

**SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ  
ZNOJMO s.r.o.**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Znojmo 2012**

**Vendula HLADKÁ, roz. HYBŠOVÁ**

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

# **Zavedení nového produktu provozovatele placené televize**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Autor: **Vendula HLADKÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej DUFEK, Dis.**

**Znojmo, 2012**

**Prohlášení autora:**

Já, Vendula Hladká (roz. Hybšová) prohlašuji a svým podpisem stvrzuji, že dle pokynů vedoucího bakalářské práce jsem práci na téma Zavedení nového produktu provozovatele placené televize vypracovala zcela samostatně a veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu literatury.

Praha, 27.04.2012

.....

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování této bakalářské práce. Děkuji hlavně Ing. Dufkovi a Ing. Příbylovi za odborné rady a cenné připomínky v průběhu realizace mé práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Vendula HYBŠOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	<b>Zavedení nového produktu provozovatele placené televize</b>
Název (v angličtině)	<b>Introduction of a new product of a commercial television operator</b>

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je vypracování marketingové strategie zavedení nového produktu provozovatele placené televize.

Postup práce:

1. Stanovení cílů a cílových skupin.
2. Analýza trhu kabelové televize v České republice.
3. Vypracování marketingové strategie.
4. Návrh marketingové komunikace.
5. Zhodnocení ekonomické efektivity, závěrečná doporučení.

Metody: Analýza (marketingový výzkum: práce s interními primárními a externími sekundárními daty), deskripce, komparace.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
2. GODIN, Seth. *Buzzmarketing*. [s.l.] : Management Press, 2006. 216 s. ISBN 80-7261-153-4.
3. KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
4. SEDLÁČEK, Jiří. *E-komerce internetový a mobilní marketing od A do Z*. [s.l.] : Ben, 2006. 352 s. ISBN 80-7300-195-0.
5. TYLER EASTMAN, Susan; FERGUSON, Douglas A.; KLEIN, Robert A. *Media promotion and marketing for broadcasting, cable and the internet*. UK: Focal Press, 2006. 335 s. ISBN 13: 978-0-240-80762-1.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2012

L.S.

Vendula HYBŠOVÁ  
autor

Ing. Ondřej DUFEK, DiS.  
vedoucí bakalářské práce

Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

**Abstrakt:**

Bakalářská práce na téma Zavedení nového produktu provozovatele placené televize se zabývá vytvořením marketingové strategie pro spuštění nové online služby televizního kanálu HBO. V teoretické části se autor zaměřil na studium strategického marketingu, plánování a na popis jednotlivých technik analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto pak úspěšně aplikoval v praxi a na základě jejich výsledků navrhl marketingovou strategii a možnosti marketingové komunikace pro zavedení nového produktu.

**Klíčová slova:** Strategie, Inovace, Trh placených TV stanic, SVOD (subscription video on demand: přístup k video obsahu na vyžádání na bázi měsíčního předplatného), Operátor (distributor placených TV kanálů)

**Abstract:**

Introduction of a new product of a commercial television operator bachelor thesis deals with creating a marketing strategy of launch of a new HBO online service. In the theoretical part author focused on strategic marketing and planning as well as on description of main common analysis techniques of internal and external environment. Those techniques were successfully applied in practice. Author suggested a marketing strategy together with proposal of marketing communication of the new product launch according to the analysis results.

**Key words:** Strategy, Innovation, Pay TV market, SVOD (subscription video on demand: access to video content on monthly fee basis). Operator (distributor of pay TV)

# Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Cíl a metodika.....	7
3.	Teoretická část .....	8
3.1.	Strategické plány a plánování.....	8
3.1.1.	Proces plánování .....	8
3.1.2.	Strategický plán .....	9
3.2.	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí.....	10
3.2.1.	Analýza SWOT.....	10
3.2.2.	Matrice příležitostí a hrozeb.....	10
3.2.3.	Analýza PEST .....	12
3.2.4.	Benchmarking .....	13
3.2.5.	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	14
3.2.6.	Analýza portfolia .....	14
3.3.	Cíle .....	14
3.4.	Strategie .....	16
3.4.1.	Členění strategií s využitím Porterova modelu.....	16
3.4.2.	Členění strategií s využitím Ansoffova modelu růstu .....	17
3.5.	Marketingový výzkum.....	19
3.6.	Trh .....	20
3.6.1.	Segmentace trhu.....	20
3.7.	Targeting.....	22
3.8.	Positioning.....	23
3.9.	Marketingový mix 4P .....	24
3.10.	Tržní vs. strategické segmenty.....	26
4.	Praktická část .....	28
4.1.	Analýza vnitřního prostředí .....	28
4.1.1.	Analýza portfolia HBO .....	28
4.1.2.	Firemní a produktové cíle HBO.....	29
4.1.3.	Cílové skupiny HBO.....	29
4.2.	Analýza vnějšího prostředí .....	30
4.2.1.	Přehled trhu placené TV v ČR.....	30
4.2.2.	Benchmarking HBO a ostatních kabelových TV kanálů .....	31
4.3.	HBO GO .....	34
4.3.1.	Benchmarking HBO GO a ostatních SVOD službe .....	35

4.3.2.	SWOT analýza HBO GO.....	37
4.4.	Volba marketingové strategie HBO GO.....	37
4.5.	Cílová skupina a targeting HBO GO.....	38
4.6.	Marketingová strategie HBO GO.....	39
4.6.1.	Marketingový mix HBO GO.....	39
4.6.2.	Jednání s obchodními partnery.....	42
4.6.3.	Sestavení časového plánu spuštění.....	43
4.6.4.	Návrh marketingové komunikace HBO GO.....	43
4.7.	Předpokládaný efekt marketingové kampaně.....	46
5.	Závěr.....	47
6.	Seznam literatury.....	50



# 1. Úvod

Od 23. 3. 1948, kdy bylo provedeno první zkušební vysílání v Tanvaldu, ušel televizní trh v Čechách i na Slovensku obrovský kus cesty. V únoru 1954 začala televize na území Československa vysílat pravidelně a s přibývajícím studii a s rostoucí popularitou se zvyšoval i počet koncesionářů, který v roce 1978 překročil 4 milióny.

Po roce 1989 spustily svou činnost na území České republiky a Slovenska celoplošné komerční televizní stanice – Premiéra TV v roce 1993 následovaná TV Nova o rok později. Od roku 1997 do konce roku 2011 znali diváci Premiéru TV jako Prima televizi, od 1. ledna 2012 došlo k rebrandingu na Prima Family.

Počátky kabelového vysílání ve světě spadají do poloviny 20. století. U nás se provoz kabelových stanic a začátek působení společností šířících převzaté vysílání rozjel po sametové revoluci. Nejvýznamnějšími hráči na trhu kabelových, satelitních a IPTV společností jsou UPC Česká republika, Free Sat, Telefonica, O2, Self servis, Skylink a CS Link.

Mezi nejvýznamnější poskytovatele převzatého vysílání přes zmíněné operátory bezesporu patří společnosti Chello Media, Filmbox, Film Europe a HBO Česká republika. Poslední jmenovaná společnost funguje na českém trhu již od roku 1994 a od počátku svého působení je považována za leadera ve svém oboru převážně z důvodu nejvyšší kvality obsahu, vlastní tvorby i rozvoje nových technologií. Jako první ze všech poskytovatelů spustila hlavní kanál ve vysokém rozlišení (HBO HD v roce 2007), videotéku HBO OD na bázi tzv. SVOD (subscription video on demand) dostupnou přes IPTV a právě se chystá na trh uvést revoluční interaktivní SVOD službu dostupnou přes internetové připojení s názvem HBO GO.

Autor této práce je zaměstnancem společnosti HBO Česká republika a ve své pozici se aktivně podílí na přípravě a realizaci veškerých marketingových aktivit nejen v Čechách, ale i na Slovensku. Čerpá tedy v této práci hlavně z vlastní zkušenosti a využívá tak informací a poznatků, které získal během svého působení ve společnosti.

Autor věří, že práce na téma Zavedení nového produktu provozovatele placené televize bude přínosem pro společnost HBO, jelikož se vše, co bakalářská práce popisuje v praktické části, děje v reálném čase a naplánovaná strategie bude zrealizována v průběhu následujících šesti měsíců.

## 2. Cíl a metodika

Cílem této bakalářské práce je vypracování marketingové strategie zavedení nového produktu provozovatele placené televize. Při vytváření strategie bude využito znalostí a zkušeností autora, který pro potřeby zavedení nového produktu stanoví cíle, určí jednotlivé cílové skupiny nového produktu a pro tyto účely zanalyzuje trh kabelové televize v České republice. Na základě dostupných informací následně navrhne marketingovou strategii a doporučí vhodné formy marketingové komunikace. Na závěr práce autor zhodnotí ekonomickou efektivnost investice do zavedení nového produktu na trh a porovná úspěšnost služby s jinými evropskými trhy, kde je stejný produkt již dostupný.

Pro účely splnění cíle bakalářské práce nejdříve autor studoval odbornou literaturu, převážně pak publikace věnující se strategickému plánování, inovacím a marketingové komunikaci. V teoretické části bakalářské práce se autor věnuje deskripci zásad strategického marketingového rozhodování a plánování včetně využití vhodných analýz. Mimo jiné popisuje zásady analýz PEST a SWOT, benchmarkingu a dalších situačních analýz, které v praktické části využívá při analýze trhu kabelové televize v České republice stejně jako při analýze ostatních aktivit provozovatelů těchto stanic s důrazem na jejich prezentaci na internetu a nabídku doplňkových služeb. K sestavení marketingové strategie zavedení nového produktu na trh autor realizoval marketingový průzkum, ve kterém bylo využito hlavně metod deskripce, komparace a tzv. data mining – tedy zkoumání dostupných primárních a sekundárních, interních i externích dat. Zdrojem těchto dat jsou veřejně dostupné informace stejně jako interní informace společnosti HBO Česká republika, spol. s r.o.

