace vzdálené nebo digitální interakce. Identifikaci nových dodavatelů, jejich zapojení do dodavatelské sítě a následnou komunikaci s nimi, preferuje 70 % dotázaných B2B zástupců firem provádět vzdáleně nebo digitálně. Ještě více patrný je tento trend v krocích objednávky a udržování dalších obchodních vztahů (opakované objednávky), kde je součet vzdáleného a digitálního přístupu respondentů, kteří odpověděli, že preferují tento vztah, přes 80 %. V období pandemického roku **2020 poklesl počet tradičních fyzicky konaných eventů o 55 %** (v celosvětovém měřítku, lokálně jsou čísla mnohem vyšší). Oproti tomu **narostlo využívání digitální konferencí o 69 %**. Patrná jsou i omezení vytvořená uvnitř společností, kdy firmy omezovaly fyzická setkání svých zaměstnanců se zákazníky, uzavíraly svoje provozovny a kanceláře a jednání se přesunula do virtuálního prostředí. Kromě telefonování se stalo preferovaným způsobem setkávání pomocí videokonferenčních platform jako je Zoom, WebEx nebo Microsoft Teams. Respondenti uvedli, že u více než tří čtvrtin (okolo 76 %) jednání se zákazníky, obchodními partnery, dodavateli nebo jinými společnostmi preferují videokonference oproti tradičním telefonním hovorům (Bages-Amat, 2020).

Pokud bychom se chtěli zaměřit čistě na event marketing v České republice, je vhodné vycházet z aktivit České eventové asociace (ČEA), která je profesní organizací eventových agentur a dodavatelů v oblasti event marketingu. Tato asociace provedla od roku 2020 několik vln průzkumů mezi svými členy, aby zjistila dopad na byznys v sektoru pořádání událostí. První vlna online dotazování proběhla již v březnu 2020, cílem bylo zjistit bezprostřední dopady na podnikání členů ČEA v důsledku koronaviru a vládních opatření na odvětví. Do průzkumu se zapojilo 416 subjektů, které podle ČEA reprezentují 20 % pracovníků odvětví do kterého řadíme zejména eventové agentury, pronajímatelé prostor, cateringové společnosti, pronajímatelé audio a video vybavení, tlumočnické služby, poskytovatelé foto a video služeb a další subjekty, které byly pandemií ovlivněny. Z březnové (2020) vlny průzkumu vyšlo najevo, že naprostá většina zrušených akcí je na delší období, tj. 3 a více měsíců, kdy organizátoři a subjekty objedávající eventy zvažují odložení svých akcí na podzimní termíny nebo akce

rovnou ruší bez naplánování nového termínu (ČEA, 2020a). Následující měsíc asociace uspořádala obdobný průzkum, kdy bylo cílem zjistit, zdali se dopad na odvětví eventového byznysu prohloubil. Z průzkumu, který byl realizovaný v průběhu dubna, vyplývá, že **došlo k nárůstu (převážně finančních) škod o cca 70 %** oproti předchozí vlně průzkumu, realizované v předchozím měsíci. V průběhu měsíce dubna muselo svoji činnost ukončit nebo pozastavit 83 dotázaných subjektů (což tvoří 27 %), z nichž největší podíl měly eventové agentury, dodavatelé (catering, technického vybavení, nábytku apod.) a provozovatelé lokací pro konání eventů. Data také přinesla informace o chování organizátorů a subjektů objedávajících akce, kdy ty organizace, které nezrušily svoje eventy a přesunuly je na podzimní nebo zimní termíny, stále doufaly v realizaci. Průzkum také přinesl celkový odhad vývoje trhu po pandemii, kde **85 % oslovených subjektů očekává, že nedojde k obnově poptávky po skončení krize** (ČEA, 2020b). Ve druhé polovině roku 2020 navázala Asociace eventových agentur (ČEA) společně s dalšími zástupci eventového, veletržního a kongresového průmyslu v rámci předchozí vlny šetření a ve spolupráci s agenturou CzechTourism zadala komplexnější analýzu, která zpracovává dlouhodobé dopady na eventové prostředí a pokouší se namodelovat, jak bude vypadat rok 2021. Za účelem analýzy byl vytvořen referenční rok „2020 bez COVID-19“, který představoval modelový výpočet přepokládaných hodnot pro rok 2020, pokud by nedošlo k zasažení pandemií. Dále se pracovalo s výpočtem předpokládaných hodnot reálného roku 2020 (vycházející z dat do 25. 8. 2020 a jejich přepočtu do konce roku). V analýze byla také zahrnuta předpověď pro rok 2021, kdy se předpokládalo, že bude možné pořádat hromadné akce, ale s omezeními, a dále pracovala s nižší ochotou společností a samotných lidí k účasti na hromadných akcích. Pro interpretaci se v tomto případě použila proměnná celkové spotřeby spojené s konáním hromadných akcí v rámci České republiky v miliardách korun. Pro referenční rok „2020 bez COVID-19“ byla tato spotřeba odhadována mezi 99 – 131,5 mld. Kč ovšem dle skutečných dat z roku 2020 bylo číslo výrazně nižší a to 27,1 – 39,3 mld. Kč tedy pokles o 71,3 %. V roce 2021 se dle výsledků analýzy počítá s celkovou spotřebou spojenou s konáním hromadných akcí mezi 73,1 – 103,6 mld. Kč. Propad způsobený pandemií covid-19 se tak očekává o 23,7 %. Je však nutné uvědomit si, že analýza vznikala na podzim roku 2020, kdy se počítalo alespoň s částečným obnovením konání hromadných akcí od začátku roku 2021. Situace je dnes (4. dubna 2021) však v podstatě stejná jako v roce 2020, a proto nemůžeme považovat výpočet za finální, dá očekávat větší propad než uvádí tato analýza (ČEA, 2020c).

### 3.1.3 Dopady na event marketing ve společnosti Microsoft CZSK/CEE

Microsoft Česká republika a Slovensko je pobočkou společnosti patřící do regionu Střední a východní Evropy (CEE). Do tohoto regionu patří i další pobočky, které působí v jedné či více zemích. Kromě Česka a Slovenska do CEE řadíme i Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Rusko a další pobočky zastřešující více trhů. Jednou z nich je kombinovaná pobočka obsluhující Řecko, Kypr a Maltu a další pobočka pojmenovaná „Multicountry“, kam se řadí zbývající státy, ve kterých Microsoft funguje. Jedná se o Bulharsko, Chorvatsko, Slovinsko, Litvu, Lotyšsko, Estonsko, Srbsko, Ukrajinu a další menší trhy: Albánie, Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Bosna a Hercegovina, Gruzie, Kazachstán, Kosovo, Makedonie, Moldávie, Turkmenistán, Uzbekistán a další. V obecné struktuře funguje Microsoft formou maticové struktury, kdy každá pobočka má svoje vlastní marketingové oddělení (pojmenované Marketing & Operations), jehož součástí je CMO (Central Marketing Organization), tým, který vytváří centralizované marketingové kampaně včetně eventového marketingu. Úkolem tohoto týmu je přinášet nové obchodní kontakty (lead) a pracovat na aktivaci současných zákazníků. Díky centralizaci se CMO tým zodpovídá nejen vedení pobočky, ale i regionálnímu managementu na úrovni vedení celého regionu CEE.

Většina eventových aktivit je realizována lokálním CMO týmem, a proto po oznámení přerušení všech fyzických eventů na přelomu března a dubna 2020 došlo k postupnému přesunu a redukci událostí z fyzického formátu do digitální varianty. Vzhledem k blížícímu se konci fiskálního roku FY20 (červenec 2019–červen 2020) a centrálnímu rozhodnutí nerealizovat žádné eventy v následujících fiskálních roce fyzickou formou, bylo plánování marketingových aktivit tímto rozhodnutím ovlivněno. Zároveň bylo rozhodnuto o nezapojování se do eventů 3. stran (nepořádaných přímo společnostmi Microsoft) s výjimkou digitálních konferencí. Je nutno uvést, že i před pandemií covid-19 byly virtuální eventy součástí marketingového plánování nejen v československé pobočce. Z celkového počtu tvořily online konference a webináře realizované prostřednictvím platformy Microsoft Teams nebo ON24 zhruba **21 % z celkového počtu** událostí (dlouhodobý průměr za dva předchozí fiskální roky, tj. období FY18 červenec 2017–červen 2018 a FY19 červenec 2018–červen 2019). Do této kategorie čistě digitálních eventů se však nepočítají akce, které kromě fyzického konání obsahovaly i živý přímý přenos, a to v případech, kde byla akce navržena primárně jako fyzická a online vysílání bylo pouze doplňkovou aktivitou sloužící k maximalizaci dosahu.

Dle struktury regionu CEE je vhodné rozdělovat na trhy s podobnou rozlohou a kupní silou a zastoupením společnosti Microsoft v dané zemi. Tuzemská pobočka je součástí clusteru, do kterého patří také Polsko, Maďarsko, Rumunsko a Řecko (včetně Malty a Kypru). Poměr mezi digitálními a fyzickými eventy byl před pandemií patrný i v těchto zemích, a to **17 % virtuálních eventů** z celkového počtu konaných akcí. Nižší číslo je do jisté míry ovlivněno právě řeckou pobočkou, která má pod sebou ještě Kypr a Maltu, kde není velké fyzické zastoupení společnosti Microsoft, a proto se většina eventů realizuje pro tyto země online formou. Při pohledu na celý region střední a východní Evropy se však v rámci fiskálních let 2018, 2019 ukazuje téměř poloviční poměr digitálních vs. fyzických eventů, konkrétně **48 % virtuálních eventů** z celkového počtu. Toto číslo je zásadně ovlivněno dalšími trhy, které jsou specifické svojí rozlohou (komplikující fyzickou přítomnost účastníků), infrastrukturou nebo menší kupní silou. V těchto zemích označovaných jako „Multicountry“ (viz začátek kapitoly 3.1.3) je preferováno konání akcí v digitálním prostředí a v menším počtu. Samostatnou kapitolou je pak Rusko, kdy se z důvodu rozmístění zákazníků po celé zemi preferuje konání většího množství digitálních eventů (minimálně na úrovni akcí většího rozměru). Z interní analýzy společnosti Microsoft o poměru mezi digitálními a fyzickými eventy vyplývá, že je zásadní rozdíl mezi střední Evropou a východní Evropou (viz Příloha 3).

### 3.1.4 Proměna marketingových aktivit

Tuzemská pobočka společnosti Microsoft obvykle realizuje v průběhu každého fiskálního roku desítky eventů (**59 eventů** ve fiskálním roce **2018**, **62 eventů** ve fiskálním roce **2019**, **58 eventů** ve fiskálním roce **2020** a **45 eventů** ve fiskálním roce **2021** do konce měsíce března 2021 vzhledem k tomu, že tento fiskální rok stále probíhá). Ve fiskálním roce 2020 je patrný pokles počtu realizovaných eventů, který byl způsoben první vlnou pandemie covid-19, kdy se akce přesouvaly nebo rušily v důsledku protiepidemických opatření. Fiskální rok 2021 pak již pracuje pouze s digitálními eventy a strategií nepřehlcení zákazníků digitálním obsahem. Proto je číslo pořádaných akcí nižší než v předchozích letech. Všechny tyto aktivity jsou zaměřené na různé cílové skupiny. Velmi důležitá je skupina klíčových rozhodujících pracovníků, tzv. Business Decision Makers (BDM), kteří pro společnost představují nejdůležitější prostředek pro zahájení diskuse o využívání produktů a služeb. Microsoft nabízí (mimo jiné) řešení pro digitální transformaci, a proto jsou eventy pro skupinu ředitelů, jednatelů a další rozhodujících pozic důležité pro vytvoření inspirace a převedení technologií konkrétní firmy nebo organizace do digitálního světa, což akceleruje byznys společnosti Microsoft. Druhou cílovou skupinou, kterou marketing oslovuje, jsou techničtí profesionálové IT Pro (Information technology

professional), pro které jsou připravovány převážně odborně zaměřené eventy a školení posilující technické znalosti a dovednosti v různých produktech. Mezi nejčastější speakery těchto akcí patří samotní zaměstnanci společnosti Microsoft, kteří působí na pozicích architektů digitální infrastruktury, nebo se jedná o konzultanty zaměřené na konkrétní produkt. Microsoft se však specializuje i na další cílové skupiny a ačkoliv se československá pobočka zaměřuje pouze na prodej B2B segmentu, kromě rozhodujících a technických rolí je komunikace prostřednictvím eventů zaměřována i na oblast vzdělávání a školství. Zde v rámci specifického oddělení připravuje Microsoft eventy speciálně pro učitele a studenty, kterým představuje moderní technologie pro vzdělávání. Microsoft má na globální úrovni určený prodejní řetězec. Až na drobné výjimky se veškeré produkty a služby prodávají prostřednictvím široké sítě partnerských společností a Microsoft neprodává nic napřímo zákazníkovi. Důvodem je specifická produktů, které vyžadují odbornou implementaci do podnikového prostředí zákazníka, které zajišťují právě partnerské společnosti. Další velkou cílovou skupinou, pro kterou jsou pořádány eventy, jsou proto partneři a spolupracující organizace.

Kromě eventů je součástí komunikace s cílovými skupinami propracovaný systém datově řízeného marketingu. Všichni zákazníci jsou zavedeni v databázi a je vyhodnocována jejich aktivita a zájem o konkrétní produkty. Pokud jste například nový zákazník, zajímající se o aplikace Office pro svoji společnost, navštívíte webové stránky pro zjištění detailů. Zde si můžete (po zadání základní údajů) stáhnout například zkušební verzi těchto aplikací. V tomto okamžiku jsou údaje spárovány s existujícím záznamem u existujícího zákazníka, nebo je vytvořen záznam nový. Marketingová automatizace sama vyhodnocuje, zdali zákazník stažení zkušební aplikace skutečně používá, a pokud ano, zašle mu později například e-book popisující přechod ze starého řešení na nové aplikace, o které se zajímá. Výběr tohoto obsahu není náhodný, ale reflektuje, o jaké oblasti má zákazník zájem. Postupnými kroky, například pozváním na předtočený webinář o dané problematice, nebo jakoukoliv jinou interakcí, dochází k vytváření skóre daného kontaktu nazvané Marketing Engagement Index (MEI). Marketingové oddělení pak při zvaní na konkrétní eventy vychází těchto dat a je schopno pozvat správné účastníky na správnou akci, právě díky znalosti jejich zájmů a pracovních pozic (techničtí lidé se obvykle zajímají o odborné publikace a datové zdroje, zatímco BDM skupinu oslovují úspěšné příklady z praxe, vizionářské přednášky apod.). MEI je ovlivňováno mnoho různými akcemi, může se jednat právě o stažení obsahu (e-book, studie, zkušební verze), o přehrání video obsahu či registraci na fyzickou nebo online akci. Jakékoliv materiály, eventy apod. jsou přístupné pouze po zadání kontaktních údajů, které pomáhají systému přiřadit zákazníky ke správnému kontaktu a vyhodnocovat jejich skóre zájmu o konkrétní problematiku. Obchodníci pak kromě svých přiřazených zákazníků, kdy vidí jejich skutečné zájmy a potřeby, získávají zákazníky, kteří se již o produkty aktivně zajímají a mohou tak navázat v dialogu nad konkrétním příkladem, který zákazník řeší. Cesta zákazníka je tak od samotného počátku velmi pečlivě analyzována a jednotlivé obchodní kontakty jsou průběžně vyhodnocovány.

Marketingový plán pobočky Microsoft Česká republika a Slovensko se ve fiskálním roce 2019 (neovlivněném pandemií) skládal ze 48 fyzických eventů a 12 digitálních. V důsledku globální rozhodnutí společnosti Microsoft v důsledku šířící se epidemie došlo k **převedení veškerého eventového obsahu do digitální formy**. Polovina fiskálního roku 2020 a celý fiskální rok 2021 (období mezi březnem 2020 až červnem 2021) znamenal realizaci pouze virtuálních online eventů bez možnosti fyzické přítomnosti účastníků. Ve fiskálním roce 2021 (červenec 2020 až červen 2021) **proběhlo nebo je plánováno 53 digitálních eventů**. Dle rozhovoru s vedoucí manažerkou marketingové komunikace Zuzanou Yousif (viz Příloha 1) se při porovnání období před pandemií koronaviru se současným stavem **změnilo primárně chování zákazníků** a také způsob, jakým je možno oslovovat cílové skupiny. V současné době nabral přechod do digitální

formy obrovskou rychlost a jak sama přiznává, tento model nebyl nikdy tak funkční jako nyní, a to i přes to, že se o využívání digitálních kanálů snažila společnost aktivně i před krizí. Díky tomuto zrychlení byl Microsoft přinucen přejít plně do digitální formy a hledat nové platformy a způsoby, jak zákazníky zaujmout a olovit. Yousif potvrzuje, že zejména v začátku krize **zákazníci více vyhledávali digitální eventy** oproti předchozímu období. Postupně se učili přecházet čistě do digitálu a konzumovali nabízený obsah nejenom živě, ale i po skončení akce, ze záznamu. V současnosti (rozhovor byl realizován v březnu 2021) pozoruje společnost i padesátiprocentní odpad mezi registracemi a skutečně zúčastněnými, což kopíruje trend známý u fyzických eventů před krizí. **Zákazníci jsou dnes digitálním obsahem přehlceni, a proto je nutné věnovat velkou pozornost obsahu digitálního eventu** a také tomu, jak cílovou skupinu oslovit. Microsoft rozděluje eventy dle cílové skupiny na BDM eventy a akce pro IT Pro audienci. Dle manažerky marketingové komunikace se **změnila i samotná role marketingového oddělení ve společnosti**, které muselo projít kompletní digitalizací eventů na virtuální platformy, ale také dokázat vedení společnosti, že tyto eventy budou stejně úspěšné jako osobní akce z pohledu počtu relevantních obchodních kontaktů (leadů). Úspěšnost digitálního eventu pak předurčuje několik věcí. Velmi zásadní je **obsah a správné zvolení osobností**, které na eventu přednáší. Pokud jsou obě tyto části kvalitní a dobře zvolené pro relevantní cílovou skupinu, nemá Microsoft problém přilákat i vyšší cílovou skupinu, kterou představují BDM zástupci společností. Druhou zásadní věcí je **tvorba interaktivního zážitku**. Microsoft například využil pro několik svých eventů platformy startupu Confer-O-Matic, která umožňovala eventy realizovat jako virtuální hry. Výsledkem pak bylo aktivní zapojení účastníků do eventu díky interaktivitě, kterou platforma nabízí. Takováto forma pak byla pro zákazníky přehledná a jejich vnímání nebylo pouze o hodinovém podcastu (zvuková nahrávka), přirovnává Yousif. Co se týče forem eventů, vždy záleží na cílové skupině. U IT Pro skupiny byl úspěšný event konaný ve virtuálním světě s herními prvky, ale pro eventy zaměřené na BDM audienci byly realizovány například se společnou degustací vína (které bylo účastníkům doručeno před akcí), nebo jako společné vaření se známým kuchařem. Je velmi důležité, aby event byl interaktivní a zábavný a obsahoval právě nějaké podobné zpestření. Zuzana Yousif upozorňuje na **výhody vyhodnocování digitálních eventů, kde můžeme sledovat skutečné zapojení účastníků, čas jejich odchodu a příchodu, interakci v rámci chatu** apod. Z pohledu přínosů eventů pro firmu a převážně pro obchodní oddělení jsou obě formy srovnatelné. Úkolem marketingu je přivést leady (kontakty) obchodníkům, a to se Microsoftu i době digitálních eventů dařilo už před krizí, a to díky tomu, že se zákaznické kontakty zpracovávají digitálně a prochází automatizací. Rozdíl mezi obdobími tak pro marketingové oddělení byly z pohledu počtu účastnických kontaktů zavedených do systému spíše pozitivní, protože se **dařilo oslovovat účastníky, kteří by na fyzickou akci nedorazili**. Z pohledu obchodního oddělení však samozřejmě chybí osobní formy, které je pro tento typ byznysu zásadní. A i když obchodník získá lead do systému, tak stále není schopen potkat se s tímto zákazníkem na osobní bázi. Toto setkávání je ve světě velkých společností nezbytné pro uzavírání obchodních vztahů. **V souhrnu je tedy přínos digitálních a fyzických eventů srovnatelný, kdy nemožnost osobní formy pomáhající potenciálně větším zakázkám, kompenzuje Microsoft novými zákazníky a větším množstvím kontaktů.**

### 3.1.5 Shrnutí dopadů

Pandemie covid-19 ovlivnila celkové chování spotřebitelů po celém světě, které vyústilo v pokles tržeb. Nejvíce zasaženými oblastmi jsou turistika, kultura a zábavní průmysl, ale také průmysl stravovacích služeb. Spotřebitelé si po vypuknutí pandemie více hlídají, za co utrácejí peníze, a minimalizují nákupy zbytných statků a služeb. V České republice se také změnila nákupní preference, kdy více spotřebitelů nakupuje ověřené značky a více vyhledává produkty z lokálního trhu. Z pohledu ekonomických ukazatelů došlo k poklesu spotřeby domácností a

k negativnímu růstu hrubého domácího produktu v důsledku ekonomické recese, vyvolané převážně vládními nařízeními proti šíření koronaviru. V rámci České republiky ovlivnila pandemie negativně většinu firem (pouze desetina nepozorovala žádné rozdíly). Důsledkem negativních dopadů byl nedostatek materiálu, snížení poptávky, nedostupnost zaměstnanců apod. Pandemie tak zásadně ovlivnila celkový trh nejen v České republice.