Teoretická část se mimo jiné zabývá aktuálními trendy v oboru marketingového strategického plánování. Autor se zaměřil na nutnost adaptace veškerých aktivit s ohledem na změny na trhu. Sama společnost HBO musí své strategické plány neustále přizpůsobovat aktuální tržní situaci, stejně jako kombinovat své priority s prioritami obchodních partnerů, kteří její produkty nabízejí koncovým zákazníkům. V závěru práce se autor zamýšlí nad připraveností českého televizního diváka na inovace a trendy v zavádění nových služeb televizními stanicemi.

## 3. Teoretická část

### 3.1. Strategické plány a plánování

„Neplánovat znamená plánovat vlastní prohru.“<sup>1</sup>

Plánování je bezpochyby výhodné a vyplatí se nejen velkým korporacím. Nutí firmy lépe a důkladněji rozpracovat své cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Dobré plánování pomůže firmě předvídat vývoj a rychle reagovat na náhlé a nečekané změny na trhu.

Podnikatelské subjekty obvykle připravují plány na třech úrovních – roční, dlouhodobé a strategické.

Roční plán se řadí mezi krátkodobé, popisuje aktuální stav, krátkodobé cíle a strategii k jejich dosažení. Udává program činnosti, navrhuje rozpočet a způsoby zpětné vazby a kontroly.

Dlouhodobý plán se zpravidla vytváří na několik let s každoroční revizí dle dané situace na trhu. Charakterizuje vnější faktory ovlivňující chod společnosti a obsahuje dlouhodobé cíle, marketingové strategie a zahrnuje plánování prostředků potřebných k jejich dosažení. Strategický plán slouží jako analýza příležitostí a hrozeb dané společnosti. Popisuje způsoby adaptace podniku na případné změny na trhu či ve společnosti.

#### 3.1.1. Proces plánování

Realizace plánů má zpravidla čtyři fáze. Plánování začíná dokonalou analýzou stávající situace. Společnost musí důkladně znát své prostředí, musí umět pojmenovat své silné a slabé stránky, analyzovat atraktivní příležitosti stejně jako hrozby, které mohou její činnost ovlivňovat.

Pro druhou fázi tzv. plánování jsou rozhodující marketingové plány jednotlivých produktů a značek, ze kterých vychází dílčí marketingové strategie sloužící následně k plnění celkových strategických cílů podniku.

Prováděním se rozumí realizace plánů vedoucích k dosažení podnikových cílů. Analýzou zajistíme kontrolu, která změří a vyhodnotí výsledky plánů, zajistí nápravu chyb

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 82

a zhodnotí ekonomickou efektivnost vynaložených prostředků. Zároveň navrhne nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů.

### 3.1.2. Strategický plán

Strategický plán dle Kotlera obsahuje tyto položky: poslání, strategické cíle, strategický audit, analýzu SWOT, analýzu portfolia, cíle a strategie. Všechny tyto složky pocházejí z marketingových plánů a zpětně pro ně poskytují podklady k jejich aktualizaci.<sup>2</sup>

Poslání lze chápat jako účel společnosti neboli důvod, proč byla založena. Ve většině případů se poslání postupem času vytrácí, proto by jej měl management neustále připomínat. Úspěšné společnosti si proto pravidelně pokládají otázky, jejichž odpovědi jim pomůžou znovu vyjádřit své poslání. Definování podnikání obchodní společnosti vychází z jejich činnosti, poslání by mělo vycházet z trhu.

Poslání by mělo být realistické, konkrétní a unikátní. Mělo by být založeno na výrazných kvalitách a mělo by motivovat a vyzývat k důvěře. Z poslání by měla vzejít vize společnosti a směr vývoje na dalších 10-20 let.

Je důležité, aby poslání bylo v souladu s firemní (organizační) kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy.<sup>3</sup>

Strategické cíle vycházejí z poslání a stávají se vodítkem managementu společnosti. Každý vedoucí pracovník by měl mít měřitelné cíle a měl by být odpovědný za jejich dosažení. Zatímco poslání definuje filozofii a dlouhodobý směr, strategické cíle vyjadřují jednotlivé milníky na cestě k jejich dosažení.

Získávání nezbytných informací v marketingu nazýváme strategický audit, který dělíme na externí a interní. Externí audit se zabývá převážně makroprostředím, shromažďuje informace získané mimo společnost. Interní audit, jak vyplývá z názvu, zpracovává informace dostupné přímo ve společnosti. Zabývá se veškerými aktivitami - výrobou, logistikou, marketingem, prodejem, doplňkovými službami. Zjišťuje informace od zaměstnanců a o zaměstnancích, zkoumá i vývoj používaných technologií. Interní strategický audit pracuje i s finančními výkazy jako jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát, které auditorům pomohou rozkrýt současný stav společnosti a zároveň z nich lze vyčíst trendy a naplánovat tak potřebné kroky.

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 89

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8, str. 31

## 3.2. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

### 3.2.1. Analýza SWOT

Nejčastěji používanou komplexní metodou analýzy makro i mikro prostředí je tzv. SWOT analýza. Název analýzy vyplynul z počátečních písmen anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats, tedy popisuje silné a slabé stránky, upozorňuje na příležitosti a hrozby. První dvě části vycházejí z vnějšího prostředí, příležitosti a hrozby poukazují na prostředí vnější.

Silné a slabé stránky popisují pravdivou situaci dané společnosti na trhu. Jsou založeny na faktech a jsou relativní. SWOT analýza obsahuje pouze ty charakteristické rysy, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu, jsou to ty silné a slabé stránky, které mají zásadní vliv na úspěch organizace. Zpravidla se měří ve srovnání s konkurencí. Příkladem silné stránky může být např. vedoucí pozice na trhu, propracovaná distribuční síť, přístup k nejmodernějším technologiím. Naopak slabou stránkou může být třetí pozice na trhu, nízké povědomí o značce, nízký rozpočet na propagaci, apod.

Příležitosti a hrozby popisují ty faktory, které podnikatelský subjekt nemá možnost sám ovlivnit. Mezi příležitosti patří např. chybějící konkurence v odvětví, snížení daní, rostoucí trend v oblasti činnosti podniku, poptávka po produktu v zahraničí. Naopak hrozbou může být např. dopad finanční krize, politické změny, zákaz vývozu apod.

Manažer se SWOT analýzou pracuje komplexně. Měl by zjištěné silné stránky využít nejen k realizaci příležitostí, ale i k minimalizaci rizik vyplývajících z hrozeb a slabých stránek. Veškerá rozhodnutí s sebou přinášejí přirozená rizika. Vedoucí pracovník proto musí vždy zvážit, zdali očekávané výnosy tato rizika ospravedlní.

Kromě popisování příležitostí a hrozeb pomocí SWOT analýzy lze vnější prostředí hodnotit i dalšími metodami. Mezi nejznámější patří tzv. matice příležitostí a hrozeb, metoda PEST, benchmarking a Porterův model pěti konkurenčních sil.

### 3.2.2. Matice příležitostí a hrozeb

Pro potřeby kvalitního manažerského rozhodování je potřeba důkladně roztřídit zjištěné příležitosti a hrozby. Poslouží k tomu matice příležitostí a matice hrozeb, které vedoucímu pracovníkovi pomohou vyhodnotit závažnost jednotlivých hrozeb pro podnik, pravděpodobnost s jakou mohou nastat apod.

V matici příležitostí lze rozlišit čtyři skupiny. Z níže uvedeného obrázku je patrné, že 1. skupina je pro podnik nejzajímavější, protože je velmi atraktivní, stejně jako pravděpodobnost úspěchu je vysoká. Na rozdíl od skupiny 4, kde jsou oba zkoumané faktory na nízké úrovni. Uvedená klasifikace vycházející z matice příležitostí by měla být chápána v dynamickém pojetí, tedy měla by sledovat vývoj jednotlivých příležitostí v čase a zvažovat jejich přesun z jedné kategorie do druhé.

**Obr. 1: Matice příležitostí**

		Přitažlivost	
		Vysoká	Nízká
Pravděpodobnost úspěchu	Vysoká	1. skupina	2. skupina
	Nízká	3. skupina	4. skupina

*Zdroj:* HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. 62

Podobně jako matice příležitostí i matice hrozeb rozděluje hrozby do 4 kategorií. Z matice hrozeb podnikatelský subjekt např. zjistí, která z hrozeb je pro něj nejpravděpodobnější stejně jako naznačí její závažnost. Hrozby ve skupině 1 představují pro podnik velmi vysokou závažnost a jsou zároveň velmi pravděpodobné, proto by se jimi mělo vedení bezprostředně zabývat. Naopak hrozby ve 4. skupině jsou pro vedení podniku v současné době nejméně důležité. Neznamená to však, že se v čase hrozba ze 4. skupiny nestane hrozbou patřící do skupiny 1. Proto je nutné stejně jako příležitosti i hrozby, chápat v dynamickém pojetí.

## Obr. 2: Matice hrozeb

		Závažnost	
		Vysoká	Nízká
Pravděpodobnost výskytu	Vysoká	1. skupina	2. skupina
	Nízká	3. skupina	4. skupina

Zdroj: HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. 64

Z výše uvedeného rozčlenění jednotlivých typů příležitostí a hrozeb vychází i Kotlerovo vymezení obchodních jednotek. Toto rozčlenění je aplikovatelné nejen na trhu jako celku, ale i ve společnosti produkující více produktů.

Ideální obchodní jednotka podle Kotlera představuje maximum příležitostí a minimum hrozeb, spekulativní obchodní jednotka je charakteristická vysokou mírou ohrožení a velmi nízkou mírou příležitostí. Vytrálá obchodní jednotka je typická nízkým ohrožením, ale i nízkou mírou příležitostí a znepokojivá obchodní jednotka se vyznačuje nízkými příležitostmi a vysokým ohrožením.

### 3.2.3. Analýza PEST

Analýza PEST vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj makroprostředí podniku v minulosti, sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí pro daný podnik. Písmena PEST vyjadřují počáteční písmena každé ze čtyř kategorií, které tato analýza zkoumá.

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které mají různou měrou vliv na firmu: politicko-právní faktory, které tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Ekonomické faktory, které vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem následující

makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb apod. Sociální a kulturní faktory jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky. Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn.<sup>4</sup>

### 3.2.4. Benchmarking

Benchmarking představuje soustavný, průběžně organizovaný proces zaměřující se na porovnávání a vyhodnocování vlastních parametrů podniku s parametry jiných podniků, především těch nejlepších, a to s cílem učit se od jiných. Nicméně, zdůrazňujeme-li srovnání s nejlepšími podniky, není na škodu zmínit i význam porovnání se i s jinými než těmi nejlepšími. Benchmarking samozřejmě nevylučuje učit se z chyb jiných.<sup>5</sup>

V praxi se setkáváme s externím benchmarkingem, kdy specifické porovnání probíhá na úrovni konkurence ve stejném odvětví. Výjimkou však není ani tzv. mimoodvětvový benchmarking, v rámci něhož se podnik srovnává se společností, která sice nepůsobí ve stejném oboru, ale povaha či podstata mnohých procesů je stejná nebo velmi podobná bez ohledu na to, v jakém oboru působí.

Externí benchmarking tak přispívá k difuzi inovací mezi podniky a dalšími organizacemi navzájem. A to formou akceptace, imitace nebo adaptace jinde již existujících řešení a názorů.<sup>6</sup>

Benchmarking probíhá standardně dvoufázově. V etapě tzv. přípravy si subjekt stanoví cíle, které chce aplikací této metody dosáhnout, pověří zodpovědné osoby, stanoví rozsah a způsob sbírání dat a informací, určí způsob jejich zpracování a vyhodnocení. Etapa realizace už probíhá na základě schválených postupů a zahrnuje kromě sběru dat a informací jejich následné zpracování, vyhodnocení, interpretaci a prezentace obsahující i závěrečná doporučení a návrhy.

---

<sup>4</sup> SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 131.

<sup>5</sup> HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. 70-71

<sup>6</sup> HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. 70-71



### 3.2.5. Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model vymezuje pět sil významně ovlivňujících atraktivitu trhu nebo daného tržního segmentu a ve vztahu k nim pět skupin hrozeb.<sup>7</sup>

Analýza odvětvové konkurence zkoumá atraktivitu daného tržního segmentu. Analýza nové konkurence se soustředí na velikost vstupních a výstupních bariér trhu. Substituční a komplementární produkty jsou pro podnik stejnou hrozbou jako přímá konkurence, proto by je společnost měla pravidelně analyzovat (substituty jsou vzájemně zastupitelné nebo nahraditelné produkty, komplementární produkty stávající produkt doplňují a jejich užití je závislé na jiných produktech). Výše kompetencí či vyjednávací síla zákazníků (odběratelů) v určitém odvětví významně ovlivňuje podnikání prodejců či dodavatelů. Efektivita podnikání se často úměrně snižuje se zvyšujícím se tlakem zákazníků na snižování cen a na růst kvality produkce. Pátou skupinu Porterova modelu tvoří dodavatelé a hrozby plynoucí z jejich rostoucích kompetencí.

### 3.2.6. Analýza portfolia

Portfolio aktivit představuje souhrn produktů a oblastí podnikání, které tvoří obchodní společnost. Je to spojovací článek mezi celkovou strategií společnosti a strategiemi jejich částí. Nejlepší je takové portfolio, které dokáže sladit silné a slabé stránky společnosti s příležitostmi v jejím okolí. Společnost musí 1) do podnikání investovat více, méně, či neinvestovat vůbec, a 2) vypracovat strategie růstu pro rozšíření portfolia o nové produkty či oblasti podnikání.<sup>8</sup>

## 3.3. Cíle

Výchozím krokem procesu marketingového strategického plánování bylo vypracování marketingové situační analýzy a prognózy vývoje prostředí. Dalším krokem je určení marketingových cílů a cest jejich dosažení, tj. marketingových strategií. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry,

---

<sup>7</sup> HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. str. 75

<sup>8</sup> KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 100

soubory úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.

Ve společnostech existuje tzv. hierarchie cílů, odborná literatura hovoří o cílech globálních a divizních.

Cíle by se měly vymezovat určitými znaky. Lze je shrnout pod pravidlo SMART:

Specific – specifický

Measurable – měřitelný

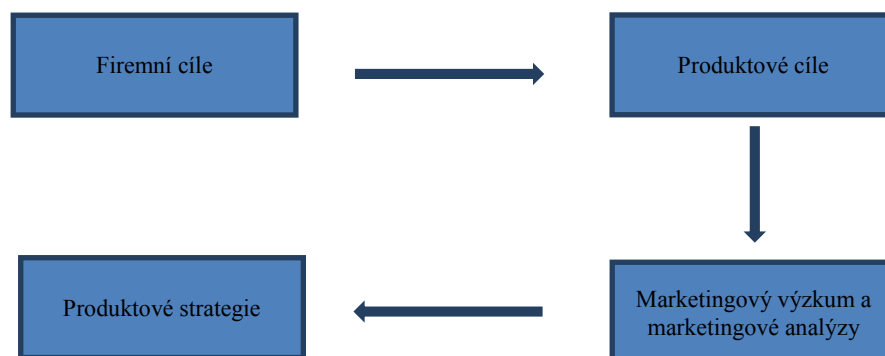
Acceptable – akceptovatelný

Realistic – reálný, dosažitelný

Trackable – sledovatelný

Firemní cíle jsou dosahovány především prostřednictvím produktových cílů. U každého produktu je důležité určit jeho ekonomický cíl, nákladovou a investiční rentabilitu, tržní podíl aj. Tyto cíle by měly být hierarchicky uspořádané, náročné, ale reálné.<sup>9</sup>

### Obr. 3: Firemní a produktové cíle



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8, str. 27

<sup>9</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8, str. 26

### 3.4. Strategie

Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovení cílů společnosti.

Firemní strategie vymezuje rozsah společnosti ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí.

Podnikatelská strategie se zaměřuje na působení společnosti uvnitř konkrétního trhu nebo odvětví.

Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom jak, kdy a kde konkurovat. Je provázaná jak s firemní strategií, tak s výkonným managementem. Firemní stratégové musí být zároveň marketingovými stratégy, protože firma nemůže existovat bez trhu.<sup>10</sup>

Z hlediska investičních cílů a záměrů se strategie dělí na růstové, stabilizační (strategie udržení zákazníků, pozice apod. a strategie obranná, která se snaží eliminovat výhody konkurence), zvrátové, sklízení a strategie na ukončení podnikání.

Každé plánování, ať už strategické nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.<sup>11</sup>

#### 3.4.1. Členění strategií s využitím Porterova modelu

Klasifikace strategie podle strategického modelu, který vyvinul M. Porter, zde vychází z vymezení základních možností získání konkurenční výhody. Jsou to diferenciacce produktu, nízké náklady a soustředění se na určitý segment trhu (tržní kout).<sup>12</sup>

Strategie diferenciacce produktu

Diferenciací se zde rozumí taková odlišnost produktu, která podniku přináší významnou konkurenční výhodu. Diferenciacce může být obsažena ve kterémkoliv prvku marketingové struktury komplexního produktu (viz část 3 - Marketingový mix). Může jít např. o odlišnost vlastního provedení produktu, jeho jádra či obalu nebo o tzv. rozšířený

---

<sup>10</sup>JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8, str. 29

<sup>11</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. Str. 33

<sup>12</sup> HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. 160

produkt, který vyjadřuje přidané služby a výhody. Velký význam u této strategie mají i tzv. psychologické metody, které zahrnují ovlivňování kupního chování zákazníků pomocí vhodně sestaveného propagačního mixu.

Strategie minimálních nákladů

Pokud podnik zvolí tuto strategii, pak usiluje o co nejnižší náklady na produkci a distribuci konkrétního produktu. Kritériem výše ceny je cena konkurence. Na základě zvolení strategie minimálních nákladů a tedy následně i nízkých cen získává podnik větší podíl na trhu, který s sebou přináší větší objem tržeb. Tuto strategii podnik zpravidla volí u produktů masové výroby a spotřeby se standardní kvalitou. U ostatních produktů hrozí, že kvantita ve výrobě ubere na kvalitě produktu.

Ohnisko soustředění (strategie tržního koutu)

Při uplatňování této strategie se podnik soustředí na jeden nebo více úzkých částí trhu tzv. segmenty (viz část 2 – Výzkum trhu). Základními výhodami segmentace trhu je důkladnější poznání zákazníka a tedy snadnější uspokojování jeho potřeb. Podnikem nabízený produkt je vlastně šitý na míru zvolenému segmentu, výroba takového produktu a komunikace s relativně úzkým segmentem je pro podnik efektivnější a dostupnější než snaha působit na celý trh.

### 3.4.2. Členění strategií s využitím Ansoffova modelu růstu

Provádění SWOT analýzy, analýzy produktového portfolia, analýz životního cyklu produktu a dalších analýz může podniku významně napomoci k získání důležitých informací pro racionální volby vhodných strategií růstu tržeb, ke specifikaci úlohy, povahy a místa inovací produktů v těchto strategiích. Ansoffova matice určuje strategii podle dvou třídících znaků – charakteru trhu a charakteru produktu.

**Obr. 4: Matice strategií růstu tržeb**

		Produkty	
		Stávající	nové
Trhy	současné	Strategie pronikání trhu	Strategie rozvoje produktu
	Nové	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace

Zdroj: HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. 160

#### Strategie pronikání (penetrace) trhu

Jedná se o strategii, kterou podniky využívají při zavádění produktu na trh, nebo když usilují o zvýšení svého podílu na tomto již zavedeném trhu. Podniky zvyšují objem produkce a prodeje daného produktu, zároveň výrazně investují do propagace.