Prodejní výsledky společnosti Microsoft byly na globální úrovni v období pandemie také ovlivněny. Z důvodu vyšší poptávky po digitálních technologiích došlo k růstu zisků z cloudových a komunikačních služeb. Dále k růstu zisků v oblasti prodeje operačního systému uživatelům, kteří se přesunuli z kanceláří do domácího prostředí. Vlivem omezení vycházení a konání společenských a kulturních akcí došlo k větší poptávce v oblasti herního průmyslu, kde Microsoft také sledoval nárůst svých zisků. K poklesu oproti očekávanému plánu však došlo na poli sociálních sítí, konkrétně profesní síť LinkedIn, kde se snížil počet pracovních inzerátů (v důsledku menší poptávky po zaměstnancích ze strany firem) a také se snížilo množství placených příspěvků. Zvláště malé a střední firmy zpomalily nákupní proces, čímž se růst v oblasti prodeje služeb pro firemní zákazníky utlumil. Nižší růst oproti očekáváním byl kompenzován vyšší poptávkou po cloudových a komunikačních službách, který ve výsledku překonal v tržbách očekávání analytiků. Microsoft však byl nucen omezit investice (převážně do stavby nových datacenter), které se v důsledku nedostatku výpočetní techniky na trhu a omezení na straně dodavatelů opoždily. Očekává se však jejich převedení do budoucího období, a proto množství investovaného kapitálu nebude sníženo ani negativně ovlivněno.

V oblasti event marketingu obecně došlo k přesouvání a rušení naplánovaných eventů. Přistoupila k němu větší polovina společností. Velká část komunikace se přesunula do digitálního prostředí, a to včetně eventů, které se nyní často pořádají prostřednictvím internetu. Obchodní schůzky byly také z větší části nahrazeny virtuálním setkáváním. Z pohledu konání fyzických eventů došlo k radikálnímu poklesu na minimum, v důsledku vládních omezení zakazujících setkávání lidí. Česká eventová asociace, zastupující profesionální eventové organizace a další subjekty podílející se na konání (většinou fyzických) akcí, uvádí pokles poptávky po těchto službách o více než dvě třetiny oproti době před pandemií. Částečně dochází k přeorientování činnosti eventových organizací do oblasti poskytování digitálních eventů, protože většina těchto subjektů očekává, že po skončení pandemie nedojde k obnovení množství eventů do stejného rozsahu jako před krizí způsobenou covid-19. Část těchto organizací v průběhu rok trvajících období, při kterém nebylo možné (nebo pouze částečně) realizovat eventy, zanikla.

Zásadní změnou v oblasti event marketingu společnosti Microsoft bylo globální rozhodnutí o přeorientování veškerých pořádaných akcí do online prostředí. Současně došlo ke snížení celkového počtu pořádaných eventů vlivem přeplánování a následného rušení eventů při první vlně pandemie (únor 2020–květen 2020). V následujících měsících pak došlo k celkovému přesunu veškerého eventového dění do digitálního prostředí, a proto se společnost Microsoft rozhodla snížit počet konaných událostí a vyhnout se přehlcení cílových skupin, na které komunikovala. Počet eventů se tak snížil, což umožnilo zvýšit obsahovou kvalitu a udržet účastnickou přítomnost na digitálních eventech.

Obecně lze říct, že společnost Microsoft nebyla na globální úrovni z pohledu tržeb pandemií koronaviru ovlivněna, došlo pouze ke zpomalení růstu ve všech oblastech podnikání. Z pohledu marketingu Microsoft navázal na svoje dosavadní zkušenosti s technologiemi v oblasti digitální komunikace a přesunul eventy, obchodní schůzky a celé prostředí pro realizaci byznysu do online světa. Akce, které organizuje místní pobočka Microsoft Česká republika a Slovensko, se přesunuly do digitálního prostředí. Výzvou bylo aktivní oslovení a zapojení zákazníků z cílové skupiny vedoucích pracovníků, jednatelů majitelů označované jako BDM, kteří od akcí očekávají mimo jiné i prostor pro navazování obchodních vztahů. Přivedení této cílové skupiny

na eventy se podařilo přizpůsobením obsahu akce a proměnou formátu. V období rychlého přerodu mnoha akcí dostupných na tuzemském trhu došlo postupně k přehlčení cílové skupiny, která si později začala vybírat pouze zajímavé a časově odpovídající formáty. Současně je také možné zasáhnout i cílovou skupinu účastníků, kteří by se z důvodu fyzického konání akce nemohli zúčastnit (dlouhá doba cestování, čas spojený s pobytem v místě konání akce, fyzická nepřítomnost v místě pracoviště apod.), díky převedení eventů do digitálního prostředí se tak bez vazby na konkrétní fyzické místo mohou akcí zúčastnit. Podobně tomu je i s řečníky, kteří rovněž nejsou omezeni lokací akce.

## 3.2 Mapování krizových řešení

Společnost Microsoft byla, stejně jako ostatní organizace a firmy, nucena v průběhu první poloviny roku 2020, kdy došlo k vládním nařízením regulující shromažďování a pořádání hromadných akcí, změnit svůj marketingový plán. Nejen v oblasti eventů, ale také v přístupu k zákazníkům a regulaci cestování (Marketingový tým je mezinárodní a jeho členové jsou rozmístěni mezi Českou a Slovenskou republiku, kdy toto geografické dělení nereflektuje rozdělené úkoly). Proto bylo nutné přeorganizovat vlastnictví jednotlivých akcí, aby bylo možné zajistit fyzickou přítomnost například při natáčení digitálních eventů. Nespornou výhodou Microsoftu je podnikání v oboru IT. Moderní technologie tak pro zákazníky, zaměstnance, partnery a dodavatele nejsou cizí a bylo možné se spolehnout na technickou gramotnost.

### 3.2.1 Proměna formátu konference Microsoft Envision Forum

Microsoft Envision Forum je největší akcí pořádanou společností Microsoft Česká republika a Slovensko. Jedná se o event zaměřený na témata digitální transformace převážně v oblastech finančnictví, maloobchodu, výroby nebo státní správy. Jedná se o zásadní konferenci pořádanou pro klíčové vedoucí zaměstnance (BDM) českých a slovenských firem. Formát Envision Forum je celosvětově používaný koncept, který se uskutečnil v roce 2020 v mnoha zemích světa. Obsahem konference nejsou technické přednášky, ale spíše prezentace inspirativních speakerů, ukázky řešení společnosti Microsoft v praxi a diskusní formáty, kterých se zúčastňují známé osobnosti nejen místního byznysu. V rámci tuzemského prostředí tato konference navázala na akci Digital Opportunities Transformation Summit (DOTS), která se konala poprvé v roce 2017 ve Fóru Karlín. Důležitostí akce podpořil fakt, že zde vystoupil CEO (Chief executive officer) výkonný ředitel společnosti Microsoft Satya Nadella, který do Prahy přicestoval poprvé ve svém funkčním období a otevřel tuto akci svojí úvodní přednáškou. Konference DOTS se konala i v následujících letech a nabídla účastníkům opět inovativní speakery a inspiraci pro využití technologií v byznysu. Kromě Prahy tato akce zavítala v roce 2018 do Bratislavy, kde vystoupil Philippe Rogge, prezident Microsoftu pro střední a východní Evropu. DOTS byl tedy nejvýznamnější konferencí československé pobočky Microsoftu.

V plánování na fiskální rok 2020 byl DOTS nahrazen globálním formátem Envision Forum, který umožňoval využít lokální obsah pro místní trh v kombinaci silné značky a předpřipravených materiálů (vizuální identity akce, komunikačních materiálů apod.). Event se měl opět konat ve Fóru Karlín, a to 1. dubna 2020. Vzhledem k opatřením vyvolaným pandemií koronaviru se Microsoft rozhodl tuto akci přesunout na listopad 2020. **Z původní fyzické konference byla akce změněna na virtuální summit** a došlo k mnoha změnám. Olga Jarošová, marketingová specialista ze společnosti Microsoft, která je zodpovědná za kompletní realizaci konference Envision Forum (viz Příloha 2), popisuje, že Microsoft dle původních plánů chtěl konferenci uspořádat ve Fóru Karlín. A to hlavně z důvodu vytvoření vhodného prostředí pro byznysové schůzky mezi zákazníky a obchodním týmem společnosti



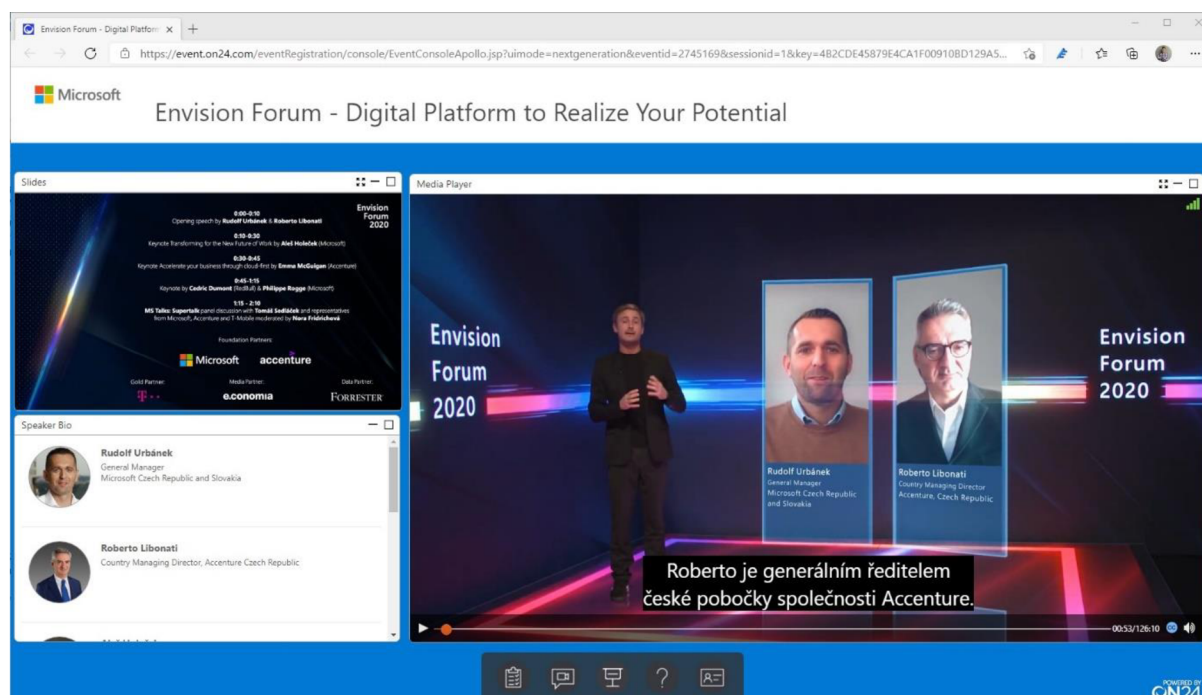
Microsoft. Kromě rezervace prostorů, vymyšleného programu a zajištěných vystupujících, dokonce již byla odeslána první vlna pozvánek. K vyhlášení nouzového stavu a zákazu vycházení došlo 3 týdny před akcí, a proto musel marketingový tým zastavit veškerou komunikaci a naplánovat další poustup. Došlo k rozhodnutí přesunout akci z původního termínu 1. dubna 2020 na podzim tohoto roku. Souběžně s tímto bylo rozhodnuto (i na globální úrovni společnosti) přesunout veškeré akce na digitální prostředí, a proto bylo nutné **vymyšlení nového konceptu akce**. Zásadním aspektem bylo **udržení pozornosti** cílové skupiny konference Envision Forum, kterou představují zmiňovaní účastníci z řad BDM zaměstnanců, jednatelů a majitelů společností. Nejprve se uvažovalo o možnosti realizovat akci v původních prostorech a dle již hotového scénáře, formou živého přenosu pro účastníky skrze digitální platformu. Od tohoto konceptu však bylo upuštěno z důvodu dlouhé stopáže přímého přenosu, kdy by nebylo možné udržet pozornost sledujících po celou dobu trvání zhruba 8hodinové akce.

Dalším problémem byly také technické limity platformy ON24, kterou Microsoft pro digitální eventy používá. Ta není primárně vytvořena pro komplikované živé přenosy, kdy se střídá více kamer a lokací. Dle originálního programu se měly přednášky organizované na pódiu střídát s reálnými technickými instalacemi přímo v místě konání akce, kdy by se kamera při živém vysílání komplikovaně pohybovala v konferenčním prostoru. V neposlední řadě pak bylo problémem zajištění speciálních prvků pro zpřístupnění akce všem účastníkům (i těm s handicapem), jedná se například o simultánní překlad do znakového jazyka, vložení titulů a audio stopy do obrazu v reálném čase apod. Toto zpřístupnění společnost Microsoft u podobných akcí vždy nabízí. Proto bylo rozhodnuto **obsah konference rozdělit do dvou dnů**, kdy první den proběhly přednášky osobností a druhý den pak prezentace technologických řešení v praxi. **Délka obou bloků byla rovněž zkrácena na 3 hodiny**, tak, aby doba sledování digitálního eventu byla vhodná pro cílovou skupinu této konference.

Velmi důležitým bylo **rozhodnutí o předtočení těchto obsahových bloků**, čímž bylo možné zajistit finální výstup v požadované kvalitě oproti živému vysílání. Kromě zkrácení obsahu došlo i k přetvoření jednotlivých bloků. Vzhledem k nemožnosti fyzické přítomnosti některých (zvláště zahraničních) speakerů se natáčení odehrálo prostřednictvím platformy Microsoft Teams, kdy se všichni účastníci připojovali do virtuálního studia a vedli diskusi s moderátorem. Tím se předešlo klasickému konferenčnímu formátu, kdy jeden řečník mluví několik desítek minut do kamery, což je obvyklé pro fyzicky konané akce. V digitální podobě by tento způsob nefungoval z důvodu malé dynamiky.

Prvek **interakce pak nahradily virtuální moderované diskusní formáty**. Druhý konferenční den byl ve znamení představení technologických instalací, kdy moderátor procházel skutečnou ukázkovou prodejnu a společně s odborníky ze společnosti Microsoft a partnerských organizací zprostředkoval sledujícím zážitek z ukázkové instalace. Cílem bylo přiblížit se zážitku jako při reálné návštěvě ukázkové instalace na fyzicky pořádané akci. Účastníci pak vše **sledovali online ve svém internetovém prohlížeči** (Obrázek 1) v prostředí ON24, které bylo přizpůsobeno vizuální identitě akce a umožňovalo mimo jiné i **interakci s řečníky**. Ti byli připraveni odpovídat na položené dotazy v reálném čase, a to i přes to, že nejednalo o skutečné živé vysílání, ale přehrání jednotlivých přednášek a bloků v předem stanoveném časovém okně. Společně s přednášejícími byli pro pokládání otázek v průběhu akce, přítomni i zaměstnanci společnosti Microsoft, kteří odpovídali na detailnější technické dotazy, popřípadě organizační záležitosti, aby nedošlo k zahlcení speakerů. Digitální platformy, také umožňují pracovat s otázkami i nadále a předat položenou otázku obchodníkovi. Ten na zájem účastníka může navázat diskusí a otevřít konkrétní problematiku, která potenciálního zákazníka zajímala, a využít tyto informace v prospěch budoucích obchodních vztahů.

Obrázek 1: Prostředí digitální konference Envision Forum 2020



Zdroj: Envision Forum – Digital Platform to Realize Your Potential

Zásadní proměnou mezi konferencemi byla kromě přechodu na digitální formát dle vedoucí manažerky marketingové komunikace Zuzany Yousif (viz Příloha 1) schopnost zvládnout konferenci Envision Forum po obsahové formě. Microsoft mohl do programu summitu **zařadit i speakery a osobnosti, kteří by pro předchozí fyzické akce byli nedostupní**. Právě díky digitálnímu formátu odpadla bariéra s cestováním a dlouhou časovou náročností účasti na akci v Praze. Na druhou stranu společnost **ztratila možnost fyzického setkání se zákazníky**, kdy nemohlo dojít k networkingu. Ten byl při konferencích DOTS kladně hodnocen obchodním týmem, ale i vedením pobočky Microsoftu. Předchozí akce byly u zákazníků velmi žádanou společenskou událostí, a i díky omezené kapacitě mohla společnost pozvat pouze nejdůležitější ze svých obchodních kontaktů. **Digitální formát tento faktor exkluzivity odstranil a zpřístupnil akci všem**. Z pohledu lead managementu a získávání nových zákazníků byl tento formát naopak velmi úspěšný, a to převážně díky investici do vyšší kvality obsahu. Množství přivedených zákazníků je podstatně vyšší. Z pohledu kvality BDM eventů však nedošlo například k networkingu, který je pro obchodní vztahy zásadní. **Na Envision Forum zavítalo díky kvalitnímu obsahu a širší dostupnosti větší množství účastníků oproti konferenci DOTS** (viz kapitola 3.3.1). Z pozice nových kontaktů došlo k přilákání velkého množství nových zákazníků čemuž pomohl digitální formát. Fyzicky pořádaných eventů před krizí by se tito zákazníci nezúčastnili. Nárůst je způsobeno i větší otevřeností eventů a zvacím procesem, který byl v případě Envision Forum směřován na větší cílovou skupinu.