Strategie penetrace trhu se zpravidla používá, pokud není trh, na kterém podnik působí, nasycen, nebo když se podnik snaží získat konkurenční výhodu.

#### Strategie rozvoje trhu

Podstata této strategie spočívá v zavádění stávajícího již fungujícího produktu na zcela novém trhu. Nový trh v tomto případě znamená nový segment, tedy část trhu, na kterou se podnik doposud nesoustředil. Může jít o nový trh z hlediska např. geografického nebo demografického.

#### Strategie rozvoje produktu

Tato strategie pracuje se zcela novými produkty na již zavedených trzích. Je zřejmé, že zavádění nových produktů na již fungující trhy s sebou přináší vysoká rizika kladoucí důraz na vhodné nastavení marketingového mixu, na správné načasování a v neposlední řadě na výzkum trhu – na vyhodnocení jeho nasycenosti a chování konkurence.

#### Strategie diverzifikace

Nejnáročnější a zpravidla nejrizikovější je strategie diverzifikace, která se soustředí na zavádění zcela nového produktu na nový dosud neexistující trh. Pokud však podnik nepodcení přípravy a rozhodne se podstoupit riziko spojené s vysokými náklady

dedikovanými na marketingový výzkum, distribuci a hlavně propagaci, pak s sebou volba této strategie přináší podniku značné přínosy.

Vzhledem k povaze nových trhů, povaze nových produktů a produktových řad, do kterých inovace produktů (nové produkty) spadají a povaze používaných technologií při produkci nových produktů lze rozlišit např. tyto typy diverzifikačních strategií: horizontální, vertikální a laterální (konglomerální).<sup>13</sup>

### 3.5. Marketingový výzkum

Informace, které marketingoví manažeři potřebují, pocházejí z interních zdrojů firmy, marketingového zpravodajství a marketingového výzkumu. Systém pro analýzu informací je dále zpracovává tak, aby byl pro manažery co nejpoužitelnější.<sup>14</sup>

Marketingový výzkum je vlastně nikdy nekončící projekt. Zahrnuje sbírání a práci s interními a externími daty, zajišťuje propojení spotřebitele, zákazníka a veřejnosti pomocí informací, které společnosti pomáhají identifikovat příležitosti a hrozby.

Každý výzkum se musí řádně naplánovat. Od definice cíle, kterého chce výzkum dosáhnout, přes vytvoření plánu získání informací a jeho implementace, po sběr a analýzu dat a jejich interpretaci.

Firma plánující marketingový výzkum může zvolit práci s primárními daty, tedy s daty získanými právě primárně pro účely prováděného výzkumu, nebo s daty sekundárními, to jsou ta data, která již někde existují, ale byla shromážděna k jinému účelu. Sekundární data jsou rychleji dostupná a méně finančně nákladná než data primární. Nevýhodou sekundárních dat je jejich neoriginalita, tedy to, že byla původně zajišťována pro účely jiného výzkumu, tudíž jejich implementace může podniku přinést nepřesné a do jisté míry zkreslující výsledky. Získávání primárních údajů je časově i finančně náročnější, ale jejich podobu můžeme přímo ovlivňovat. Při sběru primárních dat výzkumníci používají kvalitativní nebo kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkumy zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, chtějí postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snaží se zachytit názory (vědomí) i chování lidí co nejvíce standardizovaně. Získané poznatky zpracovávají pomocí statistických postupů a indukují na celý základní soubor (populaci). Při realizaci kvantitativního marketingového výzkumu volíme dle

---

<sup>13</sup> HADRABA, Jaroslav. *MARKETING: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2004. 214 s. ISBN 80-86473-89-9, str. 167

<sup>14</sup> KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 400

vhodnosti jeden ze tří typů – pozorování, dotazování nebo experiment. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročnější, jejich výsledky však bývají přesnější a přehlednější.

Naproti tomu kvalitativní výzkumy umožňují hlubší poznání motivů chování lidí, odhalují povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně se snaží najít jejich příčiny. V praxi se kvalitativní výzkum realizuje s využitím tzv. individuálních hloubkových rozhovorů nebo organizací tzv. focus groups (řízená diskuze skupiny lidí vedená moderátorem). Kvalitativní výzkum je rychlejší a méně nákladný, malý vzorek účastníků však není reprezentativní, a tudíž zobecnitelný na větší soubor jedinců, příp. celou populaci.<sup>15</sup>

### 3.6. Trh

V úplném základu trh znamená místo, kde se setkávají prodávající s nakupujícími. Běžný jedinec dojde k závěru, že trh je místo, kde se setkávají jedinci a společnosti s navzájem si vyhovujícími zájmy.

Na rozdíl od obchodníka, který trh popisuje jako místo provedení transakce, marketér vidí trh jako místo fyzické směny.<sup>16</sup> Pro marketéra znamená trh soubor všech stávajících a potenciálních nakupujících výrobků a služeb. Trh je soubor kupujících, zatímco odvětví je soubor prodávajících. Velikost trhu závisí na počtu kupujících, kteří mohou existovat vzhledem k určité nabídce na trhu. Potenciální kupující mají tři základní charakteristiky: zájem, příjem a přístup.<sup>17</sup>

V praxi rozlišujeme potenciální trh (soubor zákazníků, kteří vyjadřují určitý stupeň zájmu o produkt), dostupný trh (soubor zákazníků mající zájem, příjem a přístup k produktu), obsluhovaný trh (cílový trh – část kvalifikovaného dostupného trhu, který se firma rozhodne využít) a penetrovaný trh (soubor zákazníků, kteří se rozhodli produkt využít).

#### 3.6.1. Segmentace trhu

---

<sup>15</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2183-2. str. 14

<sup>16</sup> FERRELL, O.C. a Michael D. HARTLINE. *Marketing Strategy* [online]. 5. vyd. 2011 [cit. 2012-04-18]. ISBN 978-0-538-46738-4. Dostupné z: [www.ibookstore.com/](http://www.ibookstore.com/)

<sup>17</sup> KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 426

Vyspělost zákazníků způsobená převážně dostupností informací a svobodou volby donutila společnosti ustoupit od tzv. hromadného marketingu, kdy firmy používaly jednotný marketingový mix zacílený na celý trh současně. Odborná literatura ráda uvádí příklady velikánů, jako byl Henry Ford nebo jakým je firma Coca-Cola. Henryho Forda stálo jeho tvrzení o vozu Modelu T v jakékoliv barvě, jen když bude černá prvenství na světovém trhu, kterého zatím automobilka Ford znovu nedosáhla. Reklamní spoty společnosti Coca-Cola jsme zvyklí vídat o Vánocích, ale samozřejmě to není jediná kampaň, kterou firma s vedoucím postavením na trhu nápojů během kalendářního roku realizuje. V jejím portfoliu aktivit najdeme komunikaci zacílenou na rodiny s dětmi, na školáky i studenty středních a vysokých škol. Vtipná virální videa vznikající díky kreativnímu guerilla marketingu, patří na internetu k nejsledovanějším vůbec.<sup>18</sup> Většina firem působících na trhu používá v praxi tzv. cílený marketing, který identifikuje jednotlivé cílové skupiny (tržní segmenty), jimž připraví propracovanou nabídku. Pokud se společnost rozhodne pro konkrétní cílovou skupinu, může tomuto segmentu připravit produkt na míru, a to nejen z hlediska kvality, ale i ceny včetně jasné představy o propagaci a jejím rozsahu a rozpočtu. Cílený marketing se skládá ze tří hlavních kroků. Tržní segmentace rozděluje trh na jednotlivé skupiny s rozdílnými potřebami vyžadující různé produkty a různé marketingové mixy. Při segmentaci spotřebních trhů se nejčastěji zkoumají geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné.

Geografická segmentace rozděluje trh podle tzv. geografických jednotek, kterými jsou národy, státy, regiony, města, apod. Cílovou skupinou podnikající společnosti pak mohou být jedna či více jednotek, firma však vždy přihlíží ke geografickým rozdílům, které se projevují v oblasti potřeb a přání jednotlivých geografických oblastí.

Rozdělení trhu dle věku, pohlaví, povolání, výše příjmu, vzdělání či např. náboženského vyznání se obecně nazývá demografická segmentace. Studium vztahu mezi geografickými a demografickými charakteristikami se zabývá tzv. geodemografie.

Psychografická segmentace rozděluje zákazníky dle životního stylu, povahových rysů a společenské třídy.

Behaviorální segmentace rozděluje kupující do skupin podle znalostí, postojů, použití produktu nebo odezvy na něj. Mnoho marketérů má za to, že právě behaviorální proměnné

---

<sup>18</sup> ZÁRODŇANSKÝ, Rostislav. Automat vydává nápoje zdarma, stačí ho obejmout. *IDNES.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://revue.idnes.cz/automat-vydava-napoje-za-obejmuti-drk-/zajimavosti.aspx?c=A120416\\_144301\\_zajimavosti\\_zar](http://revue.idnes.cz/automat-vydava-napoje-za-obejmuti-drk-/zajimavosti.aspx?c=A120416_144301_zajimavosti_zar)



jsou nejlepším výchozím bodem pro tvorbu tržních segmentů.<sup>19</sup> Behaviorální segmentace zkoumá motivace a důvody pořízení si konkrétního produktu jednotlivcem respektive skupinou.

Existuje mnoho způsobů rozdělení trhu na jednotlivé segmenty. Aby byl však segment využitelný, musí splňovat čtyři základní podmínky. Každý jednotlivý tržní segment musí zpravidla být měřitelný, dostupný, významný a praktický.