Společně s proměnou formátu byla na začátku plánování nové podoby tohoto eventu skepse na straně partnerů, kteří společně s Microsoftem akci realizovali. Jedná se o společnosti Accenture a T-Mobile. Později všechny strany vyhodnotili svoji účast jako výhodou převážně proto, že spojení těchto velkých hráčů trhu umožnilo přinést účastníkům kvalitní obsah a vybudovat positioning komunikující, že tyto společnosti jsou leadery v oblasti digitální transformace, a i období krize mají co říct. Druhou **výhodou propojení těchto společností byl zvací proces**. Yousif uvádí, že nejsložitější pro každého marketéra v oblasti firemních zákazníků B2B je přivést relevantní cílovou skupinu účastníků BDM zástupců společností. Spolupráce těchto velkých společností pak přináší benefity pro všechny strany, protože je možné zvát vlastní

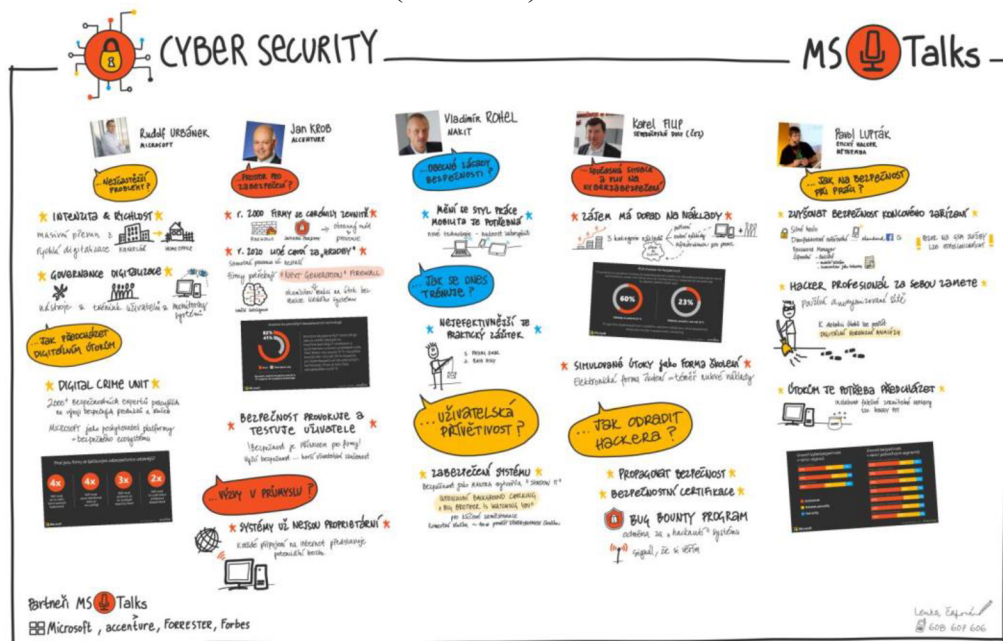
databáze zákazníků a tím pádem sdílet možné potenciální zákazníky mezi spolupracujícími subjekty. Z pohledu finanční náročnosti Zuzana Yousif potvrzuje, že u akcí zaměřených na BDM jsou náklady na realizaci fyzické a digitální akce poměrně stejné. To, **co společnost dříve investovala do pronájmu odpovídajícího místa konání eventu, organizačního zajištění** (catering, technické služby na místě, nábytek, dekorace apod.), **dnes v době digitálních eventů investuje do obsahu konference a do kvalitnějších nebo dříve finančně nedostupných speakerů**. Současně je potřeba v rozpočtu nechat prostor pro interaktivní nebo zábavnou část, která účastníky udrží u obrazovek jejich zařízení. Může se jednat o zajímavé efekty, pokročilou grafiku eventu apod., tak, aby akce nezapadla mezi všemi ostatními digitálními eventy, které organizují ostatní firmy na trhu, a přinesla zapamatovatelný zážitek.

### 3.2.2 Virtuální diskusní formáty

Vzhledem k přechodu na digitální eventy reagovalo marketingové oddělení rychlým vytvořením nových formátů, přizpůsobených virtuálnímu prostředí. Zrušením veškerých fyzických eventů došlo k uvolnění marketingového rozpočtu a vznikl prostor pro nové eventy.

Prvním z nich byla diskusní série MS Talks, která vznikla jako rychlá reakce v době vládních nařízení zakazující setkávání. Tato akce vyplnila vzniklé eventové vakuum. Do aktivity se kromě společnosti Microsoft zapojila společnost Accenture, Forrester a později i časopis Forbes. Konceptem projektu MS Talks jsou **živě vysílané diskuse s předními leadery českého byznysu** na předem stanovené téma. Akci moderuje Filip Horký, který prostřednictvím virtuálního studia, komunikačního nástroje Microsoft Teams a konferenčního systému Surface Hub již ve studiu přivítal generální ředitele velkých společností, datové analytiku, podnikatele, odborníky a další zajímavé osobnosti. Vše se odehrává bez nutnosti fyzické přítomnosti speakerů ve studiu prostřednictvím video konference a sledující mohou hostům pokládat otázky pomocí chatu přímo v aplikaci Microsoft Teams. Zajímavým prvkem pro zpestření tohoto formátu je také **vizuální facilitace v reálném čase**, kdy názory a myšlenky prezentované v průběhu živého vysílání jsou zaznamenávány graficky a po skončení akce jsou k poskytnuty účastníkům eventu jakou materiál sumarizující probíraný obsah (Obrázek 2).

Obrázek 2: Příklad vizuální facilitace (MS Talks)



Zdroj: LinkedIn (MS Talks CZ/SK)

Velkou výhodou konceptu MS Talks byla možnost sledovat diskusi i po skončení akce. Po registraci obdrželi zájemci přístup k videu z akce a mohli ho zhlédnout kdykoliv bez nutnosti účasti na živém vysílání. Později přibyla i možnost získat zvukový záznam akce jako podcast v aplikacích Spotify a Apple Podcasts. Součástí MS Talks je i vybudovaná **komunita na profesní sociální síti LinkedIn**, která souží pro informování o nových dílech a budování značky tohoto formátu. Kromě pozvánek zde Microsoft pracuje s využíváním obsahu z již proběhlých diskusí. Formou krátkých příspěvků s citáty nebo videi vytváří obsah, na který reagují uživatelé této sociální sítě. MS Talks vznikl také proto, aby bylo možné udržet zákazníky aktivní v období, kdy se nerealizovala konference Microsoft Envision fórum. Bylo tak možné pokračovat v aktivní marketingové komunikaci v době, kdy probíhaly přípravy na hlavní událost roku, a pracovat s cílovou skupinou.

Druhým příkladem digitálních formátů reagujících na situaci vyvolanou krizí v souvislosti s pandemií koronaviru je formát MS Industry Insight, který navázal a rozšířil úspěšný formát MS Talks a zaměřil se více technickou audiencí. Pro účely tohoto projektu vzniklo v budově Microsoftu improvizované studio (financované z rozpočtu na zrušené akce). Formát MS Industry Insight opět staví na výhodě živého vysílání kombinovaného s možností přehrání záznamů akce po jeho skončení. Jedná se o **diskusi moderovanou odborníkem ze společnosti Microsoft**, který si do studia nebo prostřednictvím videokonference skrz Microsoft Teams zve zástupce partnerských společností nebo organizací, které využívají ve své podnikatelské činnosti moderní řešení. Každý díl tohoto vysílání je zaměřen na **konkrétní oblast z průmyslu nebo služeb**, kdy mezi sebou diskutují zástupci Microsoftu, partnerů, anebo přímo zákazníci. Oproti předchozímu formátu je tento typ eventu zaměřen na cílovou skupinu odborníků ze společností, kteří zvažují implementaci moderních technologií ve svém provozu. Proto jsou součástí pořadu ukázky z praxe a příklady využití prezentované přímo ve studiu. Kromě samotného diskusního pořadu také vznikla (podobně jako u MS Talks) komunita na profesní sociální síti LinkedIn, která sdružuje cílovou skupinu eventu a rozšiřuje interakci i po akci.

Podle Zuzany Yousif jsou **oba tyto formáty úspěšné** díky úzkému **přízpusobení akce cílové skupině**. Dalším důvodem je využití virtuální platformy a **schopnost rychle reagovat na vzniklou situaci**. Formát MS Industry Insight také staví na partnerských společnostech, které do zvacího procesu zapojují svoje zákazníky, čímž dochází k navázání možných nových kontaktů a případné spolupráce. Formát MS Talks je úspěšný díky možnosti pozvat (virtuálně) do studia osobnosti, s nimiž bychom si Microsoft spolupráci nemohl dovolit, ať už z finančního hlediska nebo z důvodu jejich zaměření mimo IT obor. V současné situaci však mají co říct i lidé jako jsou například ekonomové Tomáš Sedláček a Helena Horská, nebo jiné osobnosti, jejichž účast na technické akci by nebyla vhodná. Microsoft v této oblasti využívá i influencer marketingu, více než před krizí. **Využívání vlivných osobností pro komunikaci vlastních eventů** je velmi efektivní. Při skladě hostů MS Talks jsou vybírány i osobnosti, kterou nejsou přímo součástí technologického světa. Tito lidé Microsoft vnímali jako IT společnost nebo jako vlastníky platformy Windows. Microsoft však dnes dokazuje, že je silným hráčem na trhu digitální transformace a že je relevantním partnerem pro diskuse na úrovni managementu změn. Toto vnímání pak pečlivě vybraní influenceři (vlivné osobnosti) přenáší i na svoje sledující a tím Microsoft buduje širší povědomí a vytváří silnější positioning nejen pro současné, ale i pro možné potenciální zákazníky. Vedení Microsoftu hodnotí tento formát jako úspěšný a po skončení krize plánuje na tyto formáty navázat a jejich podstatu zachovat. Yousif současně připomíná, že fyzická forma eventu je nutná zvláště pro udržování vztahů obchodníků a vedení s BDM zástupci. Očekává, že **eventy určené pro technickou cílovou skupinu budou po skončení krize pokračovat v digitálním formátu** a celkově se eventy vrátí do hybridní formy, ale určitě ne definitivně do stejného fyzického setkávání, které bylo běžné před pandemií.

### 3.2.3 Digitální konference Hybridní práce: restart produktivity

Dalším formátem digitálního eventu je konference Hybridní práce: restart produktivity. Společnost Microsoft tento event realizuje ve spolupráci s eventovou agenturou Fox Hunter, která je mimo jiné členem České eventové asociace (ČEA). Konference Hybridní práce: restart produktivity se zabývá současnou situací, kdy je velká část zaměstnanců a společností ovlivněna omezeními vyplývajícími z opatření proti šíření koronaviru. Hlavním **tématem je postupný návrat do pracovního prostředí z home officů** (práce v domácím prostředí) a zapojení se do plnohodnotného pracovního procesu. Microsoft a další technologické firmy předpokládají, že po skončení pandemie nebude svět práce stejný, zaměstnanci budou kombinovat práci z domova s prací v kanceláři, a proto je důležité zaměřit se na proměny pracovních návyků a osvojit si využívání nových technologií, tak, aby například při spolupráci bylo možné plně interagovat s kolegy bez ohledu na to, zdali jsou fyzicky přítomni v kanceláři, nebo se připojují na schůzku vzdáleně.

Tato akce vznikala již od samotného začátku jako virtuální a cílem bylo vytvořit obsah tak, aby ho v době jejího vypuštění (20. duben 2021) bylo možné živě odvysílat všem registrovaným. **Cílovou skupinou**, pro kterou byla konference připravena, je **střední management**, který se nyní potýká s přechodem svých zaměstnanců do hybridního světa práce, ale současně má možnosti ovlivňovat rozhodování při digitalizaci organizace. Díky naplánování konference na přesný čas a zprostředkování účasti formou **živého exkluzivního přímého přenosu** (stejně jako u konference Envision Forum) se očekává vysoká míra účastníků, kteří akci zhlédnou až do konce. Jak popisuje Vladimír Hruban, produktový manažer marketingu Microsoft 365 (viz Příloha 4), **konference byla od samotného začátku plánována jako virtuální event**. Proto bylo nutné zkrátit její trvání oproti klasickému fyzicky konanému formátu, kdy účastníci připojení skrze prohlížeč, obvykle nevydrží sledovat obsah dlouhé hodiny (jako v případě tradičních formátů). Proto bylo rozhodnuto konferenci rozdělit na inspirativní blok a část méně formálních rozhovorů. Tomu bylo přizpůsobeno i prostředí, ve kterém se natáčelo. **Celkový čas** konference Hybridní práce: Restart produktivity je **dvě a půl hodiny**, a to právě proto, aby bylo možné udržet pozornost účastníků po celou dobu konference. První typem přednášek v rámci inspirativního bloku jsou obsahové příspěvky natáčené v dekoraci hybridní kanceláře. V této části jsou naplánovány dvě **keynote**, ke promluví generální ředitelka společnosti Microsoft Česká republika a Slovenko, Violeta Luca, a manažer divize Microsoft 365, Petr Váša. Tématem je proměna pracovního prostředí a návyků z pohledu společnosti Microsoft. Všichni speakeré používají pro prezentování týmové zařízení Microsoft Surface Hub (velkou dotykovou obrazovku), která zároveň představuje nový způsob práce. Druhým typem přednášek jsou **méně formální rozhovory**, které jsou i v rámci dekorace umístěny do neformálního prostředí. Zde Microsoft využívá influencer marketing a do diskuse přizývá vlivné osobnosti. Jedním ze speakerů je technologický nadšenec a vizionář Petra Mára, který je známý nejen v IT komunitě. Mimo jiné zde promluví také Filip Dřímalka, knižní autor a zakladatel firmy Digiskills, a další osobnosti z partnerských společností tohoto eventu. Po skončení akce pak všichni registrovaní obdrží přístup ke zpětnému přehrání akce, ale také odkazy na expertní přednášky, na které je odkazováno i v rámci hlavního konferenčního bloku. Obsahem těchto expertních prezentací jsou specifická témata rozšiřující hlavní přednášky konference a oproti předchozímu vizionářskému typu obsahu jsou více produktové a zaměřené na detail. Jako příklad můžeme uvést samostatný blok přednášky zaměřené na Sketchnoting, tedy vizuální komunikaci, která se v době Hybridních meetingů hodí pro zapojení všech účastníků schůzky, kteří jsou buď v místě prezentace nebo vzdáleně připojeni přes videokonferenční platformu. Druhou zajímavou expertní přednáškou je pohled odbornice na datovou analýzu a její vizualizaci, která ve svém bloku představuje, jak vhodně interpretovat a vykreslovat data. Délka těchto expertních přednášek je okolo 30 minut a účastníci je obdrží až v rámci separátní komunikace.

Zvací proces na živou formu vysílání proběhl formou několika kanálů. Kromě tradičně používaného obchodního týmu, kdy obchodníci díky předpřipraveným pozvánkám zvou vhodné kontakty na straně svých zákazníků, využil Microsoft také automatizovanou hromadnou rozesílku pozvánek na kontakty v zákaznické databázi. Tento kanál umožňuje oslovit i menší zákazníky, kteří ještě nemají přiděleného vlastního obchodníka, se kterým mají navázanou osobní komunikaci. Výběr z databáze zákazníků reflektoval reálný zájem o produkty a služby prezentované v rámci konference, čímž došlo ke kontaktování pouze relevantní skupiny zákazníků. Výhodou bylo také partnerství se společností Digiskills, která se na konferenci podílela, díky jejím obchodním kontaktům se podařilo pozvat i další účastníky, které Microsoft doposud neměl ve své databázi, a tím rozšířit množství nových obchodních kontaktů. Microsoft také připravil pozvánkové příspěvky pro svoje vlastní zaměstnance na sociální síť LinkedIn, a tak probíhalo oslovení i jejich komunity formou zprostředkovaného pozvání od kontaktu z Microsoft. Velmi důležitou komunikační linkou v rámci zvacího procesu bylo zapojení influencer marketingu, kdy prostřednictvím vlivných osobností, které na konferenci zároveň přednášely (Petr Mára a Filip Dřímalka) došlo ke komunikaci akce skrze jejich sociální sítě, čímž se podařilo oslovit jejich fanoušky. Společnost Microsoft tak opět získala nové potenciální obchodní kontakty. Vypuštění konference je naplánováno na 20. dubna 2021 na 9:00 a na akci je zaregistrováno (18. dubna 2021) přesně 618 zájemců o akci Hybridní práce: Restart produktivity. V rámci druhé vlny komunikace pak Microsoft bude zvat další účastníky, kteří se nezúčastnili nebo se nezaregistrovali na živé online vysílání 20. dubna 2021. Pro tyto účely vznikla stránka konference, na které budou umístěny všechny obsahové části. Po registraci účastníků se obsah zpřístupní formou onDemand, tedy videa na vyžádání. Kontakty, které všichni účastníci zanechají výměnou za zpřístupnění obsahu budou opět zpracovány v rámci marketingové automatizace a pro každý bude vyhodnocen Marketing Engagement Index (viz kapitola 3.1.4).

Po organizační stránce proběhlo natáčení jednotlivých příspěvků v březnu 2021 za přísných hygienických podmínek, kdy všichni členové štábu, účinkující, zástupci produkci ale i organizátoři museli projít antigenními testy na přítomnost nemoci covid-19. Toto striktní pravidlo umožnilo účinkujícím, aby při natáčení nepoužívali ochranu dýchacích cest (respirátor). Materiály proto bude možno využít i v následujících obdobích po krizi. Vzhledem k tomu, že dle očekávání společnosti Microsoft dojde po skončení pandemie k úpravě pracovních návyků a lidé budou pracovat střídavě z kanceláře a domova, je vhodné mít obsah touto formou připravený do budoucna. Z pohledu nákladové náročnosti byla akce od samotného začátku plánována jako digitální akce. Ve spolupráci s eventovou agenturou Fox Hunter a profesionální produkcí se tak dají náklady dle Vladimíra Hrubana srovnávat s konferencí pro velké množství účastníků konané v kvalitní lokalitě a dobrým cateringem. Z pohledu současné nabídky akcí online je však potřeba zaměřovat se na kvalitu obsahu a produkce celé akce, protože právě **kvalitní zpracování a hodnotný obsah pak odlišuje konferenci od oběžných webinářů**, které dnes organizuje mnoho firem a organizací. Microsoft tedy investoval náklady, které by za normálních okolností byly použity na zajištění lokace, cateringu a dalších organizačních služeb v místě konání do dosažení vysoké produkční kvality. To představovalo profesionální štáb (s vyšším počtem záznamových zařízení), ale také vyšší počet dnů v postprodukci při finalizaci obsahu. Kromě technických a obsahových prvků bylo důležité zvolit odpovídající mobiliář na místě natáčení a vhodnou lokaci. Výsledek bude díky tomu na vysoké úrovni a bude snadněji konkurovat ostatním nabízeným digitálním eventům.