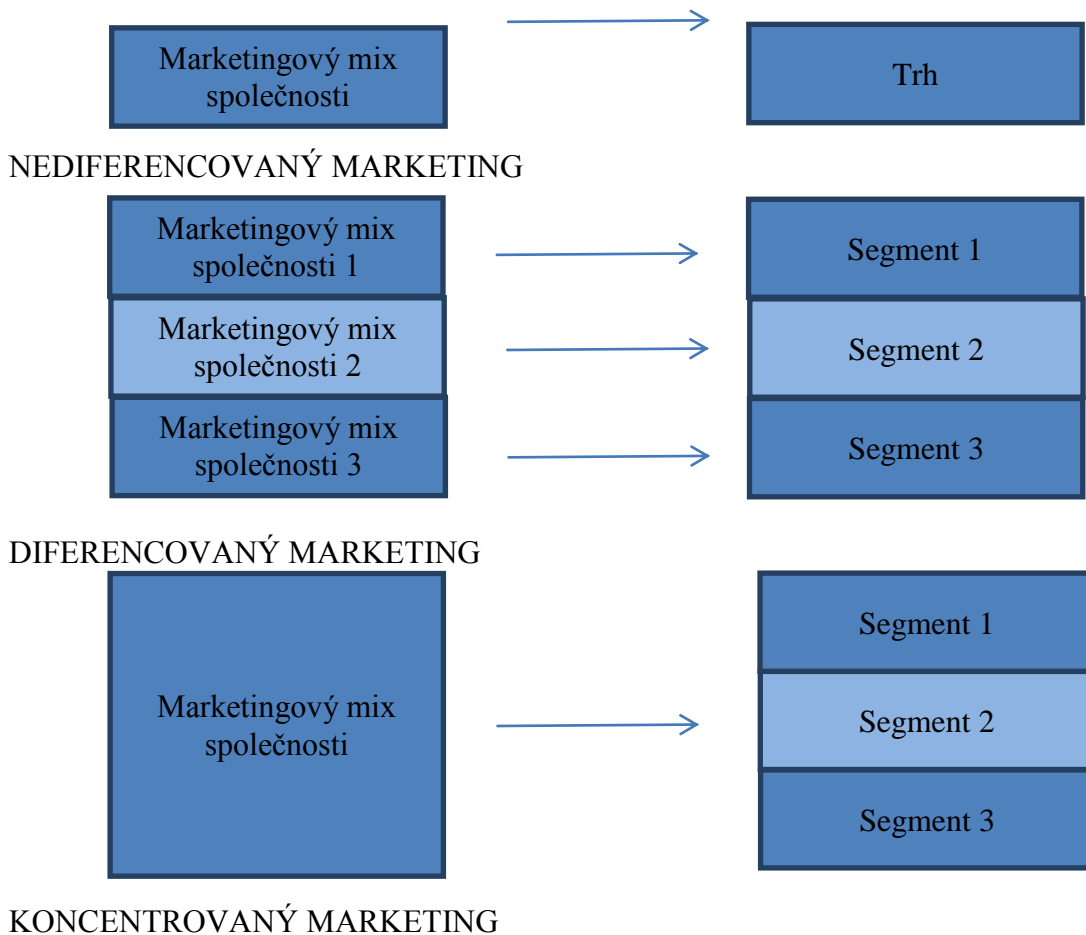
### 3.7. Targeting

Anglické slovo target v češtině znamená cíl. Poté, co si firma rozdělí trh na jednotlivé segmenty, zvažuje, který ze segmentů bude obsluhovat, tedy hledá svůj cílový trh. K obsluhování zvoleného segmentu volí firma zpravidla ze tří možných marketingových strategií. První je tzv. nediferencovaný marketing, který ignoruje rozdíly mezi tržními segmenty a nabízí jeden produkt pro všechny. Druhou strategií je diferencovaný marketing, ten naopak nabízí každému segmentu produkt s odlišným marketingovým mixem, a poslední variantou je koncentrovaný marketing, který se zaměřuje na podstatnou část jediného či více menších segmentů.

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 472

**Obr. 5: Tři alternativní strategie pokrytí trhu**



Zdroj: KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 487

### 3.8. Positioning

Positioning neboli pozice produktu vyjadřuje způsob, jakým je produkt vnímán zákazníky z hlediska důležitých atributů – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům.<sup>20</sup>

Positioning zpravidla začíná vytvořením tzv. konkurenční výhody, tedy u vytvoření lepší nabídky, než má konkurence. Nabídka firmy může být odlišná neboli diferencovaná ze čtyř základních hledisek:

1. Diferenciace samotného produktu, tedy fyzické změny nabízeného výrobku či služby.
2. Diferenciace služeb, které firma nabídne společně s produktem.

<sup>20</sup> Zdroj: KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 502

3. Diferenciace zaměstnanců, tedy zavedení pravidel chování zaměstnanců, kteří přijdou do styku se zákazníkem.

4. Diferenciace image, tedy odlišnost ve vnímání značky či pocitu z firmy. Tento způsob diferenciace bývá zpravidla časově i finančně nejnáročnější, přináší však nejlepší výsledky.

V praxi dle Kotlera běžně zákazník narazí na nesprávně zvolenou konkurenční výhodu. Některé společnosti chybně zvolí atribut své komunikace a poté dochází ke zmatení koncového zákazníka. Zdůrazňování odlišnosti by každá firma měla pečlivě zvážit a do komunikace zvolené diferenciace se pustit v případě, že splňuje následující kritéria: důležitost, osobitost, nadprůměrnost, přenosnost, prevenci a zisk.

### 3.9. Marketingový mix 4P

Marketingový mix je vyvážené uspořádání základních marketingových nástrojů (4P) používaných k oslovení cílových trhů. Označení 4P pochází z anglických názvů jednotlivých nástrojů: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion), distribuce (placement).

Publikující marketingoví odborníci v čele s Kotlerem, Wongem, Saundersem a Armstrongem se shodují, že produktem může být cokoliv, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Jako produkt lze klasifikovat nejen hmotnou věc, ale i službu, myšlenku, organizaci apod.

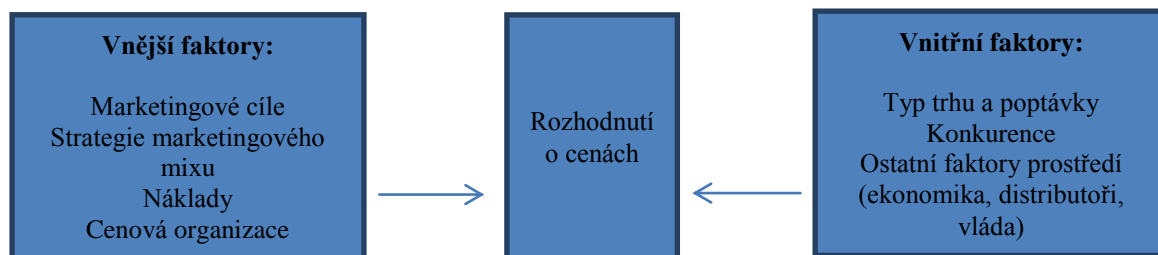
Každý produkt má své jádro, tzv. základní produkt, který vyjadřuje účel nákupu zákazníkem, tedy skutečnou hodnotu, kterou za své prostředky zákazník získá. Druhou fází je tzv. vlastní produkt, tedy jeho fyzická podoba, kvalita, funkce, design, balení a značka. Poslední fází je rozšířený produkt, který představuje doplňkové služby jako je např. instalace, či servis.

Každý produkt má svůj životní cyklus, který představuje vývoj tržeb a ziskovosti v průběhu jeho života. Přes vývoj, uvedení na trh, fázi růstu a zralosti se produkt dostane do úpadku. Ve fázi zralosti zpravidla přicházejí firmy s inovacemi a pokusy o rozvoj či oživení produktu.

Cena vyjadřuje peněžní částku, která je účtována za produkt. Jsou to peníze, které zákazník vymění za užitek z daného produktu.

Cena je jediný prvek marketingového mixu, který přináší výnos; všechny ostatní prvky představují náklady. Cena je také velmi flexibilní prvek marketingového mixu, na rozdíl od produktu či distribuce ji lze rychle změnit.<sup>21</sup>

**Obr. 6: Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách**



Zdroj: KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 750

Distribuce neboli místo představuje způsob, jakým prodávající dává zboží k dispozici cílovému trhu. Odborná literatura zmiňuje dva možné způsoby cesty zboží k zákazníkovi a to přímý a zprostředkovaný prodej. U přímého prodeje jde zpravidla o přímý kontakt prodávajícího/výrobce s nakupujícím, např. osobní prodej v prodejně, na internetu nebo telemarketing. Je zřejmé, že zmíněné formy jsou rozdílné nejen v reálném kontaktu se zákazníkem, ale i finanční náklady s přímým prodejem se dle formy liší. Telemarketing nebo online prodej představuje výrazně nižší náklady na akvizici jednoho zákazníka než v případě osobního prodeje. Nejvhodnějším příkladem zprostředkované formy prodeje je klasický maloobchodní prodej, tedy využívání sítě jiných společností k nabízení vlastních služeb.

Propagace představuje všechny komunikační nástroje, které mohou zvolenému segmentu předat podnikem zvolenou informaci. Mezi tyto nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing. Reklama je neúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku, výrobku, služby nebo myšlenky.<sup>22</sup> Mezi nejznámější formu reklamy patří televizní spoty, inzeráty v tisku a na internetu, outdoorová reklama v podobě billboardů, velkoformátových plachet umístěných na budovách, jsou to

<sup>21</sup> Zdroj: KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 749

<sup>22</sup> Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 258 s. ISBN 80-7261-010-4. str 124

ale i rádiové spoty nebo tzv. POS (point of sales) materiály, které jsou zpravidla umístěovány do místa prodeje produktu (plakáty, letáky, stojany, apod.).

Veřejné prezentace, rozdávání vzorků, účast na veletrzích a výstavách nebo např. rozdávání vzorků řadíme do podpory prodeje.

Do public relations, jak český překlad výrazu napovídá, patří vztah firmy s veřejností a to nejen s odbornou, ale i širokou. Do tzv. PR se řadí veškerá komunikace s tiskem (vydávání a šíření tiskových zpráv), organizace tiskových konferencí, seminářů a prezentací. Patří sem webová prezentace společnosti, příp. vydávání firemního zpravodaje či organizace veřejných akcí.