### 3.3 Výzkum potenciálu event marketingu

Pro zjištění potenciálu a porovnání obou forem konferencí, které pořádá společnost Microsoft Česká republika a Slovensko, byly zvoleny následující ukazatele, které je možno sledovat u digitální i fyzické formy eventů. Jedná se o následující oblasti:

- Zvací proces a jeho délka v závislosti na očekávané cílové skupině
- Zákaznická cesta k registraci (vývoj počtu registrací v čase)
- Porovnání počtu registrovaných a reálných účastníků
- Srovnání počtu nově získaných obchodních kontaktů
- Porovnání struktury účastníků (z pohledu cílových skupin)
- Skutečná sledovanost živého vysílání vs. obsahu na vyžádání
- Vyhodnocení zpětné vazby účastníků

Pro účely porovnání obou konferencí zaměřených na skupinu BDM je nutné zrekapitulovat jejich formáty. Konference **DOTS 2019 byla fyzicky realizovaná jednodenní akce s kapacitou 140 účastníků**, pořádaná v konferenčních prostorech společnosti Microsoft. Alternativou k eventům s osobní účastí je konference **Envision Forum 2020**, která byla původně navržena jako fyzická událost, ale vlivem pandemie nemoci covid-19 došlo k přesunutí jejího konání do digitálního prostředí. Tento čistě **virtuální event** se tak odehrál **formou dvou 3 a 3,5hodinových vysílání**, která mohli účastníci sledovat online nebo po skončení akce způsobem obsahu na vyžádání, tzv. onDemand. Kapacita akce Envision Forum tak nebyla na rozdíl od konference DOTS početně omezena. Detailní popis obou konferencí včetně přiblížení jejich obsahu je rozebrán v kapitole 3.2.1. Pro účely následující kapitoly budou akce nazývány zkrácenými názvy bez ročníku konání pro zestručnění následujícího textu. Název „DOTS“ v případě konference Digital Opportunities Transformation Summit 2019 a „Envision Forum“ pro konferenci Envision Forum 2020.

#### 3.3.1 Prování prezenční a digitální formy konferencí společnosti Microsoft

Zásadním rozdílem mezi oběma konferencemi z pohledu před eventového plánování je úprava formátu z prezenčního na digitální, který kompletně proměnil **zvací proces**. Konference DOTS od samotného začátku pracovala s **omezeným množstvím účastníků** v závislosti na kapacitě sálu. Registrační proces byl proto realizován převážně formou osobních pozvánek distribuovaných obchodním týmem společnosti Microsoft konkrétním zákazníkům. Všechny registrované pak marketingový tým vyhodnocoval a následně potvrzoval jejich fyzickou účast, nebo je odkazoval na online přímý přenos z akce. Cílem bylo vytvořit akci pro skutečně klíčové zákazníky a obchodně hodnotné zástupce skupiny BDM. Ve druhé vlně kampaně (v posledním týdnu před akcí) bylo využito komunikace na širší cílovou skupinu prostřednictvím zacílených příspěvků na sociálních sítích. I tyto registrace procházely vyhodnocením, tak, aby pouze relevantní účastníci (ze skupiny BDM) dostali možnost účastnit se fyzické formy akce. Ostatní byli odkázáni na online vysílání, které však bylo pouhým přenosem přednášek z místa konání. Oproti konferenci DOTS bylo možné u konference Envision Forum změnit formu z fyzického na digitální event, pracovat s **neomezeným množstvím účastníků** (omezení představuje pouze platforma, ale vzhledem k maximálnímu limitu v řádech desítek tisíc účastníků nebyl důvod kapacitu regulovat). Obě konference pracovaly s cílením na skupinu BDM, konference Envision Forum si však mohla dovolit neupřednostňovat pouze vybrané účastníky z kapacitních důvodů. Registrační proces byl případně obou eventů rozdělen do tří období (viz Tabulka 2). První a druhé období zvacího procesu stavělo hlavně na kombinaci osobních pozvánek obchodního týmu společnosti Microsoft, stejně jako u konference DOTS. Rozdílem bylo i **zapojení partnerských společností** u konference Envision Forum, a proto se podařilo oslovit i BDM zákazníky společností T-Mobile a Accenture (konference DOTS nebyla pořádána

s dalšími partnery). V průběhu prvního a druhého období zvacího procesu obou konferencí byly také využity sociální sítě, zatímco u konference DOTS byl uveřejněn **pouze jeden příspěvek**, vybízející k registraci jeden týden před akcí (jeden příspěvek znamená publikování komunikace na obou trzích Česko a Slovensko na sociální síti Facebook a LinkedIn), komunikace Envision Forum na sociálních sítích eventu začala v říjnu 2020 a pokračovala aktivně formou **několika příspěvků měsíčně** až do dne konání akce v listopadu 2020, a to konkrétně 5 příspěvků před akcí (říjen–listopad 2021). Ve druhé fázi bylo současně u konference Envision Forum využito bannerové reklamy v digitálních médiích vydavatelství Economia, relevantních pro cílovou skupinu.

Ve třetím období bylo v případě konference DOTS cílem přivést cílovou skupinu na stránku konference, kde byly k dispozici záznamy přednášek. Pro konferenci Envision Forum pak třetí fáze představovala podpoření registrací účastníků přistupujících k obsahu na vyžádání onDemand s možností zhlédnout záznam všech přednášek.

Tabulka 2: Přehled aktivit zvacího procesu konferencí DOTS a Envision Forum

Fáze zvacího procesu	DOTS 2019	Envision Forum 2020
1. období (do cca 1-2 týdne před akcí)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osobní pozvánky obchodníků Microsoft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osobní pozvánky obchodníků Microsoft, T-Mobile, Accenture</li> <li>Sociální sítě (cílení na BDM)</li> </ul>
2. období (bezprostředně před akcí)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociální sítě (jeden příspěvek)</li> <li>Sekundární komunikace obchodníků Microsoft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bannerová reklama Economia</li> <li>Sociální sítě (cílení na BDM)</li> </ul>
3. období (po akci)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociální sítě (širší cílová skupina)</li> <li>Rozesílka na účastníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociální sítě (širší cílová skupina)</li> <li>PR článek Economia (shrnutí akce)</li> <li>Influencer marketing</li> <li>Oslovení komunit a partnerů</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

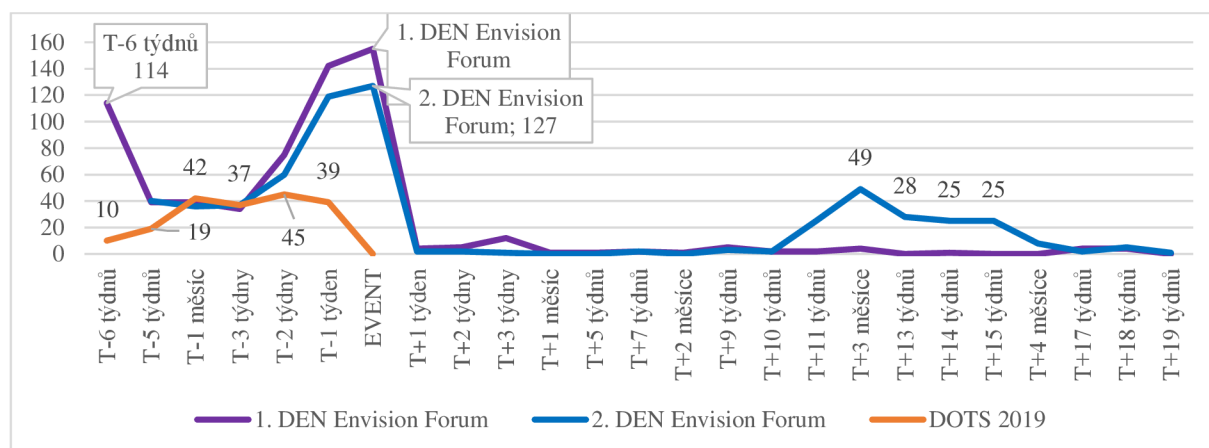
Ve třetí fázi zvacího procesu proběhla v případě konference DOTS komunikace na všechny zúčastněné, obsahující webovou stránku konference s obsahem pro zpětné přehrání. Marketingové aktivity konference Envision Forum byly ve třetím období zvacího procesu značně rozsáhlejší. Nově došlo k zapojení vlivných osobností, které byly zároveň i speakery, jednalo se například o Tomáše Sedláčka, který informaci sdílel ve svojí komunitě, což vygenerovalo 32 registrací. Zásadní také bylo vydání placeného článku shrnujícího obsah konference na serveru Aktuálně, které vygenerovalo 28 registrací. Velmi úspěšné bylo také opětovné oslovení partnerských společností, které se podílely na ukázce svých řešení druhý konferenční den (viz kapitola 3.2.1), které prostřednictvím předpřipravených komunikačních materiálů (vzorových e-mailů, bannerů pro sociální sítě apod.) pozvaly svoje zákazníky, což vygenerovalo **126 nových registrací k obsahu na vyžádání 3 měsíce po skončení akce**. U obou konferencí bylo opětovně využíváno komunikace na sociálních sítích i ve třetí vlně zvacího procesu. U konference DOTS 2019 šlo po akci o 5 příspěvků v následujících 4 měsících, které v souhrnu vygenerovaly 768 návštěvníků stránky (u nichž byla doba návštěvy na webu byla delší než 1 minuta). Pro Envision Forum bylo na sociálních sítích publikováno 7 příspěvků po akci (prosinec 2020–březen 2021). Konverze se sociálních sítích na registrační stránce Envision Forum tvoří v součtu třetího období 11 638 návštěvníků.

Pro obě formy konferencí byly **zákaznické cesty vedoucí k registraci** odlišné. U fyzických eventů počítají potenciální účastníci z cílové skupiny BDM s alokací celého dne (pro dopravu na místo události nebo případný networking po skončení akce), vyhradit si jeden pracovní den je proto komplikovanější a zvací proces musí začít v dostatečném předstihu. U virtuálních konferencí je čas limitován pouze na konání samotné konference a můžeme se setkat s impulzivní registrací bezprostředně před konáním akce. Tyto odlišnosti jsou viditelné i na



vizualizaci registrací účastníků v čase (viz Graf 1), kdy oproti konferenci DOTS, kdy byly registrace rovnoměrně **rozprostřeny do týdnů před konáním akce**, u digitálního formátu Envision Forum můžeme sledovat dvě výrazné vlny registrací odpovídající obdobím zvacího procesu. Konkrétně 6 týdnů před akcí, kdy odešla **první vlna osobních pozvánek** od obchodníků společností Microsoft, T-Mobile a Accenture a **druhá vlna v týdnu bezprostředně před akcí**, kdy byla odeslána **připomínková komunikace**.

Graf 1: Struktura registrací v čase u konferencí Envision Forum 2020 a DOTS 2019



Zdroj: vlastní zpracování

Bannerová reklama (Economia) probíhala průběžně od třetího týdne před akcí. Kombinace těchto kanálů tedy způsobila výrazný nárůst registrací. **Z hlediska registrací** je období bezprostředně před konáním akce **nejsilnější pro digitální eventy** cílené na skupiny BDM, zatímco u fyzické akce jsou registrace stabilní. Na vizualizaci je také viditelný nárůst registrací (od T+11 týdnů) na druhý konferenční den po zapojení partnerských společností v rámci třetího období.

Velmi důležitou metrikou pro vyhodnocování úspěšnosti eventu je **reálná účast**, tedy poměr mezi počtem registrovaných a skutečných účastníků. Obvyklý poměr u akcí zaměřených na cílovou skupinu BDM a exekutivních zaměstnanců, jednatelů a vlastníků organizací vycházející z dlouhodobého průměru společnosti Microsoft představuje cca 55 % registrovaných, kteří se akce zároveň i zúčastní. Poměr je silně ovlivněn cílovou skupinou eventu a například u akcí zaměřených na technickou audienci představuje obvyklá míra účasti registrovaných zhruba dvě třetiny a v případě akcí zaměřených na vzdělávací instituce a veřejnou správu se počítá s 80 %. Počet registrovaných zákazníků fyzické konference **DOTS byl 192 a počet skutečných účastníků, kteří na akci dorazili, byl 110**. Kapacita sálu byla zhruba 140 míst, a proto byl sál rovnoměrně naplněn. **Poměr účastníků a registrovaných je 57 %**, kdy se menší polovina registrovaných nezúčastnila. Na první a hlavní den konference **Envision Forum**, konaný 25. listopadu 2021, se zaregistrovalo 646 zákazníků a na druhý (následující) den se zaregistrovalo 605 zákazníků. Při celkovém součtu registrací se na oba konferenční dny přihlásilo 1251 lidí. Je však nutné si uvědomit, že část z nich se registrovala na oba termíny, a proto po odečtení těchto průniků můžeme počítat s číslem **924 unikátních zaregistrovaných**. Toto číslo vychází z celkových registrací, započítáváme tedy registrace před eventem, v jeho průběhu, ale také po skončení akce, tedy v období marketingové kampaně pro tuto konferenci (říjen 2020–březen 2021). Prvního konferenčního dne se akce zúčastnilo 356 účastníků, míra účasti je tedy 55 %. Druhého dne (zaměřeného na konkrétní ukázky partnerských řešení společnosti Microsoft) se zúčastnilo 325 účastníků a míra účasti byla o jedno procento menší, tedy 54 %. Pro zjednodušení můžeme počítat se součtem účastníků v oba konferenční dny, tedy 681, kdy **poměr reálné účasti vůči registrovaným představuje 54 %**.

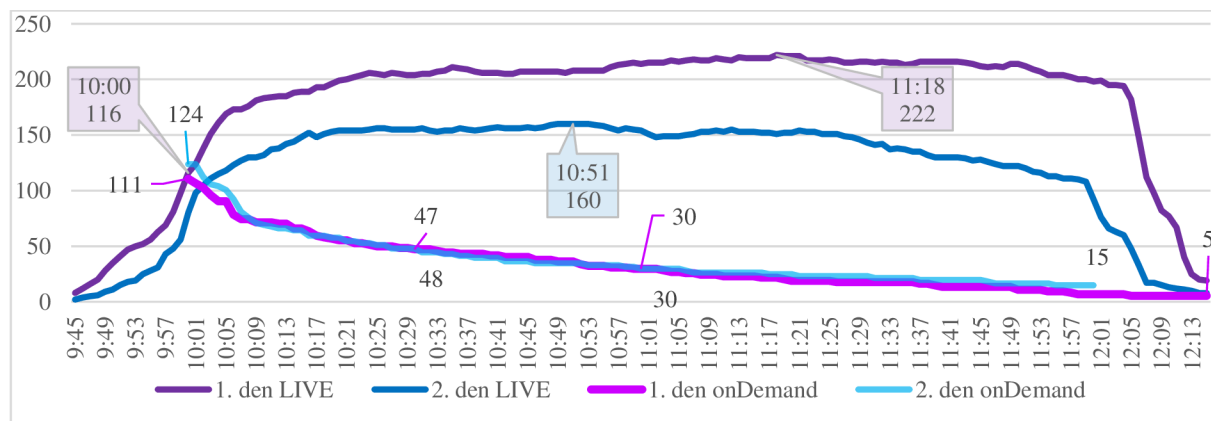
Důvodem nižšího počtu poměru registrovaných vs. zúčastněných je fakt, že digitální formát má obecně menší reálnou účast než fyzické eventy, což je viditelné i u jiných virtuálních eventů, které společnost Microsoft organizuje (MS Talks, MS Industry Insight apod.).

Velmi důležitou metrikou z pohledu marketingového vyhodnocování jakýchkoliv aktivit ve společnosti Microsoft včetně eventů je Marketing Engagement Index neboli MIE (viz kapitola 3.1.4), který kromě aktivace a sledování zájmu současných zákazníků vyhodnocuje i tzv. nové leady, tedy obchodní kontakty. Z pohledu analytiky dojde při analýze registrovaných nebo účastníků k porovnání informací s databází zákazníků a pokud je nalezena shoda v rámci organizace, je v systému automaticky zvýšeno skóre důležitosti konkrétního zákazníka, respektive společnosti, ze které pochází. Druhou variantou je situace, kdy daný registrovaný nebo zúčastněný kontakt není v databázi, a proto se kvalifikuje jako tzv. new lead (nový obchodní kontakt). Marketingové oddělení je mimo jiné hodnoceno za **počet nově přivedených potenciálních zákazníků**, a proto je tato metrika velmi důležitá. Fyzicky organizovanou konferenci DOTS, která byla primárně určena pro stálé zákazníky, se zaregistrovalo **80 nových kontaktů**. Na první konferenční den **Envision Forum** se registrovalo **275 nových leadů**. Druhý den pak šlo o **226 kontaktů**. Je samozřejmě potřeba uvažovat nad kvalitou jednotlivých kontaktů, protože registrace na konferenci byly otevřené všem účastníkům bez ohledu na organizaci a pracovní zařazení. Kvalita je následně automaticky vyhodnocována na základě další interakce tohoto kontaktu (například stažením zkušební verze, otevřením e-booku či účastí na dalším eventu). Obvykle u akcí místní pobočky společnosti Microsoft dochází z registrací maximálně několika desítek nových kontaktů (jak je viditelné u konference DOTS), a proto je toto číslo velmi dobré. Organizační tým ho přisuzuje zapojení partnerských společností a vlivných osobností do zvacího procesu, čímž se podařilo oslovit účastníky, kteří by za normálních okolností byli pro Microsoft velmi těžce dosažitelní.

Všichni, kteří se na konferenci Envision Forum nebo DOTS registrovali, vyplňovali kromě základních údajů také jejich pracovní zařazení. Tento údaj pomáhá společnosti Microsoft určit, zdali se podařilo zvací proces zacílit na správnou komunitu a současně při zpracovávání těchto obchodních kontaktů přiřadit jednotlivému účastníkovi jeho důležitost a předpokládanou oblast zájmu vycházející z jeho pozice (viz Příloha 3). Konference DOTS se zúčastnilo, dle vyplněné položky pracovní pozice v registračním formuláři, 32 % účastníků kategorizovaných do skupiny BDM, dále 41 % účastníků, které řadíme do skupiny ITBDM (zaměstnanci ovlivňující rozhodování společnosti v oblasti informačních technologií a inovací). Souhrnně tedy můžeme říct, že na akci bylo **přítomno 73 % účastníků ze skupiny BDM**. Zbývajících 26 % obsahuje ostatní pracovní pozice ať už se jedná o technické odborníky (tzv. IT Pro), nebo zaměstnance nižšího managementu, či novináře a další účastníky. Statistika pracovního pozic u konference Envision Forum udává při zprůměrování obou dnů podobné výsledky, a to 59 % účastníků z kategorie BDM a 13 % účastníků, kteří v registraci uvedli exekutivní pozice (ředitelé, majitelé atd.), což při součtu představuje **72 % účastníků z cílové skupiny BDM**. Dále se konference v obou dnech zúčastnilo 25 % účastníků z kategorie technických profesionálů IT Pro a zbývajících 3 % pak tvořily ostatní pracovní pozice (zaměstnanci nižšího managementu, novináři apod.). Současně je také možné říct, že první konferenční den (určený především pro BDM) se akce zúčastnilo 70 % účastníků této cílové skupiny. Druhého dne, který byl ve znamení technologických ukázek, se pak zúčastnilo větší množství technických odborníků, jak bylo vzhledem k obsahu očekáváno. Zajímavá je také účast jednotlivců ze zahraničí, převážně Německa, Francie, Maďarska a Polska, kteří se mohli připojit díky digitální podobě eventů a překladovým titulům v obraze, které bylo možno přizpůsobit do libovolného jazyka díky technologiím na pozadí. Cílovou **skupinu BDM, pro kterou byly konference vytvořeny, se podařilo z většiny zasáhnout u obou formátů konferencí**, a to i přes to, že druhý konferenční den Envision Forum byl obsahově zaměřen více na technická témata.

Zaměříme-li se na **skutečnou dobu sledování akce**, přináší digitální eventy nespornou výhodu v možnostech dat, které platformy pro virtuální eventy nabízejí. U fyzických akcí, kterou představuje konference DOTS, není obvyklé, že by účastníci odcházeli v průběhu přednášek ze sálu nebo opouštěli akci. Pokud se tomu tak děje, tak ve velmi málo případech, a je to komplikované. Microsoft toto při konferenci DOTS nesledoval. Naopak u plně virtuální konference Envision jsou tato data klíčová pro vyhodnocení úspěšnosti obsahu. Účastníci mohou akci opustit pouhým uzavřením internetového prohlížeče, a proto je reakce na obsah bezprostředně sledovatelná. Platforma ON24, kterou společnost Microsoft použila pro organizaci Envision Forum, vyhodnocuje skutečnou účast každého. Pro porovnání rozdělujeme účastníky na dvě skupiny, dle typů jejich účasti. První skupinou jsou uživatelé, kteří sledovali přímý přenos akce ve vymezeném časovém okně, které pro tuto konferenci představovalo první den 25. listopadu 2020 rozmezí 10:00 – 12:15, kdy v závěrečné fázi byl čas věnovaný pro pozvání na následující den konference, tedy 26. listopadu. Program opět začínal od 10:00 a trval do 12:00. Druhou skupinu představují účastníci, kteří se připojili v režimu „onDemand“ neboli obsah na vyžádání. Z pohledu programu mohli tyto uživatelé zhlédnout totožný video obsah, a to ve stejném prostředí internetového prohlížeče. Živého vysílání se první den zúčastnilo **276 účastníků** z celkových 646 registrovaných. Druhý den se pak živě připojilo **205 účastníků** z celkového počtu 605 registrací. Zbývající počet účastníků představují uživatelé, kteří konferenci sledovali prostřednictvím obsahu na vyžádání bez vazby na konkrétní čas. Vzhledem k tomu, že se někteří účastníci připojili na živé vysílání, ale současně po skončení eventu si přehráli obsah zpětně, jsou tyto účastníci započítáni v obou kategoriích. Obsah prvního dne sledovalo formou onDemand **135 účastníků** a při započtení průniku účastníků, kteří využili obou forem sledování, se zpětně podívalo na první den konference 80 unikátních účastníků. Druhý den se prostřednictvím onDemand zúčastnilo **165 účastníků** (kde se při odečtení stejných účastníků z živého vysílání jedná o 120 unikátních účastníků). Délku sledování obou konferenčních dnů a její porovnání mezi živým přenosem a obsahem na vyžádání zobrazuje následující Graf 2, který pracuje s mírou odchodu účastníků z digitálního eventu.

Graf 2: Porovnání forem konference Envision Forum 2020 (živé vysílání vs. obsah na vyžádání)



Zdroj: vlastní zpracování

Dle vizualizace (Graf 2) je patrné, že **živé vysílání** má v rámci obou dnů **konstantní počet účastníků**, kteří přímý přenos sledovali. Nejvyšší počet účastníků první den nastal v 11:18, čemuž odpovídá začátek (11:20) programové části MS Talks: Supertalk, panelové debaty moderované Norou Fridrichovou. V závěru tohoto dne proběhla pozvánka na druhý konferenční den, při které se již účastníci začali z živého vysílání odpojovat, což je patrné v čase 12:05. Vizualizace současně ukazuje i křivku sledovanosti živého vysílání druhého dne eventu Envision Forum, která reflektuje nižší počet registrovaných, ze kterého vyplývá i počet účastníků. Program druhé konferenčního dne byl o 15 minut (10:00 – 12:00) což se odráží i

v křivce sledovanosti. Největší množství diváku živého vysílání druhého dne byla v čase před 11. hodinou, kdy se počet vyšplhal na 160 sledujících. Tomuto času odpovídala programová část moderované diskuse zaměřené na digitalizace veřejného sektoru, které se účastnil Ivan Bartoš (poslanec Parlamentu České republiky). V grafu se také promítá křivka sledovanosti obou konferenčních dnů formou **onDemand**. Při poskytování obsahu na vyžádání, který není vázaný na konkrétní čas, je obvyklé, že sledující postupně odcházejí a **nedokončí tak sledování celého video záznamu**. Každý konferenční den měl souhrnnou délku okolo 120 minut a Graf 2 ukazuje klesající křivku sledujících. V prvních deseti minutách je viditelný výrazný pokles sledujících, zde dle chování v platformě ON24, můžeme předpokládat, že se jedná o účastníky, kteří například ověřují funkčnost odkazu na záznam, nebo sledující, kteří pouze zjišťují, jakou formou je konference realizována. Po 30 minutách záznamu došlo u obou konferenčních dnů ke stabilizaci počtu sledujících na necelých 50 účastníků a křivka odchodu se zploštila. K jedné hodině záznamu se dostalo 30 účastníků (totožně u obou záznamů). Celý záznam prvního dne konference Envision Forum prostřednictvím obsahu na vyžádání **zhlédlo 5 sledujících**. U druhého dne byla úspěšnost vyšší, pravděpodobně z důvodu kratší stopáže celého záznamu, který **vidělo do konce 15 sledujících**. Ačkoliv se možná čísla zdají relativně nízká, při porovnání s jinými akcemi společnosti Microsoft určenými pro totožnou cílovou skupinu jako je Envision Forum (tedy BDM zástupce společností, exekutivní zaměstnance, majitele, jednatele apod.) je počet sledujících, kteří zhlédli celý obsah, obvyklý. Za **velmi úspěšné můžeme hodnotit udržení pozornosti sledujících při živém vysílání**, které je (zvláště v této cílové skupině) velmi dobré a pozitivní je i účast v oba (po sobě navazují) konferenční dny. Poslední velmi důležitou metrikou při vyhodnocování digitálního eventu je **průměrná doba sledování**, která se v platformě ON24 udává v minutách na uživatele, který se eventem aktivně zúčastnil (nikoliv pouze zaregistroval). První konferenční den byla průměrná doba sledování **živého vysílání 100 minut**, což při celkové délce 125 minut představuje úspěšný poměr udržení účastníků. V porovnání s **onDemand** sledování představuje průměrný počet minut sledování záznamu prvního dne zhruba třetinu, a to **34 minut** času na uživatele. Druhý den konference, který trval celkově 120 minut čistého času, je průměrný čas sledování **živého přenosu 88 minut** na sledujícího. Z pohledu **obsahu na vyžádání** je čas nižší, a to průměrně **31 minut** na jednoho aktivního uživatele.

Poslední sledovanou vlastností je **vyhodnocení zpětné vazby účastníků**, které proběhlo při obou formátech konferencí. V případě fyzicky konané DOTS se podařilo získat zpětnou vazbu od 57 účastníků z celkového počtu 110. Je nutné si uvědomit, že důvod relativně nízkého množství odpovědí je dobrovolný sběr odpovědí prostřednictvím dotazníku, realizovaný přes hostesky, kdy není možné obsáhnout všechny odcházející účastníky v jednom okamžiku. Část účastníků také z časových důvodů dotazník odmítla. V souhrnné otázce byla akce **hodnocena 9,7 body z 10** a účastníci jako nejlepší část programu vybrali první inspirativní blok přednášek (kde vystoupili Gerd Leonhard a Rudolf Urbánek). Ve zpětné vazbě se objevila potřeba delšího času mezi přednáškami pro networking a větší zapojení digitálních technologií pro pokládání otázek. U digitální platformy ON24, ve které proběhla konference Envision Forum nabízí účastníkům opět dobrovolný formulář pro odeslání zpětné vazby. První konferenční den zanechalo zpětnou vazbu 57 z celkového počtu 356 účastníků a druhý den formulář vyplnilo 23 z 325 zúčastněných. Struktura otázek pro Envision Forum byla jiná oproti konferenci DOTS, ale pro základní porovnání můžeme uvést celkovou spokojenost s eventem, která byla první den **8,9 bodů z 10** a druhý den **9,1 bodů z 10**. Mezi zpětnou vazbou se objevilo několik pochval na délku eventu (která byla zhruba 3 hodiny), ale převážně pozitivní reakce na výběr speakerů a účastníků debatních částí programu. Součástí průzkumu byla také otázka „**Po účasti na této akci je pravděpodobnější, že nasadím podniková řešení nabízená společností Microsoft.**“, na kterou odpovědělo (v průměru za oba konferenční dny) možností „rozhodně souhlasí“ nebo „souhlasím“ **49,3 % účastníků průzkumu**. Z pohledu interakce (převážně pokládání otázek)

v průběhu konference bylo publikum opět aktivnější v případě digitální formy konference. Na fyzické akce **DOTS** byla účastníkům k dispozici mobilní aplikace MYIA, která umožňuje pokládat otázky přednášejícím, celkově se však otázku položili **pouze dva účastníci**. V případě digitálního eventu Envision Forum, mohli účastníci při živém vysílání pokládat otázky prostřednictvím platformy ON24 (tato možnost již nebyla dostupná při sledování obsahu na vyžádání). Výhodou digitální platformy byla přítomností speakerů a dalších odborníků, kteří odpovídali dle zaměření otázky. **Účastníci byli v případě konference Envision Forum aktivnější než při konference DOTS a za celou dobu položili 33 otázek** (součet obou dnů). Oproti fyzické formě pak část otázek posloužila jako otevření diskuse mezi účastníkem a zaměstnancem (obchodníkem) společnosti Microsoft.

### 3.3.2 Nové příležitosti díky digitálnímu formátu

Přesun eventů do virtuálního prostředí přináší nové možnosti, které by v případě fyzických akcí nebylo možno využít. Při porovnávání akcí společnosti Microsoft Česká republika a Slovensko, převážně konference DOTS 2019 (fyzický event) a Envision Forum 2020 a dalších digitálních formátů, vznikly následující příležitosti:

- Nové obsahové prvky vycházející z digitálního prostředí
- Oslovení účastníků a speakerů bez ohledu na geografické umístění
- Větší nebo neomezená kapacita účastníků
- Přirozená možnost vrátit se k obsahu konference a výběr preferovaného obsahu
- Transformace organizačních nákladů do kvality obsahu
- Nové kanály zvacího procesu (přirozené zapojení B2B influencerů)
- Budování dlouhodobého vztahu se zákazníky pomocí komunit
- Možnosti digitální platformy (analytika a interakce účastníků)

Konference realizované v digitálním prostředí umožňují **využívat nových prvků**, které akce přizpůsobí online prostředí, nebo formát akce rozšíří. Příkladem je **interaktivní studio** (umožňující pracovat s vizualizacemi v obraze, přirozeně připojovat vzdálené účastníky formou videokonference, pracovat postprodukčně s dalšími audio či video příspěvky apod.). Do digitálního prostředí se může přesunout i samotné místo konání eventů, kdy je využito **herních prvků** a účastníci jsou součástí **virtuálního světa**, ve kterém se akce koná (viz závěr kapitoly 2.2.3 a řešení společnosti Confer-O-Matic). Dalším novým prvkem je snadnější **zpřístupnění akce osobám se zrakových nebo sluchovým handicapem**. Digitální forma přináší využití technologií přepisu mluveného slova na titulky v obraze (s možností automatického překladu), úpravy digitálního prostředí pro asistivní čtečky, nastavení kontrastu apod. Tyto technologie pak mohou být využity jako **náhrada simultánního překladu** s volbou velkého množství jazyků pro ostatní účastníky akce.

V situaci, kdy je event organizován digitálně, **neexistuje vazba na místo konání akce**. Virtuálního formátu konference se pak mohou zúčastnit i osoby, pro které by nebylo možné se na místo dostat fyzicky, ať už z časových, finančních nebo legislativních důvodů. Jedinou podmínkou je možnost připojení k internetu. Kromě účastníků můžeme takto na konferenci oslovit i **zahraníční speakery**, kteří by pro fyzickou konferenci byli nedostupní. Vhodným způsobem je kombinace virtuálního studia, které umožňuje dosáhnout produkční kvality s případnou vzdálenou účastí speakerů, popřípadě hybridního scénáře, kdy je část vystupujících přítomna ve studiu a část je připojena online – vzdáleně.

V případě využití digitálních eventů je maximální množství účastníků závislé na zvolené platformě a v porovnání s fyzickými akcemi může být **kapacita neomezená**. V případě platformy ON24 se jedná o 2 500 v jeden okamžik při živém vysílání. V případě sledování

záznamu na vyžádání dojde k rozproštění sledujících, čímž je prakticky nemožné kapacitu naplnit. Platforma Microsoft Teams nabízí funkci živých událostí, která je limitována 10 000 účastníky. Obě platformy umožňují rozšíření. Sledující mohou rovněž přecházet mezi zařízeními, např. z počítače na mobilní telefon apod. Vše se odehrává v internetovém prohlížeči nebo aplikaci.

I přesto, že fyzické konference mohou nabízet záznam (v takovém případě je potřeba počítat se dalšími náklady na štáb, postprodukci apod.), mají digitální eventy ze své podstaty přirozenou možnost nabídnout obsah účastníkům automaticky po skončení akce. Platformy jsou uzpůsobeny tak, aby účastníci mohli procházet obsah a **sledovat pouze preferované části**, které je zajímají. Nově tak není potřeba účastnit se celé fyzické konference, pokud má kdokoliv zájem pouze o část programu. Druhou úrovní jsou digitální eventy, které nabízejí **obsah na vyžádání**, kdy obvykle po zadání kontaktních registračních údajů, získá účastník přístup k celkovému obsahu bez vazby na konkrétní čas nebo umístění v případě fyzicky pořádané akce.

Nákladová struktura digitálních akcí je odlišná oproti fyzicky konaným eventům. Příkladem jsou organizační náklady na pronájem místa eventů, catering, organizační personál apod. V ideálním případě jsou tyto **náklady transformovány** do zajištění produkce akce (vysílací platformy apod.). Obvykle jsou menší oproti fyzickým akcím. Proto se nově otevírají možnosti **investovat do nových obsahových prvků**, ale také **do speakerů**, které by si kvůli nákladům na jejich ubytování, dopravu apod. nebylo možno u fyzické akce dovolit.

Z pohledu konferencí pořádaných pro B2B audienci přináší digitální eventy nové možnosti v oblasti zvacího procesu. Konkrétně **zapojení vlivných osobností** (které je samozřejmě možné použít i v případě fyzické akce). V B2B prostředí je využívání vlivných osobností z oblasti byznysu anebo interních influencerů (vrcholní manažeři společnosti) relativně nový kanál. Výhodou je schopnost jeho vyhodnocování (pomocí unikátních odkazů). Zapojení vlivných osobností také **podporuje vnímání digitálního eventu jako plnohodnotné akce** a ne pouze alternativního řešení. Z pohledu obsahu pak současné akce dávají prostor **prokládat produktové části obecnějšími celospolečenskými tématy**, kde je vhodné využít i osobnosti mimo konkrétní odbornou problematiku.

Novou příležitostí je také možnost dlouhodobého udržování vztahů se zákazníky/účastníky v digitálním prostředí, a to před i po akci. Příkladem je **vybudování komunity na sociálních sítích**, kterou Microsoft vytvořil v rámci nových komunikačních formátů MS Talks a MS Industry Insight. Kromě informací o nových eventech z této série diskusních přednášek se zde objevují **příspěvky na podpurná témata**. Uživatelé jsou vyzýváni ke vzájemné interakci formou diskuse a zvláště v technicky orientované skupině MS Industry Insight dochází ke komunikaci navazujících příkladů z praxe a ukázkových studií. Obě skupiny fungují mimo jiné i jako **prostor pro další využití obsahu z eventů**, a to prostřednictvím krátkých sestřihů, které následně odkazují například na konkrétní partnerská řešení nebo produktové stránky. Vytvoření komunity pak následně pomáhá v komunikaci dalších eventů či jiných sdělení relevantních cílové skupině.

V neposlední řadě mají digitální eventy **více možností sledování dat a jejich vyhodnocování**. Platforma ON24 kromě standardních parametrů v podobě poměru registrovaných a zúčastněných vytváří každému registrovanému metriku Engagement, ve volném překladu míru angažovanosti nebo zapojení. Její hodnota je počítána na základě minut strávených sledováním eventů, interakcí s prostředím (prohlížení si prezentovaného obsahu ve speciálním okně). Dále pak za aktivitu při účasti na akci, za kterou systém považuje pokládání dotazů, odpovídání na případné anketní otázky nebo zodpovězení hodnotícího formuláře v závěru akce. Marketéři pak získají **kompletní přehled o všech zúčastněných, včetně jejich aktivity v průběhu eventů**. Toto Engagement skóre se následně počítá i pro celý event, aby bylo možné porovnávat mezi

akcemi a zjistit, kdy bylo publikum nejvíce aktivní a zapojeno do programu akce. Oproti fyzickým akcím je tento způsob hodnocení jednotlivých účastníků a **zjišťování** jejich **skutečného zájmu** o prezentovaný obsah vlastnost, kterou na fyzických eventech můžeme zjistit pouze formou dotazníku. Účastníci jsou v prostředí virtuálních eventů také **více aktivní v pokládání otázek**, které mohou organizátoři distribuovat odborníkům pro nejlepší možné zodpovězení dotazu nebo případné navázání na otázku komunikací s obchodníkem.

### 3.4 Návrhy strategie

Následující strategie vychází z předchozího výzkumu potenciálu event marketingu a zaměřuje se na realizaci eventů pro cílovou skupinu Business Decision Makers (BDM) ve společnosti Microsoft Česká republika a Slovensko po druhé vlně pandemie nemoci covid-19. Strategie se rozděluje na **obsahovou strategii**, zabývající se formou eventů, jeho programovou částí, optimální délkou a přizpůsobení audienci. Dále na **komunikační strategii**, zohledňující zvací proces, volbu komunikačních kanálů a aktivit po skončení akce. Součástí je také **nákladová strategie** popisující transformaci nákladů, převážně z fyzicky konaných eventů do digitálního prostředí. V neposlední řadě pak obsahuje strategii **vyhodnocení eventů**.

#### 3.4.1 Obsahová strategie

Zásadní vlastností eventů je schopnost jejich adaptace na probíhající opatření. Dá se očekávat, že protiepidemická omezení se budou uvolňovat pozvolně. Společnost Microsoft navíc globálně realizuje všechny eventy v digitálním režimu, a to minimálně do konce fiskálního roku 2021. U cílové skupiny BDM je vhodné převést v závislosti na situaci konference do hybridního režimu umožňujícího fyzickou interakci a networking alespoň omezené skupiny lidí. **U ostatních cílových skupin** (IT Pro, zákazníci vzdělávacích institucí nebo partnerských organizací) jsou **digitální eventy dostačující formou** pro zprostředkování zkušenosti, které bylo dříve dosahováno fyzicky pořádanými eventy. **Pro cílovou skupinu BDM je nepostradatelnou složkou networking, který nemůžeme z konference vynechat**, a pokud to situace nedovolí, měl by být zprostředkován minimálně digitální formou.

V případě digitální formy eventů pro skupinu BDM by celková **doba v jednom dni neměla přesáhnout 4 hodiny čistého času**. Vychází to z křivky sledovanosti digitálních eventů z období březen 2020 až prosinec 2020, kdy sledovanost rapidně klesá mezi 3. a 4. hodinou akce. **Délka příspěvků by měla být okolo 30 minut**, bez výplňového času. Je také vhodné uspořádat event v jednom celku, **bez dlouhých přestávek**, při kterých sledující digitálního eventů opouštějí akci. Formát eventů musí být přizpůsobený digitálnímu prostředí, a to svojí formou (měli bychom se vyvarovat pouhému přenosu fyzické akce online). Osvědčilo se **zapojení více speakerů v rámci jednoho programového bloku**, kdy větší úspěch sledovanosti zaznamenaly formáty diskusního charakteru oproti přednáškám jednotlivců.