Prodejním personálem se rozumí obchodní zástupci a prodejci společnosti. Podnikový prodejní personál je jedním nejnákladnějších nástrojů marketingové komunikace, zejména pohybují-li se prodejci v terénu, hodně cestují a značnou část svého času tráví vyhledáváním potenciálních zákazníků a zajišťováním spokojenosti zákazníků existujících. Dle Kotlera tráví prodejce se zákazníkem pouze 30 % času, zbytek se věnuje cestování, vyplňování výkazů, účasti na poradách nebo studiu prodejních metod.<sup>23</sup>

Přímý marketing (z anglického direct marketing) představuje komunikaci napřímo s vybraným segmentem, v ideálním případě pak s koncovým zákazníkem. V určitých případech se může jednat o zákazníka stávajícího, o kterého společnost nechce přijít, případně mu chce nabídnout rozšíření služby či nový produkt. Pro tyto účely jsou vytvářeny různé databáze primárně pocházející z řad již existujících zákazníků, příp. z anket či průzkumů nebo soutěží. Zvolený segment pak společnost oslovuje buď adresně nebo neadresně, poštou, telefonicky nebo přes internet. Telemarketing se pak dále dělí na aktivní a pasivní, kdy v prvním případě společnost aktivně obvolává zákazníky, v druhém pak provozuje telefonní linku, přes kterou může být kontaktována klientem. Rozlišujeme linky standardní (zákazník platí za cenu hovoru dle ceníku poskytovatele), zelené (za hovor platí linku provozující společnost, volajícímu nevzniknou žádné náklady) a modré (za hovor klient platí běžnou částku, rozdíl hradí společnost).

### 3.10. Tržní vs. strategické segmenty

V části 3.1.3. se tato práce věnuje segmentaci trhu. Zákazníci v rámci jakéhokoli trhu mají jen zřídka podobné potřeby a očekávání. Pro odkrytí jednotlivých segmentů, do nichž se zákazníci dají seskupit, identifikuje proces segmentace proměnné, jejichž hodnoty

---

<sup>23</sup> Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 258 s. ISBN 80-7261-010-4. str. 132

se budou maximálně lišit mezi segmenty navzájem, a naopak jen minimálně odlišovat v rámci jednoho segmentu. Kreativní segmentace může pomoci společnosti přiblížit se svým zákazníkům vytvořením příslušně se odlišujícího marketingového mixu pro každý segment, a to změnou jedné (nebo více) složky 4P.<sup>24</sup>

Tržní segmenty, které vyžadují „pouze“ změny v marketingovém mixu, lze odlišit od segmentů strategických. Strategické segmenty vyžadují odlišné hodnotové sítě. Identifikace strategických segmentů pomáhá manažerům podnikatelských jednotek rozhodnout, jakou hodnotovou síť vytvořit. Na rozdíl od pouhého upravení 4P u tržních segmentů, obsluha odlišných strategických segmentů vyžaduje uzpůsobení dalších funkcí, jako je výzkum a vývoj nebo provoz. Při obsluze strategických segmentů se podnik neřídí klasickým marketingovým mixem 4P, ale zaměřuje se na tzv. 3V – hodnotného zákazníka (valued customer), hodnotové propozice (valued proposition) a hodnotové sítě (value network).<sup>25</sup>

Hodnotný zákazník je takový zákazník, kterého se firmě nejvíce vyplatí obsluhovat. Každá podnikatelská jednotka by měla své zákazníky znát a ve své komunikaci se soustředit právě na ty, kteří firmě přinášejí největší užitek. Hodnotová propozice vyjadřuje produkt, který bude firma nabízet právě hodnotnému zákazníkovi. Způsob, jakým bude hodnotnému zákazníkovi konkrétní hodnotová propozice distribuována, se nazývá hodnotová síť. Z výše uvedeného textu je patrné, že kromě již zmíněných možností odlišnosti, může firma svou nabídku diferenciovat i pomocí hodnotové propozice či zvolené hodnotové sítě.

Porozumění strategické segmentaci a její následné uchopení s využitím modelu 3V pomáhá osvětlit zásadní výzvy, kterým čelí mnohé společnosti. Zodpovězením otázek vztahujících se ke konceptu 3V může společnost identifikovat nové strategické segmenty, vytvořit hlubokou diferenciaci a řídit inovace a růst současně s transformací celého odvětví.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Zdroj: KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3 str. 39

<sup>25</sup> Zdroj: KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3 str. 43

<sup>26</sup> Zdroj: KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3 str. 58

## 4. Praktická část

### 4.1. Analýza vnitřního prostředí

#### 4.1.1. Analýza portfolia HBO

HBO na českém a slovenském trhu působí od roku 1994. Historie společnosti HBO Česká republika je detailně popsána v Příloze 1 této práce. Za 18 let své existence vzrostl celkový počet klasicky vysílaných TV kanálů na 5 (HBO, HBO 2, HBO Comedy, Cinemax, Cinemax 2), od roku 2008 nabízí HBO svým předplatitelům hlavní kanál HBO ve vysokém rozlišení a stávající zákazníci většiny IPTV operátorů mají přístup k tzv. videotéce HBO OD. Veškeré služby jsou zákazníkům nabízeny na měsíční bázi prostřednictvím satelitních, kabelových a IPTV operátorů. Analýza portfolia HBO je uvedena v Tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1: Analýza portfolia HBO**

Produkt	Rok působení	začátku	Popis
HBO	1994		vlajková loď společnosti HBO; TV kanál vysílající nejnovější filmy a seriály 24 hodin denně 7 dní v týdnu bez přerušení reklamou na bázi měsíčního předplatného
HBO 2	2001		TV kanál vysílající kromě repríz filmů a seriálů vysílaných na HBO i premiéry seriálů, dokumentárních filmů, koncertů a jiných filmových událostí; zdarma k HBO, samostatně neprodejný
HBO Comedy	2006		TV kanál vysílající kromě premiér komediálních filmů a seriálů i reprízy filmů a seriálů premiérově odvysílaných na hlavním kanále HBO, či na HBO 2; zdarma k HBO, samostatně neprodejný
HBO HD	2008		první filmový TV kanál ve vysokém rozlišení s 5.1 zvukem; programová skladba HBO HD je totožná s nabídkou HBO; zdarma k HBO, samostatně neprodejný
HBO OD	2008		SVOD (subscription on demand) služba, tzv. video na vyžádání na bázi měsíčního předplatného známé jako videotéka dostupná přes IPTV operátory, zdarma pro předplatitele HBO, samostatně neprodejný
HBO GO	2012		SVOD služba dostupná přes internet, za malý příplatek k HBO; prodejný vždy společně s balíčkem HBO kanálů
CINEMAX	2005		televizní kanál vysílající 24 hodin denně 7 dní v týdnu bez přerušení reklamou na bázi měsíčního předplatného; kromě nových filmů vysílá kanál i filmy starší tzv. kultovní společně se současnou celosvětovou tvorbou běžně oceňovanou na filmových festivalech; Cinemax je nabízen samostatně nebo v "balíčku" společně s HBO; v současné době má kanál více než polovina předplatitelů HBO
CINEMAX 2	2005		totožný s CINEMAX; program je posunutý přesně o 24 hodin; kanál je nabízen zdarma k Cinemaxu

Zdroj: interní materiály HBO zpracované autorkou

#### 4.1.2. Firemní a produktové cíle HBO

Dlouhodobým cílem společnosti HBO Česká republika je jednoznačně soustavný nárůst předplatitelů zastupovaných kanálů. Druhým neméně významným cílem je udržení stávajících zákazníků. Plnění těchto cílů jsou přizpůsobeny veškeré marketingové aktivity společnosti. Zaváděním inovací a novinek se společnost HBO snaží držet krok s požadavky svých diváků. Pro potenciální zákazníky jsou pak tyto novinky chápány jako přidaná hodnota neboli rozšířený produkt. V případě HBO to nejsou jen technická zhodnocení produktu, ale i programová nabídka v posledních letech významnou měrou rozšířená o vlastní tvorbu, která je pozitivně vnímána českými diváky. HBO se v České republice úspěšně zapsalo jako tvůrce kvalitní televizní zábavy. Dokumentární cyklus *Bez cenzury* či seriál *Terapie s Karlem Rodenem* v hlavní roli jsou toho příkladem.

Ke splnění dvou výše zmíněných hlavních cílů společnosti HBO jsou přizpůsobovány dílčí produktové cíle. Produktem pak jsou jednotlivé programové eventy (např. premiéra seriálu) nebo nové programy či služby (např. spuštění HBO Comedy v roce 2006). Tyto produkty jsou v daném období předmětem marketingové komunikace a jsou všemi zaměstnanci vnímány jako absolutní priority.

#### 4.1.3. Cílové skupiny HBO

Cílovou skupinou TV kanálu HBO jsou všichni televizní diváci. Výše marketingového rozpočtu a možnosti společnosti však donutily marketingové oddělení k segmentaci, ze které se vyprofiloval standardní HBO divák. Tomuto divákovi společnost přizpůsobuje marketingový mix svých produktů. Diváka lze popsat jako dospělého vzdělaného jedince (věk: 25+) s měsíčním příjmem větším než 20000 Kč žijícího ve středně velkém až velkém městě se zájmem o kulturu a filmy. Ze srovnání s divákem běžně dostupných stanic vyplynulo, že HBO divák dbá na kvalitu sledovaného obsahu. Mezi nejčastěji uváděné benefity HBO patří široká nabídka filmů a seriálů a nepřítomnost reklamy. Divák HBO však není přímým zákazníkem společnosti.<sup>27</sup> Divák HBO je zákazníkem operátora, který mu distribuuje TV kanály prostřednictvím nabízených technologií – kabel, satelit, IPTV, a který se následně se společností HBO dělí o inkasovanou částku.