U digitálních eventů je vhodné **zachovat formu exkluzivity**, a to prostřednictvím časově ohraničeného období, kdy je obsah dostupný. Je tedy klíčové soustředit se i nadále na **maximální podporu obsahu formou živého vysílání**. Data sledovanosti dokazují, že při sledování obsahu na vyžádání, kdy mají účastníci neomezený čas pro zhlédnutí akce, jsou čísla přehrání celého eventů (až do konce) minimální v porovnání s živým vysíláním.

Forma digitální konference musí pracovat se speakery, kteří mají schopnost a vybavení vystupovat vzdáleně. V opačném případě je vhodné **osobnosti pozvat do virtuálního studia** a zajistit tak produkční kvalitu. Osvědčilo se kombinovat (zvláště při debatních formátech) různě zaměřené speakery, například **propojení byznysových oblastí s dalšími celospolečenskými problematikami**, které mají schopnost témata propojit. Vzhledem k omezenému času musíme

**zachovat stejnou úroveň obsahu** po celou dobu eventu, protože účastníci digitálních eventů se mohou kdykoliv odpojit na rozdíl od fyzických akcí. Není možné pracovat s různou kvalitou speakerů, která nahrává odchodu účastníků před vystoupením méně kvalitního speakera.

Součástí všech eventů pořádaných po druhé vlně pandemie covid-19 by měly být nové technologie, na které si účastníci zvykli při konzumování digitálních akcí. Kromě prvků pro **zpřístupnění eventu osobám se zrakovým nebo sluchovým handicapem** je standardní používat překladové titulky do více jazyků (**automatizovaný simultánní překlad**). Z obsahového pohledu je vhodné využít například **vizuální facilitace** na dotykovou obrazovku apod.

### 3.4.2 Komunikační strategie

Při realizaci eventů pro cílovou skupinu BDM je při zvacím procesu stále klíčové využití osobních pozvánek vycházejících ze vztahů mezi obchodníky a zákazníky. Zde je vhodné **zaměřit se na dvě vlny komunikace**, kdy první představuje **hlavní pozvánku** a druhá (bezprostředně před akcí) funguje jako **připomínka konání** eventu. Dle množství registrací je viditelné, že cílová skupina BDM potřebuje o akci vědět s předstihem, ale současně proběhne mnoho registrací těsně před eventem (v řádu hodin před začátkem akce).

Kromě zvacího procesu na osobní bázi je výhodné **zapojení vlivných osobností**. Může se jednat o **interní influencery**, tedy zaměstnance s dosahem na sociálních sítích na relevantní cílovou skupinu, nebo zapojení **externích byznysových influencerů**, většinou ve spojení s jejich účastí na akci, které se ukázalo jeho velmi funkční. Při zvacím procesu tak zasahujeme nové zákazníky, kteří nejsou součástí komunikace prostřednictvím osobních pozvánek.

Komunikace eventu by měla být posílena i o další kanály, pokud to rozsah a rozpočet akce dovoluje, je vhodné **zapojení placeného obsahu v médiích** relevantních pro danou cílovou skupinu. Optimální je rozšíření komunikace na sociální síť prostřednictvím **placených příspěvků** zacílených na skupinu BDM. Intenzita a rozsah kampaně by se s přibližujícím termínem konání akce měla zvyšovat (u digitálních eventů s neomezenou kapacitou). Širší zaměření na větší skupinu (stále cíleno na BDM) umožňuje přivést nové účastníky, kteří jsou mimo dosah osobních pozvánek a komunit influencerů.

V rámci celkové komunikace (před i po akci) je výhodné **pracovat s komunitami** složených z účastníků eventů a zákazníků. Optimálním prostředím pro skupinu BDM je profesní sociální síť LinkedIn, kde můžeme sdružovat uživatele do skupin. Kromě pozvánek na akce je vhodné zde přidávat příspěvky využívající obsah z eventu (například krátké videopříspěvky) a **udržovat témata eventu v povědomí** sledujících. Komunikace by neměla skončit konáním události nebo odesláním shrnujícího e-mailu, ale měla by **pokračovat i po akci** právě formou proaktivního oslovování cílové skupiny v rámci komunity.

Jako dobrý krok se ukázala **spolupráce více subjektů** při organizaci eventu. Akce pak při zapojení velkých a známých společností na trhu vytváří vnímání silného eventu, který pro účastníky představuje důležitou událost. Z pohledu komunikační strategie je obrovskou výhodou zapojení partnerů do zvacího procesu, kdy dochází k **účasti zákazníků z partnerské společnosti**, což přináší (v případě registrace) **nové obchodní kontakty** pro všechny subjekty. Při uzavírání partnerství musíme pečlivě vyhodnotit možné průniky obchodních aktivit.

I přes nízké množství zhlédnutí celé konference do konce onDemand je z pohledu marketingu důležité **zaměřit se na komunikaci obsahu na vyžádání po skončení akce**. Marketingové oddělení je hodnoceno za množství registrací, respektive přivedených kontaktů do systému, a proto je tato aktivita důležitá i přes menší množství sledujících/účastníků. Při porovnání více konferencí využívajících obsah na vyžádání vyplývá, že pro zvýšení míry zhlédnutí celého



obsahu je vhodné obsah eventu **strukturovat do jednotlivých bloků**. Dalším způsobem zvýšení úspěšnosti sledování celého obsahu na vyžádání je vytvoření dedikované stránky konference obsahující přednášky odděleně, tak, aby si účastníci **mohli vybrat preferovaný obsah**.

### 3.4.3 Nákladová strategie

Ačkoliv jsou digitální eventy obecně levnější v porovnání s fyzicky pořádanými akcemi, mělo by dojít k transformaci rozpočtu z organizačních nákladů do jiných oblastí. **Při oslovování cílové skupiny BDM je důležitá kvalita**, nikoliv kvantita, a proto by akce pro tuto audienci neměly být při digitálním formátu levnější oproti fyzické akci.

Rozpočet je vhodné přesunout do vyšší kvality obsahu, konkrétně do osobnosti speakera, kterého by si nebylo možné z finančních důvodů dovolit při fyzické akci. I při hybridních eventech je možné zapojit do programu **obsahově hodnotnějšího přednášejícího** (například ze zahraničí), kdy nepotřebujeme pokrývat náklady na dopravu, ubytování a další náklady.

Podstatnou část nákladů by měly představovat **náklady na kvalitu produkce**. Zvláště v době, kdy digitální eventy (většinou formou webinářů) realizuje mnoho subjektů, je kvalitní **produkční provedení odlišujícím faktorem**, který zvyšuje zájem o event. Je vhodné investovat do odpovídající platformy (v případě společnosti Microsoft ON24 nebo Microsoft Teams) dle velikosti a požadavků eventu. Vyšší kvality eventu se také podaří dosáhnout v případě **předtočení obsahu**, který umožňuje dodatečné **postprodukční úpravy**. Náklady na lokaci eventu je pak vhodné převést do **investice v podobě virtuálního studia** a profesionálního zajištění kvalitního obrazového a zvukového výstupu.

V případě transformace nákladů můžeme pracovat i s dalšími prvky rozšiřujícími konferenční obsah. Vhodné je například oslovit výzkumné agentury pro **sestavení průzkumu zjišťujícího aktuální data**. Ta pak mohou posloužit jako podklad panelové diskuse. Zjištěné výsledky můžeme sdílet s účastníky a rozšířit informační přínos eventu, kdy si zúčastnění neodnášejí obvyklou tašku s propagačními materiály, ale hodnotná data.

### 3.4.4 Vyhodnocování eventu

Z pohledu zpětného hodnocení úspěšnosti eventu je nejzásadnější metrikou **poměr zaregistrovaných vůči skutečně zúčastněným**. Touto hodnotou sledujeme kvalitu zvacího procesu v kontextu se správně zvolenou cílovou skupinou. U eventů zaměřených na BDM bychom měli mířit na zhruba 55 až 60 % zúčastněných z celkových registrací, což je považováno za úspěch.

Pouhým poměrem zúčastněných vůči zaregistrovaným nemůžeme vyhodnotit virtuální eventy, kde se publikum připojuje vzdáleně a může se v průběhu akce kdykoliv odpojit. Z pohledu vyhodnocení tak jeden účastník fyzického eventu (u kterého očekáváme jeho přítomnost až do konce akce) není stejný jako účastník digitální akce. Proto je vhodné sledovat u digitálních eventů **skutečnou míru sledovanosti v čase**, kdy můžeme zpětně analyzovat jednotlivé obsahové části a jejich dopad na přítomnost účastníků. Je také důležité rozlišovat mezi formami digitálního eventu, kdy **živá vysílání** nebo akce s úzce vymezenou časovou dostupností mají **obvykle konstantní sledovanost**. V případě razantního poklesu je nutné promítnout dobu propadu sledovanosti do programového uspořádání konference a identifikovat obsah, který odliv sledujících způsobuje. Druhou formou je poskytování **obsahu na vyžádání**. Křivka sledovanosti je v tomto případě **postupně klesající** a u dlouhého (několikahodinového) záznamu z akce zhlédne obsah do konce minimum účastníků. Obvykle zde pozorujeme **propad okolo 95 %**. Z pohledu vyhodnocování musíme počítat s počátečním úbytkem sledujících

v prvních minutách, který je způsobený uživatelským chováním, kdy dochází k přehrání pouze začátku obsahu a poté odchodu účastníka z přehrávače (virtuálního prostředí).

Při vyhodnocování eventů se musíme zaměřit na **strukturu účastníků a identifikaci kontaktů**. Akce pro cílovou skupinu BDM by měly sloužit pro upevnění a podporu obchodních vztahů mezi zástupci společnosti Microsoft a zákazníky. Mimo to jsou součástí zvacího procesu také noví zákazníci. Po skončení eventů sledujeme **poměr nových a stálých zákazníků**, kdy při digitálním eventu (bez kapacitních omezení) je optimální mít co největší množství nových zákazníků, které nebylo možné pozvat na fyzickou akci.

V neposlední řadě se při hodnocení eventů zaměřujeme na **zpětnou vazbu účastníků**. Při dotazování ve skupině účastníků BDM je vhodné dotazník maximálně zjednodušit na několik otázek s definovanou strukturou nebo škálou odpovědí. Kromě **celkového bodového hodnocení** eventů bychom měli vyhodnocovat **přínosnost jednotlivých přednášek** (pokud to jejich počet umožňuje), dále **využitelnost komunikovaných témat v praxi**, respektive u produktových přednášek pravděpodobnost používání daných produktů nebo jejich budoucí implementace na straně zákazníka. Přidáním **volitelné otevřené otázky** je možné získat i kvalitativní data, a proto bychom ji měli vždy zařadit do účastnického hodnocení, většinou na závěrečnou pozici. Důležitá je i **zpětná vazba od obchodního týmu**, který (v případě osobních pozvánek) dokáže zjistit hodnocení účastníků a jejich spokojenost s eventem. Po skončení akce je vhodné realizovat i **interní hodnocení akce** v organizačním týmu, umožňující identifikaci problémů nebo úspěšných částí. Zde se zaměřujeme na **kvalitu služeb poskytovaných dodavateli**, schopnost **dodržení časového harmonogramu** akce, dopady **organizačních nebo technických problémů** a **splnění interních cílů** eventů. Tyto informace jsou využitelné pro budoucí aktivity v oblasti eventového marketingu.

## 4 Závěr

Oblast eventového marketingu prošla v důsledku pandemie nemoci covid-19 zásadními změnami. Z důvodu protiepidemických opatření nebylo možno realizovat fyzické akce, a proto se většina konaných událostí přesunula do virtuálního prostředí. Společnosti Microsoft se globálně rozhodla o konání všech akcí v digitálním prostředí, a proto došlo k proměně formátu každoroční konference zaměřené na cílovou skupinu Business Decision Makers (BDM), tedy zaměstnance s rozhodující pravomocí, jednatele a majitele firem. A to z fyzicky konané jednodenní akce na dvoudenní digitální konferenci, kompletně realizovanou v prostředí internetového prohlížeče prostřednictvím přímého přenosu nebo obsahu na vyžádání zpětně.

Proměna formátu konference přinesla nové možnosti, které by v případě fyzicky konaného eventu nebyly možné. Jedná se o nové obsahové prvky, vycházející z digitálního prostředí, jako jsou postprodukční možnosti, digitální herní prvky nebo zapojení technologií v podobě automatizovaného simultánního překladu apod. Digitální eventy také přináší možnost oslovení účastníků a speakerů bez ohledu na geografické umístění. Dále větší nebo neomezenou kapacitu v závislosti na zvolené platformě. Schopnost účastníků vybrat si preferovaný obsah akce a sledování jeho záznamu i po skončení přímého přenosu. S proměnou fyzických eventů na digitální také souvisí transformace organizačních nákladů, které je nyní možno použít pro zvýšení kvality obsahu. Nový formát přináší i nové možnosti zvacího procesu v podobě B2B influencerů nebo aktivního zapojení dalších digitálních kanálů. Dále budování dlouhodobého vztahu se zákazníky za pomoci komunit udržující eventový obsah v povědomí i mimo termín konání akce. V neposlední řadě pak přináší nové možnosti digitálních platform v oblasti detailního sledování a vyhodnocování eventů a rozšířenou interakci mezi účastníky.

Z těchto nových příležitostí pak vychází sada doporučení v podobě návrhu strategie pro realizaci eventů pro cílovou skupinu BDM ve společnosti Microsoft, která na problematiku nahlíží z pohledu obsahové strategie, komunikační strategie, nákladové strategie a způsobu vyhodnocování eventů.

Obsahová strategie se zaměřuje na celkovou strukturu digitálních eventů, které by měly být kratší pro udržení pozornosti účastníků. Pracujeme zde se strukturou příspěvků a správným výběrem speakerů, kteří se hodí do digitálního prostředí. Vždy je vhodné zvolit časově omezenou dostupnost eventů (například formou živého vysílání), kdy přinášíme eventům exkluzivitu, které pomáhá při rozhodování potenciálních účastníků. V porovnání s obsahem na vyžádání dokáže udržet pozornost účastníků po celou dobu eventů. Téma příspěvků se zaměřují i na celospolečenskou problematiku a využívají i jinak oborově orientované speakery.

V rámci komunikační strategie pracujeme se zvacím procesem, kdy kromě osobních pozvánek, které je vhodné doplnit ještě připomínkou, pracujeme se zapojením vlivných osobností z oblasti byznysu a s novými digitálními formáty. Výhody pak můžeme čerpat také ze spolupráce více společností na organizaci eventů, kdy dochází k oslovením nových zákazníků. Po skončení eventů je vhodné využít vyprodukovaný materiál v rámci obsahu na vyžádání, který není vázán na konkrétní čas sledování a umožňuje oslovit další účastníky.

Nákladová strategie představuje transformaci nákladů z organizačních oblastí (catering, pronájem místa akce, personální zajištění apod.) do zajištění vyšší kvality výsledného obsahu. I přes to, že digitální eventy bývají obvykle levnější v porovnání s fyzickými, je vhodné ušetřený rozpočet přesunout do obsahu. V současnosti je organizováno velké množství digitálních eventů (webinářů apod.), kdy zásadním odlišením od jiných akcí je právě produkční kvalita. S tím souvisejí i příležitosti oslovení kvalitnějších speakerů (například ze zahraničí), u nichž bychom si nemohli v případě fyzické účasti dovolit pokrýt náklady. Přínosné je také

transformovat náklad na fyzické dárky pro účastníky, a to například do realizace průzkumu reflektujícího témata události, který pak účastníkům konference následně poskytneme.

Vyhodnocování eventu pak využívá obvyklou metriku poměru registrovaných vůči skutečnému množství účastníků. Toto číslo však není u digitálních eventů dostačující, a proto se zaměřujeme na skutečnou míru sledovanosti v čase. Zde je pozorovatelný rozdíl mezi živým vysíláním, kdy je míra sledujících konstantní a mezi obsahem na vyžádání, kdy je křivka pozvolně klesající. Proto je vhodné soustředit se na maximální podporu a vytvoření časově omezené exkluzivity (živé vysílání). Důležitým sledovaným faktorem je také struktura účastníků eventu, kdy nás zajímá převážně poměr nových zákazníků vůči stávajícím. Klíčové je také splnění interních cílů eventů, většinou nastavený počet zúčastněných. V neposlední řadě pak vyhodnocujeme zpětnou vazbu účastníků, ale také organizačního týmu a dalších zapojených subjektů.

Tato strategie je v obecné rovině využitelná při realizaci eventů určených pro cílovou skupinu BDM v oblasti marketingové komunikace určené pro firemní zákazníky.

# Literatura

## Monografie

ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2.

BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. 192 s. ISBN 978-80-247-3780-5.

BIRDIR, K. *Impact of ICTs on Event Management and Marketing*. Hershey: IGI Global, 2020. 357 s. ISBN 978-17-998-4955-1.

BLADEN, CH., KENNEL, J. *Events Management: An Introduction*. New York: Routledge, 2012. 472 s. ISBN 978-11-369-8039-8.

BOWDIN, G., ALLEN, J. *Events Management*. 3, přepracované vydání. New York: Routledge, 2012. 774 s. ISBN 978-11-364-4511-8.

FERDINAND, N., KITCHIN, P. *Events Management: An International Approach*. London: SAGE, 2012. 376 s. ISBN 978-14-462-8997-6.

FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2015. 212 s. ISBN 978-80-7261-389-2.

GERRITSEN, D., OLDEREN, R. *Events as a Strategic Marketing Tool*. 2nd Edition. Wallingford, Oxfordshire, UK; Boston, MA, USA: CABI International, 2020. 256 s. ISBN 978-17-892-4230-0.

GEYER, F., NIESSING, J. *THE DEFINITIVE GUIDE TO B2B DIGITAL TRANSFORMATION: How to Drive Uncommon Growth by Prioritizing Customers over Technology*. New York: Frederick Geyer, 2020. 308 s. ISBN 978-17-342-9692-1.

HALL, S. *Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory*. London: Kogan Page Publishers, 2017. 312 s. ISBN 978-07-494-8081-3.

HOLMES, K., HUGHES, M. *Events and Sustainability*. New York: Routledge, 2015. 222 s. ISBN 978-13-178-0026-2.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

JURÁŠKOVÁ, O. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015. 68 s. ISBN 978-80-87500-63-7.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-9064-5.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, R. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LATTENBERG, V. *Event, aneb, Úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory*. Brno, 2010. 257 s. ISBN 978-80-251-2397-3.

LEE, S., BOSHPNAKOVA D. *The 21st Century Meeting and Event Technologies: Powerful Tools for Better Planning, Marketing, and Evaluation*. Oakville: CRC Press, 2017. 378 s. ISBN 978-14-822-5184-5.

LILIEN, G., GREWAL, R. *Handbook on Business to Business Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012. 800 s. ISBN 978-17-810-0244-5.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9799-6.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MILLER, M. *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*. Indianapolis: Que Publishing, 2012. 339 s. ISBN 978-01-328-1163-7.

PALMER, R., MEEK, R. *CIM Coursebook 06/07 Managing Marketing Performance*. London: Routledge, 2012. 424 s. ISBN 978-11-364-2110-5.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

REIC, I. *Events Marketing Management: A consumer perspective*. New York: Taylor & Francis, 2017. 308 s. ISBN 978-11-362-8980-4.