Cílovou skupinu HBO lze segmentovat do několika úrovní. Prvním nejširším segmentem je výše uvedený divák. Tento zákazník je však snem většiny společností, tudíž je obtížné

---

<sup>27</sup> Interní informace společnosti HBO Česká republika



a pro společnosti nákladné takového zákazníka získat hlavně proto, že je denně vystavován působení marketingové komunikace velkého množství produktů. Limitací dostupnosti TV stanice HBO je fakt, že není možné si HBO pořídit bez uzavření smlouvy s operátorem podmíněné nákupem min. jednoho dalšího tzv. balíku televizních stanic. Pro společnost HBO jsou pak dostupnější stávající zákazníci operátorů nabízející zároveň TV kanály HBO a Cinemax. Tyto zákazníky lze dobře identifikovat a následně jim přizpůsobit direkt-marketingovou komunikaci. Akvizice těchto zákazníků bývá nejsnadnější a prostředky na ně nejefektivněji vynaložené.

## 4.2. Analýza vnějšího prostředí

### 4.2.1. Přehled trhu placené TV v ČR

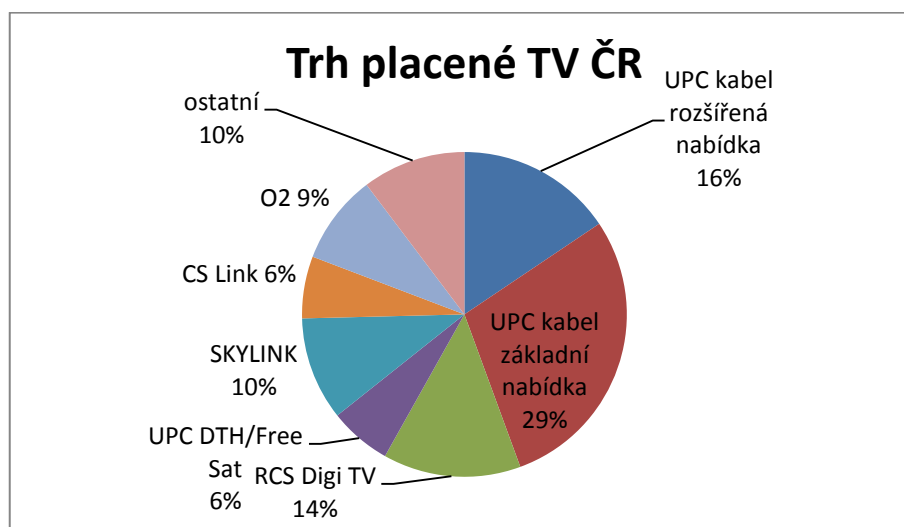
11 miliónů českých obyvatel je rozděleno do více než 4,5 miliónu domácností. 90 % z nich má dle Českého statistického úřadu jeden nebo více televizorů. 35 % z tzv. TV domácností pak využívá služeb placené televize, tedy měsíčně platí za příjem nevolně šířených TV kanálů prostřednictvím kabelových, satelitních a IPTV operátorů.<sup>28</sup> Do níže uvedeného přehledu nebyly započítány ty domácnosti, které „pouze“ jednorázově zakoupily tzv. kartu pro příjem volných TV kanálů přes satelit. Dle neoficiálních informací jsou takových domácností přibližně 2 milióny.<sup>29</sup> Největším hráčem na českém trhu placené televize je jednoznačně UPC se 45% podílem. Pro společnost HBO je však zajímavá jen část jejich zákazníků z důvodu nezájmu velké části připojených domácností o jakékoliv jiné programové balíčky než je tzv. základní balík obsahující 10 TV kanálů a pronájem set-top-boxu pro příjem digitálního vysílání.

---

<sup>28</sup> ATO: Mediaresearch – interní informace společnosti HBO Česká republika

<sup>29</sup> Interní informace společnosti HBO Česká republika

**Obr. 7: Přehled trhu kabelových, satelitních a IPTV operátorů**



Zdroj: vlastní práce autora, interní materiály společnosti HBO Česká republika

#### 4.2.2. Benchmarking HBO a ostatních kabelových TV kanálů

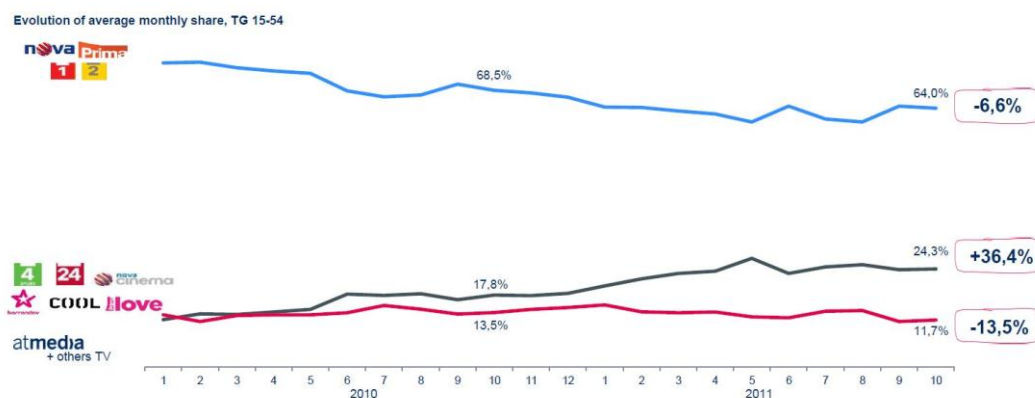
Na českém televizním trhu je v současné době dostupných více než 130 televizních kanálů. Kromě celoplošně dostupných stanic (ČT, Nova, Prima Family, Prima Cool, Prima Love, Nova Cinema, TV Barrandov) mají české domácnosti možnost využívat služeb placené televize. Operátoři působící na českém trhu zpravidla svou nabídku rozdělují do tzv. tematických balíčků jako např. sportovní, dokumentární, filmové, rodinné, dětské nebo zpravodajské. Před rokem 2008, kdy začal přechod na digitální vysílání, byla popularita placené televize vyšší, než je tomu v současnosti. Byla to právě digitalizace, která přinesla do českých TV domácností více TV kanálů bez nutnosti pravidelných plateb. Digitalizace byla v České republice úspěšně dokončena v roce 2011.

Pro účely této práce jsou zpracovány údaje týkající se přímé konkurence kanálu HBO, tedy TV stanice vysílající filmy a seriály cílící na stejný segment. Do přehledu srovnávaných stanic bylo však potřeba zařadit nejen kabelové poskytovatele filmového obsahu, ale i mladší TV kanály působící po digitalizaci televizního vysílání celoplošně, a to hlavně z toho důvodu, že jejich stále rostoucí popularita je pro HBO, i nový produkt HBO GO, hrozbou. Z níže uvedeného grafu je patrné, že právě diváci těchto relativně nových TV kanálů byli rekrutováni z řad diváků placené televize, protože podíl hlavních terestrických

stanic se snížil pouze o necelých 7 %, zatímco podíl nových TV kanálů vzrostl o téměř 37 %. Tematické placené TV kanály zastupovány v prodeji reklamy společností At Media zaznamenaly průměrný měsíční pokles 13,5 %.

**Obr. 8: Nárůst sledovanosti „nových TV stanic**

## Digital channels are taking over the thematic market



Zdroj: ATO – Mediaresearch: 1.1.2010 – 31.10.2011, zadáno společností AT Media, partnerem HBO Česká republika

Níže uvedený přehled obsahuje veřejně dostupné informace. K jejich zpracování bylo použito metody srovnávání. Bylo zjištěno, že v České republice působí více než 20 TV kanálů vysílajících převážně filmy a seriály a majících téměř identickou cílovou skupinu jako HBO. Většina TV stanic má zároveň vlastní webovou prezentaci v podobě www stránek. Více než polovina zúčastněných kanálů aktivně působí na sociálních sítích. Konkrétně vlastní Facebook profil nemá jen 9 z vybraných TV stanic. Kromě HBO neprovozuje žádná TV stanice vlastní kanál na video portálech (Youtube, Stream, apod.). Na těchto portálech jsou jednotlivé stanice zastoupeny ve formě prezentace vlastních pořadů (Show Jana Krause, Autosalon, Hlas Československa, Partička apod.). Žádný jiný TV kanál kromě HBO nevysílá úplně bez reklam. Celkem tři TV kanály a jedna společnost působící převážně jako klasická online videopůjčovna nabízejí SVOD službu svým zákazníkům.

**Tabulka č. 2: Přehled online a SVOD aktivit TV stanic**

TV STANICE	DOSTUPNOST	ONLINE	FACEBOOK	ON DEMAND	OSTATNÍ
HBO	EXTRA	<a href="http://www.hbo.cz">www.hbo.cz</a>	HBO CZSK: 7.071 fanoušků + profily pořadů	Ano - HBO OD	HBO CZSK Youtube kanál
HBO 2	EXTRA součástí HBO	<a href="http://www.hbo.cz">www.hbo.cz</a>	Ne	nabídka součástí HBO OD	Ne
HBO COMEDY	EXTRA součástí HBO	<a href="http://www.hbo.cz">www.hbo.cz</a>	Ne	nabídka součástí HBO OD	Ne
CINEMAX	EXTRA	<a href="http://www.cinemaxtv.cz">www.cinemaxtv.cz</a>	365 fanoušků	Ne	Ne
CINEMAX 2	EXTRA součástí Cinemax	<a href="http://www.cinemaxtv.cz">www.cinemaxtv.cz</a>	Ne	Ne	Ne
Film +	BASIC	<a href="http://www.filmplus.cz">www.filmplus.cz</a>	26.784 fanoušků	Ne	Ne
Filmbox	BASIC	<a href="http://www.filmbox.eu">www.filmbox.eu</a>	Ne	Ne	Ne
Filmbox Extra	EXTENDED BASIC	www.filmbox.eu	Ne	Ne	Ne
AXN	BASIC	<a href="http://www.axn.cz">www.axn.cz</a>	6852 fanoušků	catch up TV	Ne
AXN sci-fi	EXTENDED BASIC	<a href="http://www.axnscifi.cz">www.axnscifi.cz</a>	Ne	Ne	NE
AXN Crime	EXTENDED BASIC	<a href="http://www.axncrime.cz">www.axncrime.cz</a>	Ne	Ne	Ne
CS Film	BASIC	<a href="http://www.csfilm.cz">www.csfilm.cz</a>	6.745 fanoušků	Ne	Ne
MGM	BASIC	<a href="http://www.mgmchannel.com/czech-republic">www.mgmchannel.com/czech-republic</a>	Ne	Ne	Ne
TCM	BASIC	<a href="http://www.tcmeurope.com">www.tcmeurope.com</a>	Ne	Ne	Ne
Nova Cinema	FREE	<a href="http://www.novacinema.cz">www.novacinema.cz</a>	3.562 fanoušků	Ne	Ne
Prima Cool	FREE	<a href="http://www.primacool.cz">www.primacool.cz</a>	184.220 fanoušků	Ne	Profily pořadů, Youtube kanály pořadů
Prima Love	FREE	<a href="http://www.primalove.cz">www.primalove.cz</a>	22.748 fanoušků	Ne	Ne
TV Barrandov	FREE	<a href="http://www.barrandov.tv">www.barrandov.tv</a>	3.882 fanoušků	Ne	Ne