SARPONG, S. *The Routledge Handbook of Destination Marketing*. London: Routledge, 2018. 534 s. ISBN 978-13-151-0116-3.

SOUKALOVÁ, R. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. 158 s. ISBN 978-80-875-0071-2.

SPILLER, L. *Direct, Digital & Data-Driven Marketing*. London: SAGE, 2020. 784 s. ISBN 978-15-297-1239-1.

STEVENS, R. *Maximizing Lead Generation: The Complete Guide for B2B Marketers*. Second Printing. Indianapolis: Pearson Education, 2011. 214 s. ISBN 978-01-327-4862-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠINDLER, P. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. Manažer. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMANDL, J., ČUŘÍK, J., MARŠOVSKÁ, K., FOJTOVÁ, T. *Krizová komunikace: principy - zkušenosti - postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. Promedia. 221 s. ISBN 978-80-210-9636-3.

TOMANDL, J. *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press, 2011. 296 s. ISBN 978-80-251-3457-3.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 308 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VASHISHTH, D. *Simplified Events Management: A Text Book To Event Planning, Fundraising And Safety Management*. Smriti Nagar: OrangeBooks Publication, 2020. 288 s. ISBN 978-93-901-6939-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

WELCH, J., WELCH, S. *O byznysu a kariéře a jak v nich vítězit*. Přeložil Ivana SÝKOROVÁ. Praha: Grada Publishing, 2016. 240 s. ISBN 978-80-247-5825-1.

WERNER, K., YE, D. *Events - Future, Trends, Perspectives: An International Approach*. Tübingen: UTB, 2020. 366 s. ISBN 978-38-252-5253-3.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje

25 tisíc lidí si přišlo na Pilsner Fest připít pivem, které inspirovalo celý pivní svět. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2019, 6.10.2019 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/25-tisic-lidi-si-prislo-na-pilsner-fest-pripit-pivem-ktere-inspirovalo-cely-pivni-svet>.

30 EVENT TRENDS YOU NEED TO KNOW FOR 2020. *Eventtus Blog* [online]. February 10, 2020 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://blog.eventtus.com/2020-event-trends/>

4 z 5 firem pocítily negativní dopad koronakrize, vidí však i pozitiva. *Ipsos* [online]. 2020, 18 listopadu 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/4-z-5-firem-pocitily-negativni-dopad-koronakrize-vidi-vsak-i-pozitiva>.

About Microsoft. *Microsoft* [online]. 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://news.microsoft.com/about/>.

AMBRIŠKO, R., GEC J. Bezprostřední dopady pandemie covid-19 na českou ekonomiku. *ČNB* [online]. 2020, II/2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Bezprostredni-dopady-pandemie-covid-19-na-ceskou-ekonomiku>.

AVON POCHOD 2019. *AVON Press* [online]. 2019 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <http://press.avoncosmetics.cz/wp/?p=5682>.

B2B marketing v roce 2019. *B2B Monitor* [online]. 2019, 27.2.2019 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.b2bmonitor.cz/2019/02/b2b-marketing-v-roce-2019/>.

BAGES-AMAT, A. These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. *McKinsey* [online]. 2020, March 27, 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>.

BRENNER, M. The Top Event Marketing Trends for 2021. *Marketing Insider Group* [online]. May 14, 2019 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://marketinginsidergroup.com/event-marketing/top-event-marketing-trends/>

Brusel schválil prodej Prazdroje. Japonská společnost Asahi dá za pět střeoevropských pivovarů 200 miliard. *IHNed* [online]. 2017, 20. 3. 2017 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65665610-brusel-schvalil-prodej-plzenskeho-prazdroje-japonska-spolecnost-asahi-da-za-celkem-pet-pivovaru-200-milionu>.

Byznys v ČR se koncentruje v Praze. *Bisnode* [online]. 2018, 28 lis 2018 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/byznys-v-cr-se-koncentruje-v-praze/>

CARROLL, L. At the Microsoft global Hackathon, customers break something to make something. *Microsoft News* [online]. 2019, Jul 25, 2019 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://news.microsoft.com/transform/at-the-microsoft-global-hackathon-customers-break-something-to-make-something/>.

CARSON, B. Uber's GrubHub killer is finally in the US — here's the inside story on its big bet on food. *Business Insider* [online]. 2016, Mar 2, 2016 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/why-uber-launched-uber-eats-2016-3>.

ČEA spouští 2. vlnu průzkumu, který mapuje dopady COVID-19 na eventový trh. *ČEA* [online]. 2020b, 14. 4. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.c-e-a.cz/detail-aktuality/detail-88>.

České republice hrozí budoucnost bez akcí. *ČEA* [online]. 2020c, 1. 9. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.c-e-a.cz/detail-aktuality/detail-112>.

Češi po koronaviru: Menší, zato trvalé změny. *KPMG* [online]. 2020, Červen 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cz/pdf/2020/KPMG\\_Reakce-domacnosti-po-koronaviru.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cz/pdf/2020/KPMG_Reakce-domacnosti-po-koronaviru.pdf).

ČEZ zahájil stahování z Rumunska. Nabídl k prodeji sedm tamních firem. *E15* [online]. 2019, 9. září 2019 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/cez-zahajil-stahovani-z-rumunska-nabidl-k-prodeji-sedm-tamnich-firem-1362171>.

DAVIS, J. 7 Habits Of Successful Crisis Management: Aligning Sales And Marketing In The Storm. *Forbes* [online]. 2018, Aug 27, 2018 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jenniferdavis/2018/08/27/7-habits-of-successful-crisis-management-aligning-sales-and-marketing-in-the-storm/?sh=10d7c6c8ad02>.

DEKSNYTE, I. Five B2B Marketing Trends To Watch In 2020. *Forbes* [online]. Dec 2, 2019 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/12/02/five-b2b-marketing-trends-to-watch-in-2020/>.

*Envision Forum - Digital Platform to Realize Your Potential* [online]. 2020 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: [https://info.microsoft.com/CE-DIGTRNS-WBNR-FY21-11Nov-25-EnvisionForum-DigitalPlatformtoRealizeYourPotential-SRDEM45500\\_LP02OnDemandRegistration-ForminBody.html](https://info.microsoft.com/CE-DIGTRNS-WBNR-FY21-11Nov-25-EnvisionForum-DigitalPlatformtoRealizeYourPotential-SRDEM45500_LP02OnDemandRegistration-ForminBody.html).

Event | definition in the English-Czech Dictionary. Cambridge Dictionary [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-czech/event>.

Event marketing má ve firmách pevné místo. *Ipsos* [online]. 2016, 28. dubna 2016 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/event-marketing-ma-ve-firmach-pevne-misto>.

Forrester Infographic: B2B Budgets Bank On Programs And Tech. *Forrester* [online]. 2019, May 2, 2019 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.forrester.com/report/Forrester+Infographic+B2B+Budgets+Bank+On+Programs+And+Tech/-/E-RES141994>.

GOLEBIEWSKI, D. Dopady krize na online marketing. Cena kampaní klesla, dosah se zvýšil. *Marketing & Media* [online]. 2020, 21. 5. 2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/2020-05/dopady-krize-na-online-marketing-cena-klesla-dosah-kampani-se-zvysil/>.



GRATE, R. Event Marketing 101: How to Keep Attendees Engaged Before, During and After Your Event. *BufferLibrary* [online]. 2016 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://buffer.com/library/social-media-event-marketing/>

HÁLEK, V. Krizové řízení podniku. *Hálek info* [online]. 2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=05>.

HOFFMAN, Claire. 10 Smart Tips for Keeping Attendees Engaged Before, During, and After a Virtual Event. *BizBash* [online]. 2020, MAY 12, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.bizbash.com/production-strategy/programming-entertainment/article/21132306/virtual-event-engagement-strategies-how-to-keep-attendees-interested-before-during-and-after>.

ISO 20121 — Sustainable events [online]. 2012 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>

KLEINMAN, Zoe. Virgin Hyperloop pod transport tests first passenger journey. *BBC* [online]. 2020 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/technology-54838982>

KRSTANOV, Z. Proč nedává smysl snižovat před krizí marketingový rozpočet. *Forbes* [online]. 2019, 26. dubna 2019 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://forbes.cz/proc-nedava-smysl-snizovat-pred-krizi-marketingovy-rozpocet/>.

London 2012's sustainability legacy lives on - Olympic News. *Olympic.com* [online]. 2013 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.olympic.org/news/london-2012-s-sustainability-legacy-lives-on>

MAREK, D., ŘEHÁKOVÁ, M. COVID-19 Ekonomické dopady. *Deloitte* [online]. 2020, Březen 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke\\_dopady.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke_dopady.pdf).

Marketing Festival Case Study. *Motionlab* [online]. 2019 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.motionlab.io/case-study-marketing-festival>

MCCUNE, M. What are CMOs asking themselves amidst the COVID-19 crisis? *Gartner* [online]. 2020, March 27, 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://blogs.gartner.com/michael-mccune/2020/03/27/cmoss-asking-amidst-covid-19-crisis/>.

Microsoft Annual Report 2020. *Microsoft* [online]. 2020, [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar20/index.html>.

Microsoft ČR loni zvýšil zisk na 176 milionů korun. Čtvrtinu obrátu tvořily cloudové služby. *IHNed* [online]. 2020, 18. 2. 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66722860-microsoft-cr-loni-zvysil-zisk-na-176-milionu-korun-ctvrtinu-obratu-tvorily-cloudove-sluzby>.

MS Talks CZ/SK: Posts | LinkedIn [online]. 2020 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/ms-talks-cz-sk/posts/>.

NEWMAN, D. Events Are Going Digital: Should Your Company Follow? *Forbes* [online]. 2020, Apr 6, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2020/04/06/events-are-going-digital-should-your-company-follow/?sh=3b6909686d8b>.

Nový positioning Microsoftu se ukázal ve virtuálním světě s avatary manažerů. *Médiář* [online]. 2021, 06. 01. 2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z:

<https://www.mediar.cz/galerie-reklamy/novy-positioning-microsoftu-se-ukazal-ve-virtualnim-svete-s-avatory-manazeru/>.

PARSONS, R. A decade on, the impact of the financial crisis on marketing is still being felt. *Marketing Week* [online]. 2017, 1 Sep 2017 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.marketingweek.com/russell-parsons-financial-crisis/>.

Profil společnosti Microsoft Česká republika. *Microsoft* [online]. 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://news.microsoft.com/cs-cz/profil-spolecnosti-microsoft-ceska-republika/>.

PYLE, S. Proactive vs. reactive marketing during a crisis. *The Business Journals* [online]. 2020, May 5, 2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/marketing/2020/05/proactive-vs-reactive-marketing-during-a-crisis.html>.

RAFALSON, B. 10 Jaw-Dropping Event Marketing Stats That Point to the Future of the Industry. *Endless Events* [online]. 2017, November 2, 2017 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://helloendless.com/event-marketing-stats/>.

RAMOS, L. The Importance Of Defining Event ROI In The B2B Marketing Mix. *Forrester* [online]. 2019, AUG 20 2019 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://go.forrester.com/blogs/the-importance-of-defining-the-return-on-investment-of-b2b-events/>.

RAPPAPORT, R. 10 Virtual Event Benchmarks to Know for 2021. *Bizzabo blog* [online]. 2020, Dec 18, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://blog.bizzabo.com/virtual-event-benchmarks>.

RASSULOV, R. What Can Apple Events Teach You About Selling Your Product? *BetterMarketing* [online]. 2020, Nov 17, 2020 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://bettermarketing.pub/what-can-apple-events-teach-you-about-selling-your-product-242bbf2b889d>

Red Bull Content Pool. *Red Bull Air Race World Championship 2018* [online]. 2018 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.redbullcontentpool.com/redbullairrace/CP-P-142961>.

SAINI, L. How Netflix Destroyed Blockbuster in Just 6 Years. *BetterMarketing* [online]. 2019, Nov 16, 2019 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://bettermarketing.pub/how-netflix-destroyed-blockbuster-in-just-6-years-4c5c3006fe3e>.

*Social Tables* [online]. 2019 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.socialtables.com/blog/event-technology/event-technology-trends/>

SPATARO, J. *Hybrid work is here. Are you ready?* [online]. 2021, March 2, 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2021/03/02/hybrid-work-is-here-are-you-ready/>.

Společnosti – PPF Group. *PPF* [online]. 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.ppf.eu/cs/spolecnosti>.

TLUSTAK, K. Coronavirus will permanently change shopping behavior – online share in retail sales will be bigger than offline. *Marketing Intelligence* [online]. 2020, 03/24/2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://marketingintelligence.io/online-share-growth/>.

Tričtvrtě miliardy korun tržeb představuje očekávaný propad eventových aktivit za dobu tří měsíců. *ČEA* [online]. 2020a, 24. 3. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.c-e-a.cz/detail-aktuality/detail-84>.

TUTTLE, CH. Personalized B2B Marketing in 2020: 3 Key Strategies. *Business 2 Community* [online]. February 24, 2020 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.business2community.com/b2b-marketing/personalized-b2b-marketing-in-2020-3-key-strategies-02286672>.

USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 12. března 2020 č. 194 [online]. 2020, In: . 12. března 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Usneseni-vlady-k-vyhlaseni-nouzoveho-stavu.pdf>.

VANIAN, J. 3 ways COVID-19 impacted Microsoft's latest earnings. *Fortune* [online]. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://fortune.com/2020/04/29/microsoft-earnings-shares-covid-coronavirus/>.

Výzkum: Češi vlivem pandemie stále více nakupují online. *MediaGuru* [online]. 2020, 9. prosince 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/12/vyzkum-cesi-vlivem-pandemie-stale-vice-nakupuji-online/>.

WELLER, J. The Complete Guide to Gap Analysis. *Smartsheet* [online]. 2018, Oct 17, 2018 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples>.

Winnerlist 2020 | EUROPEAN EXCELLENCE AWARDS. *Excellence Award* [online]. 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.excellence-awards.com/winnerlist/best-of-2020/>.

WOODEN, S. *Proactive vs. Reactive Marketing During a Crisis* [online]. 2020, April 23rd, 2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://greenapplestrategy.com/proactive-vs-reactive-marketing-during-a-crisis/>.

## Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor se Zuzanou Yousif, hlavní manažerkou marketingové komunikace (CMO lead).....	I
Příloha 2: Rozhovor s Olgou Jarošovou, marketingovou specialistkou zodpovědnou za kompletní exekuci konference Envision Forum 2020.....	IV
Příloha 3: Porovnání počtu eventů konaných fyzickou vs. digitální formou ve společnosti Microsoft za předchozí fiskální roky FY18, FY19, FY20 (před pandemií) .....	VI
Příloha 4: Rozhovor s Vladimírem Hrubanem, produktovým manažerem marketingu Microsoft 365, který připravoval konferenci Hybridní práce: Restart produktivity po obsahové stránce.....	VII

## Přílohy

Příloha 1: Rozhovor se Zuzanou Yousif, hlavní manažerkou marketingové komunikace (CMO lead)

### **Pokud můžete porovnat období před nástupem pandemie koronaviru a současný stav, co se podle Vás ve výsledku změnilo?**

Změnilo se především chování zákazníka a stejně tak i způsob, jak jej můžeme oslovit. Nyní je to přirozeně hodně o digitalizaci a přecházení do digitálních formátů, což nabralo obrovskou rychlost. Samozřejmě jsme se o to snažili i předtím, ale nikdy to nešlo tak dobře. Digitální forma totiž nefunguje stejně, jako setkání na personální bázi. Díky tomu, že došlo k obrovskému zrychlení, jsme i my byli nuceni přejít do digitální formy a hledat platformy, cesty a způsoby, jak zákazníka na internetu oslovit.

### **Dá se tedy říct, že předtím zákazníci tolik nevyhledávali online eventy, ale teď už ano?**

Přesně tak. Trend se postupem času ale změnil. Na začátku pandemie jsme vyzorovali, že se zákazníci pomalu seznamují s možnostmi digitálních eventů, mají o ně zájem a začali konzumovat náš obsah nejenom živě, ale i po jeho skončení. Rovněž ale vidíme, že máme i pokles zájmu, protože jsou lidé už digitálním obsahem přehlceni. Proto je velmi důležité, jakým způsobem volíme obsah a oslovujeme danou cílovou skupinu. Jinak se chová skupina BDM (*Business decision makers, zaměstnanci s rozhodující pravomocí*) a jinak se chová cílová skupina IT Pro (*IT professionals, odborní technologičtí pracovníci*), která konzumuje podstatně více obsahu.

### **Jak se změnila role oddělení marketingu? Vznikly nějaké nové požadavky od vedení?**

Novým úkolem samozřejmě bylo správně reagovat na situace, projít digitalizací, nastavit eventy do digitální platformy a následně je i převést do této podoby. Poté jsme potřebovali dokázat, že virtuální eventy fungují stejně dobře jako ty fyzické. Pro nás to také znamenalo nastavení správného očekávání z pozice našeho vedení.

### **Co je nyní nutné udělat jinak, aby byl digitální event úspěšný?**

Nejzásadnější jsou dvě věci – speakeři a obsah. Pokud máme velmi kvalitní moderátory a dobrý obsah, který je relevantní pro cílovou skupinu, tak není problém už dnes přilákat i lidi z nejvyššího managementu těch nejvýznamnějších firem. Druhou věcí je samozřejmě interaktivní zážitek a hledání zajímavých platform. Jedna z cest je po nás třeba spolupráce se startupem Confer-O-matic, kde jsme některé eventy realizovali jako virtuální hry, kde gamifikace pomáhala s interaktivitou a lepším zapojením uživatelů. Další zásadní věc je forma, aby to bylo v digitální podobě zajímavé a pro zákazníky přehledné a nebyl to pouze další hodinový podcast.

### **Můžete prosím uvést nějaké příklady různých forem digitálních eventů, které jste realizovali?**

Opět je to o hledání cest. U zmiňovaných BDM nebo u specifické cílové skupiny dává smysl danou aktivitu nebo zábavu nahradit jinou formou a nemusí se jednat zrovna o virtuální gaming. Můžeme zákazníky pozvat třeba na virtuální ochutnávku vína nebo na vaření se známým kuchařem, kteří mají častokrát status celebrity. Tato cesta funguje podle mě skvěle. Pořád je ale důležité, aby vybraný event nebo aktivita byla pro lidi zajímavá, interaktivní a zábavná.

### **Jak digitální eventy vyhodnocujete? Tento formát jistě přináší více proměnných, které je možno měřit. Je výsledný přínos srovnatelný i pro kolegy z obchodního oddělení?**

Úloha marketingu se v tomto směru nemění, i zde je naším cílem přivést relevantní leady (kontakty) obchodníkům. Využívání digitálních eventů však staví obchodníky do nevýhodné pozice, protože ztrácí možnost osobního setkání. Právě osobní forma je pro jejich práci a výsledky nesmírně důležitá. A i přestože si marketing dokázal velmi dobře najít cestu digitální platformy a umí s ní bez problému fungovat, pro obchodníky to samé neplatí, jelikož ten fyzický kontakt skutečně potřebují. Pokud mu tedy přivedeme jakoukoliv formou nový kontakt, tak se s ním nemůže osobně potkat.

**V minulosti, tj. před krizí, Microsoft realizoval velkou fyzickou konferenci DOTS, která byla zaměřena právě na skupinu BDM. Nyní tento formát kompletně nahradila virtuální konference Envision Forum. Co všechno se kromě formátu změnilo?**

Zásadní proměna je taková, že jsme byli schopni Envision Forum obsáhnout velmi dobře z hlediska obsahu. Najednou jsme totiž měli speakery, na které bychom si standardně nesáhli, protože jsou pro nás nedostupní z hlediska toho, že by nedorazili na fyzický event. Díky digitálnímu formátu se však mohli zúčastnit. Takže toto je obrovská výhoda. Samozřejmě to, co jsme ztratili oproti konferenci DOTS, je to, že náš obchodní tým nebo naše vedení se nemohlo s těmi lidmi potkat fyzicky a nemohlo dojít k networkingu. To jsou tedy plusy a mínusy. Z pohledu lead managementu a získávání nových kontaktů jsme byli poměrně úspěšnější díky kvalitnímu obsahu, který jsem zmínila právě ve spojitosti s konferencí Envision Forum. Těch leadů jsme obchodníkům přivedli podstatně více, bohužel však nemohl proběhnout networking, který je pro ně také zásadní.

**Byl tedy počet oslovených zákazníků vyšší na konferenci Envision Forum oproti fyzické formě DOTS?**

Ano, rozhodně. V rámci Envision Forum jsme zaznamenali větší úspěšnost z pohledu účastníků. A to i z pozice nových leadů a kontaktů, kteří by se našich živých eventů nemohli normálně zúčastnit.

**Co bylo hlavním důvodem přilákání nových účastníků? Bylo to pouze digitální formou, která umožnila dostupnost širší skupině zákazníků?**

Podle mě více než digitální forma, v tomto případě převládlo to, že jsme nabídli speakery, které jsme předtím nemohli nabídnout, protože by nepřicestovali a nákladově bychom si to nemohli dovolit. Myslím si, že hlavním důvodem je to, že jsme je dokázali dostat zajímavou a interaktivní formou do digitálního formátu.

**Konference Envision Forum byla zpočátku plánována také jako fyzická akce, ale později se z důvodu vládních nařízení a šíření pandemie covid-19 plně přesunula do digitální formy. Jak na tento přesun nahlíželi partneři, kteří se společně Microsoftem podíleli na financování akce?**

Zpočátku zde byla skepse partnerů přejít do digitálu, ale nakonec jsme to společně překonali, protože to, co nám to partnerství přináší, si uvědomují všechny strany. Za kvalitním obsahem stojí silné značky jako je Microsoft, Accenture a T-Mobile. Společně hovoří k zákazníkům a vytváří ten positioning, že jsou lídři na trhu, kteří o digitální transformaci mají co říct, a to považují za první pozitivum, které jsme pak společně vnímali. Druhým je fakt, že nejtěžší pro každého marketéra, zvláště v oblasti B2B, je samozřejmě zvací proces zaměřený na BDM cílovou skupinu. V okamžiku, kdy se tyto společnosti propojí, tak je zvací proces o level kvalitnější. Každý má svoje kontakty, které přináší do hry, a to pomáhá celkovému zvacímu procesu.

**V roce 2020 československá pobočka společnosti Microsoft představila nové digitální eventové formáty – MS Talks, MS Industry Insight. Jsou podle vás úspěšné?**

Ano, oba formáty jsou úspěšné právě díky tomu, že si můžeme dovolit spolupráci s lidmi, se kterými to předtím nebylo možné. Výborně si vede také platforma postavená více na influencer marketingu (*influencer – vlivná osobnost*). Pro formát MS Talks dnes volíme osobnosti jako je Tomáš Sedláček nebo Helena Horská. Jsou to lidé, kteří v minulosti s Microsoftem nespolupracovali a vnímali jej jenom jako IT firmu vlastníci platformu Windows, nikoliv jako partnera pro téma digitální transformace a diskuse pro BDM zástupce společností. Prostřednictvím influencerů ve formátu MS Talks se snažíme ukázat, že skutečnost je jiná a zároveň budujeme silnější positioning nejenom pro naše zákazníky, ale i pro tyto influencery a jejich publikum. Takže já bych řekla ano, je to velmi úspěšný formát. Samozřejmě musím přiznat, že do digitální strategie jsme zapojili také influencer strategii, která nám teď velmi pomáhá a stejně dobře by fungovala i u fyzických eventů.

**Plánujete v nich pokračovat i poté, co se situace vrátí do normálu?**

Určitě provedeme vyhodnocení a podle toho se rozhodneme. Samozřejmě jsou aktivity, kde je fyzická forma nutná, z důvodu oslovení a možného networkingu mezi BDM zástupci a naším vedením. Ale pak jsou činnosti, technické eventy a školení, kde do budoucna virtuální formu ponecháme a pravděpodobně

se už nevrátíme k fyzickému pořádání. Vždycky, ale bude záležet na cílové skupině a na obsahu. Očekáváme však, že i u běžné zaměstnanecké práce se budeme u marketingu vracet do nějaké hybridní formy a fyzické setkání už nebude tak pravidelné.

**Jak vypadá realizace digitálních eventů z pohledu financování? Jsou díky své formě levnější?**

Poměrově jsou náklady levnější u školení a technických eventů pro IT Pro cílové skupiny, kde produkce není tak náročná. Je to i díky tomu, že jako hlavní platformu pro realizaci eventů používáme náš vlastní nástroj Microsoft Teams. U akcí pro BDM cílovou skupinu jsou náklady na digitální a fyzické eventy poměrně stejné. To, co jsme předtím investovali do lokace, nyní investujeme do produkce samotné, tak, aby akce proběhla ve virtuální podobě, měla zajímavé efekty atd. Vždycky záleží na rozhodnutí, jak chceme, aby event produkčně vypadal. Ale dá se říct, že pro větší interaktivitu a vlastně silnější zážitek i pro zákazníka se pohybujeme plus mínus ve stejných číslech.

**Jak se liší struktura nákladů digitálního a fyzického eventu?**

To, co jsme dříve platili za místo, v současné době spíše investujeme do obsahu a kvalitnějších speakerů. U BDM aktivit jsme na podobném rozpočtu, který se vyžívá v digitální formě, více investujeme do obsahové části oproti organizačním nákladům fyzických eventů.

**Pozorujete technické problémy na straně účastníků při využívání vašich vlastních platforem jako je například Microsoft Teams, který slouží i pro realizaci zmiňovaných virtuálních eventů?**

Může to být mírný problém pro nové zákazníky, ale nevím o tom, že by s tím měli problém stávající zákazníci. Naopak si myslím, že Microsoft Teams je dnes nástroj, který zdárně konkuruje jiným platformám a aktivně se dnes využívá. Nevidíme v současné době žádný takový problém, který by byl překážkou k tomu, aby se zákazníci přihlásili se na náš event, spíše naopak.

Zdroj: vlastní rozhovor se Zuzanou Yousif

Příloha 2: Rozhovor s Olgou Jarošovou, marketingovou specialistkou zodpovědnou za kompletní exekuci konference Envision Forum 2020

### **Jak se proměnila konference Envision Forum 2020 v důsledku pandemie covid-19?**

Původním formátem bylo zrealizovat konferenci fyzicky v prostoru Fórum Karlín, kde jsme mimo jiné chtěli vytvořit prostředí, kde by se lidé z byznysu mohli potkat s naším obchodním týmem. Kromě obvyklé části prezentací a ukázky nových technologií mělo dojít k vzájemné interakci účastníků. Před vypuknutím pandemie jsme měli již připravené scénáře, nasmlouvané prostory, speakery a rozeslali jsme již první vlnu pozvánek. Poté tři týdny před akcí došlo k vyhlášení nouzového stavu a zákazu vycházení. V tom okamžiku jsme veškerou komunikaci zastavili a vyčkávali jsme. Později v červnu došlo k rozhodnutí o změně termínu na podzim a přesunutí akce do digitálního prostředí. Což pro nás znamenalo vymyšlení nového konceptu akce.

### **Jaké zásadní změny znamenalo přejít z fyzického do digitálního prostředí?**

Víme ze zkušenosti, že připravit online akci pro skupinu BDM účastníků a přimět je udržet pozornost je těžká disciplína. Zvláště při takto velkém formátu akce a s chybějící platformou pro vzájemnou interakci účastníků. Zásadními změnami bylo tuto cílovou skupinu na akci přilákat, udržet jejich pozornost i v digitálním prostředí a dodat jim relevantní obsah.

### **Mezi jakými formáty akce jste uvažovali? Jak se měnil koncept akce v průběhu jejího přechodu do digitálního prostředí?**

Prvotním plánem bylo využít prostory ve Fóru Karlín, zde vybudovat konferenční prostor v podobě pódia, uskutečnit konferenci pouze se speakery a z tohoto zprostředkovat účastníkům živý přímý přenos. Později jsme tento koncept přehodnotili z technických důvodů. Jedním z problémů bylo zprostředkování všech částí konference sledujícím, kde problém představovalo střídání přednášek mezi pódium a okolními prostory, kde byly naplánované technické instalace prezentující naše produkty. V takovém případě by musela kamera putovat v celém konferenčním prostoru, což bylo komplikované. Dalším problémem bylo také zajištění prvků přístupnosti pro všechny účastníky, tj. simultánní překlad a umístění titulků do obrazu, což by bylo velmi komplikované i z pohledu platformy, kterou využíváme (ON24). Ta není určena přímo pro velké televizní formáty. Proto jsme se rozhodli pro rozdělení konferenčního dne do dvou digitálních dnů, kdy první byl určen pro přednášky našich speakerů a druhý pak pro prezentaci našich technologických řešení v praxi. K tomuto kroku jsme se rozhodli i z důvodu udržení pozornosti naší cílové skupiny, kdy původních 8 hodin bylo rozděleno na dva bloky. Také jsme se rozhodli si obsah předtočit, abychom mohli zajistit kvalitní výstup.

### **Změnili jste i obsah konference v závislosti na proměně formátu?**

Ano, nechtěli jsme mít pouze osobnost vyprávějící svojí prezentaci do kamery, a proto jsme se rozhodli jednoho z řečníků požádat o moderování akce. Byl jím Cédric Dumont, který má mimo jiné i moderátorské zkušenosti. Z původního konceptu, kdy přednášející měli vyhrazený čas pro přednášku na pódiu, jsme přešli do formátu video konference. Fyzicky byl ve studiu pouze moderátor a všichni ostatní účastníci se připojili do studia prostřednictvím naší vlastní technologie Microsoft Teams. To nám pomohlo vyřešit i možné problémy s přicestováním zahraničních speakerů do Prahy. Oproti původnímu programu konference jsme se rozhodli světoznámé osobnosti doplnit rozšířit i o lokální speakery, které jsme pozvali na panelovou diskusi, kterou moderovala Nora Fridrichová. Cílem této části projektu bylo uspořádání byznysového formátu kulatý stůl, kde vůdčí osobnosti debatují nad konkrétními tématy. To nám pomohlo doplnit konferenci o sociální aspekt vzájemné interakce alespoň mezi speakery. Ve druhém dni jsme pak využili toho, že jsme (díky předtočenému obsahu) mohli obsah připravit a vytvořit jednotlivé ukázky partnerských řešení našich technologií a moderátor pak procházel prostředím společně se zástupci Microsoftu a partnerských společností. Zprostředkovali jsem tak zážitek, který by měli účastníci akce, pokud by si instalaci procházeli fyzicky sami.

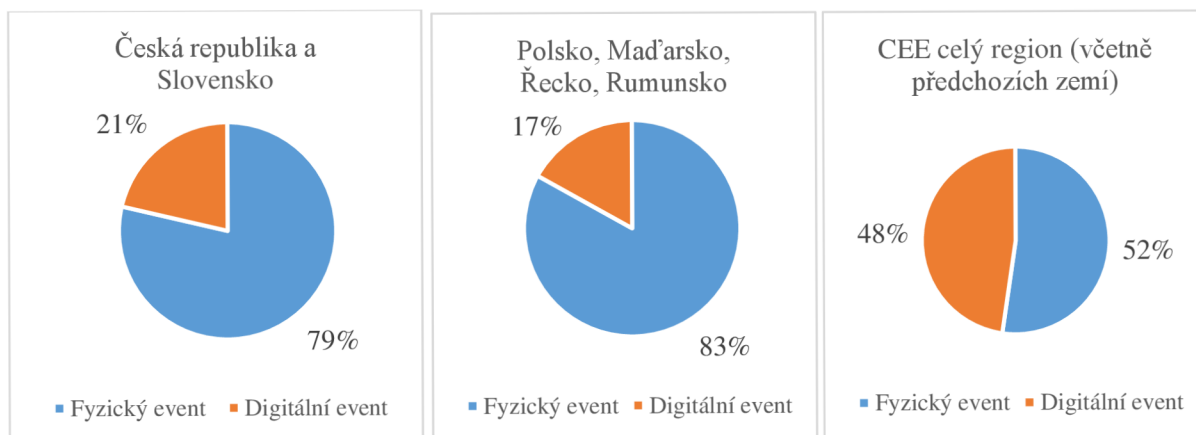


### **Jak tyto technologické ukázky vypadaly?**

Měli jsme připravenou ukázkou obchodu budoucnosti, kterou jsme měli skutečně postavenou od regálů po digitální senzory a naše analytické technologie. Stejně vypadala i instalace továrny budoucnosti, kde jsme měli skutečné výrobní stroje, abychom účastníkům maximálně zprostředkovali zážitek z ukázky. Na druhou stranu jsme však měli i ukázkou finančních služeb, které je relativně složité převést do fyzického prostředí. Zde jsme se spojili s Brettem Kingem, který je populárním autor ekonomických publikací, a ten vedl společně se zástupci společnosti Microsoft a našich partnerů odbornou diskusi ohledně toho, jak bude vypadat digitální bankovníctví budoucnosti. Poslední ukázkou byla digitalizace veřejné správy, kde jsme se vrátili k formátu diskusního kulatého stolu, kde diskutoval poslanec Ivan Bartoš, vládní zmocněnec pro digitalizaci Vladimír Dzurila a ředitel odboru eGovernmentu Roman Vrba.

Zdroj: vlastní rozhovor s Olgou Jarošovou

Příloha 3: Porovnání počtu eventů konaných fyzickou vs. digitální formou ve společnosti Microsoft za předchozí fiskální roky FY18, FY19, FY20 (před pandemií)



Zdroj: interní analýza společnosti Microsoft

Příloha 4: Rozhovor s Vladimírem Hrubanem, produktovým manažerem marketingu Microsoft 365, který připravoval konferenci Hybridní práce: Restart produktivity po obsahové stránce.

### **Jaký je hlavní rozdíl mezi klasickými fyzicky konanými eventy a čistě digitálním eventem, kterým je konference Hybridní práce: Restart produktivity?**

Prvním zásadním rozdílem bylo přizpůsobení programu digitálnímu prostředí. To znamená, že jsme konferenci museli udělat kratší. Například v porovnání s akcí podobného rozsahu pořádané fyzicky a počtu účastníků na takové akci bych si dokázal představit udělat program dvakrát až dvaapůlkrát delší, tedy téměř celý den. Zatímco u digitálních eventů víme, že sledující u nich nevydrží tak dlouho, a proto jsme program zkrátali na keynote, který trvá zhruba 2,5 hodiny a poté jsme připravili 4 expertní přednášky, které přijdou účastníkům zpětně a budou si moci vybrat, na jaký obsah se budou chtít podívat. Jako velkou výhodu pak vnímáme i možnost většího množství účastníků prostřednictvím digitálního eventu, které by nebylo možné pozvat do našich interních prostor, které mají omezenou kapacitu.

### **Na jakou skupinu jste v rámci konference cílili?**

My jsme mířili především na střední management, jehož zástupci jsou z našeho pohledu mezi vrcholnými manažery a liniovými vedoucími pracovníky. Z tohoto důvodu se i obsah přizpůsobil tak, aby management připravoval na novou dobu práce, pomohl jim získat nové informace a navedl je, jak mají se svými podřízenými fungovat v hybridním světě práce. Víím, že právě střední management jsou ti, kteří jsou schopni prosadit si rozhodnutí spojená s touto problematikou dále. Současně jsme jako sekundární cílovou skupinu zvolili nadšence, které baví digitální technologie, a proto se nám do registrovaných mohou dostat i linioví manažeři a podobné skupiny účastníků.

### **Jak probíhal zvací proces na tuto konferenci?**

Využili jsme kombinaci několika kanálů. První z nich je pro nás tradičně využívané zapojení našeho obchodního týmu, který dostal k dispozici pozvánky a formou osobního zvaní kontaktoval vybrané zástupce u svých zákazníků. Druhým kanálem bylo zvaní přes partnera konference, kterým je společnost Digiskills, která také oslovila svoji zákaznickou databázi a vybrala vhodné kontakty, které pozvala na konferenci svým jménem. Třetím kanálem bylo využití naší interní Microsoft databáze zákazníků, kdy jsme vybrali vhodné kontakty na základě jejich zájmu o produkty relevantní k obsahu konference. Tím jsme byli schopni oslovit i menší zákazníky, se kterými mají naši kolegové z obchodního týmu navázaný přímý kontakt. Dalším kanálem bylo využití digitálního prostředí, kdy jsme pro naše kolegy z Microsoftu připravili pozvánky, které mohli oni sami umístit na svoje sociální sítě (převážně LinkedIn), aby pozvali svoji komunitu. Poslední aktivitou v rámci zvacího procesu bylo využití influencer marketingu, kdy jsme oslovili speakery konference, kterými byly mimo jiné vlivné osobnosti, aby skrze svoje sociální sítě oslovili svoje sledující a pozvali je k účasti na konferenci. Jednalo se o Petra Máru a Filipa Dřímalku, kteří jsou oba známí v oblasti moderních a digitálních technologií. Zvláště tento poslední krok hodnotíme velmi dobře z pohledu nových registrací.

### **Budete pokračovat v komunikaci i po skončení akce?**

Ano, v této první fázi jsme se věnovali zvacímu procesu na první část akce, tedy 2,5hodinovou keynote, která bude dostupná 20. dubna 2021 od 9:00 formou živého vysílání. Dále počítáme s oslovením všech zaregistrovaných po skončení akce formou shrnujícího e-mailu, který bude obsahovat odkazy na expertní přednášky. V rámci druhé vlny komunikace máme připravenou shrnující stránku, na které bude dostupný veškerý konferenční obsah. Po eventu pak budeme komunikovat tuto stránku se zákazníky, kteří se zaregistrovali a z nějakého důvodu na akci nedorazili, a současně komunikace rozšíříme na širší skupinu potenciálních účastníků, pro které bude tato problematika dávat smysl. Tato stránka pak obsahuje ještě další zdroje, rozšiřující prezentovaný obsah.

### **Jaké jsou rozdíly z pohledu nákladů u digitální konference a fyzicky konaného eventu?**

Naši konferenci jsme od začátku plánovali jako akci ve spolupráci s eventovou agenturou a profesionální produkcí. Proto se dá říct, že podobnou částku bychom byli za normálních okolností schopni vynaložit na uspořádání akce pro velké množství účastníků ve velmi kvalitním místě s dobrým cateringem na celý

den. Na druhou stranu si uvědomujeme, že právě kvalita produkce je zde zásadní odlišující prvek od ostatních webinářů. Pokud se podíváme například na LinkedIn, tak mnoho společností zve na různé webináře, a právě ta kvalita je odlišujícím prvkem. Proto jsme více investovali do produkční kvality (profesionální štáb na místě, počet záznamových zařízení, ale také počet dnů v postproduci). Také jsme se zaměřili na mobiliář na místě natáčení a samozřejmě i na výběr lokace. Tak, aby byl výsledek, co možná na nejvyšší úrovni.