BASIC = součástí základního balíčku v nabídce operátorů

EXTENDED BASIC = součástí rozšířeného balíčku za další příplatek v nabídce operátorů

EXTRA = samostatně prodejný kanál

FREE = volně dostupný TV kanál

fbck = facebook

catch up TV = jednotlivé epizody odvysílaných seriálů dostupné po limitované dobu na www stránkách TV stanic

### 4.3. HBO GO

V roce 2011 společnost HBO spustila v USA a několika zemích střední Evropy (Polsko, Maďarsko, Slovinsko, Chorvatsko) novou službu s názvem HBO GO. Jedná se o interaktivní online videotéku s nabídkou více než 1000 titulů nejen z aktuální nabídky lineárního TV kanálu HBO dostupnou přes internet. Základním rozdílem mezi klasickým TV kanálem a HBO GO je možnost sledování zvoleného obsahu v počítači, chytrém telefonu nebo tabletu. V horizontu měsíců bude dostupnost služby rozšířena i o tzv. chytré televizory a herní konzole. V roce 2012 HBO spouští tuto službu v České republice.

Společnost HBO Česká republika patří do skupiny HBO Central Europe se sídlem v Budapešti. Odtud jsou mimo jiné řízeny veškeré aktivity spojené s vývojem nových technologií. Původní služba HBO GO byla vyvinuta v USA, na její realizaci američtí vývojáři pracovali od roku 2008. Ve své první fázi spuštění byla americká verze služby dostupná pouze na notebookech a každý zákazník HBO mohl službu využívat pouze na jednom zaregistrovaném zařízení. S rozvojem tzv. on demand služeb (doručení video obsahu na vyžádání) a samozřejmě s neustále se rozšiřující dostupností internetu začala být limitace překážkou a stala se tak slabou stránkou služby. S růstem popularity a dostupnosti tzv. chytrých telefonů bylo zapotřebí HBO GO rozvíjet co nejrychleji. V Maďarsku byl proto v HBO zahájen vlastní vývoj, který trval necelých 12 měsíců. Na jeho konci vznikla úplně nová verze služby - dostupná nejen na PC a notebookech, ale právě i na smart phonech, tabletech, tzv. chytrých televizorech a herních konzolách. Každý předplatitel služby má v současné době možnost zaregistrovat až tři různá zařízení a následně na nich HBO GO sledovat a využívat jeho veškeré výhody. Evropská verze HBO GO byla úspěšně nabídnuta k lokalizaci do asijských zemí a Latinské Ameriky. V březnu 2012 získala služba prestižní cenu na významném IT kongresu v Budapešti. HBO připravuje zavedení služby HBO GO v České republice od roku 2009. Původní plán počítal s variantou komerčního spuštění v průběhu roku 2011. Stejně jako u šíření a prodávání tradičních TV kanálů je společnost i v případě HBO GO odkázána na operátory, kteří tvoří distribuční síť veškerých produktů HBO. Právě zdlouhavá a náročná vyjednávání s nimi zapříčinily, že nový produkt nebyl v České republice ještě v březnu 2012 dostupný. Díky neustálým změnám podmínek dochází v HBO k pravidelné aktualizaci časového plánu spuštění služby. V současné chvíli (březen 2012) počítá HBO se spuštěním služby v průběhu dubna, a to nejdříve s menšími operátory. Velcí hráči (UPC, Telefonica O2, Skylink, CS Link) se přidají v průběhu roku. Čas je jednoznačně nejvýznamnějším

faktorem při navrhování marketingové strategie zavedení nového produktu HBO na český trh.

#### 4.3.1. Benchmarking HBO GO a ostatních SVOD službe

Pokud by se společnost HBO Česká republika držela svého původního plánu, byla by první, kdo v roce 2011 představil službu umožňující svým uživatelům neomezený přístup do tzv. videotéky fungující na bázi měsíčního předplatného. Okolnosti se však vyvíjely pro HBO GO nepříznivě a jiné společnosti z řad přímé i nepřímé konkurence odstartovaly svou činnost ve stejném odvětví. Staly se tak jednoznačně největší hrozbou HBO resp. HBO GO, která bude zohledněna při vytváření marketingové strategie nového produktu. Tato skutečnost neovlivňuje pouze strategii marketingové komunikace, podstatně zasahuje i do cenotvorby a načasování. Výrazně také komplikuje vyjednávání se zprostředkovateli, kterými jsou v první fázi společnosti nabízející lineární TV kanály zastoupené HBO ČR.

V současné době působí na českém trhu dvě online služby fungující na stejném principu jako HBO GO, tedy na bázi předplatného - Voyo.cz provozované TV Nova a Topfun Nonstop od společnosti TopFun. Žádný placený televizní kanál podobnou službu nenabízí. Televizní stanice Prima Family a Česká televize nabízejí na svých stránkách přístup k vysílaným pořadům zcela zdarma. První jmenovaný kanál umožňuje návštěvníkům svého webového portálu sledovat zdarma pořady z vlastní produkce neomezeně, převzaté programy pak pouze některé a vždy je jejich dostupnost časově limitována. U zahraničních seriálů to bývá týden, zahraniční filmy se na portálu objevují jen zřídka. Česká televize nabízí divákům a návštěvníkům vybrané pořady z vlastní produkce zdarma a neomezeně, většinu lze sledovat přímo online, tedy v aktuálním čase vysílání. Srovnání nabízených online SVOD služeb v ČR obsahuje Tabulka č. 3.

**Tabulka č. 3: Přehled SVOD služeb dostupných v ČR**

Název služby	Provozovatel	Nabídka	Cena	Poznámka	VOD
Voyo.cz	NOVA	vlastní tvorba: seriály; sport: přímé přenosy, záznamy; filmy: starší spíše B kategorie; u koprodukováných filmů (českých) rozšířená licence než u standardního vysílání	CZK 189	Původně veškerý obsah zdarma, následně rozdělení obsahu na volný a placený, od 1.4.2012 pouze placený obsah	film = cca CZK 60
Topfun Nonstop	TOP FUN	nabídka neaktuálních filmů; absence českých i zahraničních seriálů	CZK 189	Poměrně široká databáze uživatelů VOD služby, kterou Top Fun provozuje již od roku 2008	film = cca CZK 60
Primaplay	PRIMA FAMILY	vlastní tvorba: seriály, reality show, komediální a zábavné pořady (Partička, Show Jana Krause, apod.); u zahraničních seriálů pak funkce tzv. catch up TV	zdarma	provozovatel v tiskové zprávě deklaroval, že službu neplánuje nikdy zpoplatnit	NE
iVysílání	Česká televize	archív všech pořadů České televize; živé vysílání zastoupených TV kanálů	zdarma	ČT1, ČT2, ČT24, ČT4	NE
O2TV	Telefonica O2	mobilní živé vysílání pro předplatitele O2 mobilního internetu - ČT1, ČT2, ČT24, ČT4, ÓČKO	zdarma	dostupné pouze přes 3G nikoliv wifi připojení	NE (VOD služba Telefonica O2 nabízí pouze prostřednictvím své IPTV distribuce
HBO GO	HBO	1000 pořadů každý měsíc; filmové trháky od nejvýznamnějších filmových studií (Warner Brothers, Paramounth, Columbia TriStar, Universal, Dreamworks); kompletiní řady úspěšných amerických seriálů z produkce HBO; vlastní tvorba HBO ČR: stand-up comedy show Na stojáka, dokumenty z cyklu Bez cenzury, filmy a seriály (Terapie)	CZK 290 *	HBO GO není v současné době (duben 2012) samostatně prodejně. Cena obsahuje všechny lineární kanály + HBO GO; Cena zůstane více či méně stejná i v případě, že HBO GO bude dostupné pro každého i bez předplacení standardního TV kanálu HBO	NE

Zdroj: vlastní práce autorky; \*Průměrná cena HBO v ČR

#### 4.3.2. SWOT analýza HBO GO

Z analýzy portfolia HBO a z analýzy vnějšího prostředí vzešly důležité informace potřebné k sestavení SWOT analýzy produktu HBO GO, která ze své podstaty popisuje silné a slabé stránky služby, stejně jako identifikuje její příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky HBO GO jednoznačně patří široká nabídka filmů, mobilita služby a stabilní zázemí nadnárodní společnosti. Slabými stránkami jsou naopak vyšší cena, technické nedokonalosti a absence volného obsahu ke sledování. Rostoucí konkurence a její silná marketingová komunikace stejně jako jistý konzervatismus českých obyvatel představují nejvážnější hrozby. Příležitostí v blízké budoucnosti bude jednoznačně spuštění služby nezávislé na subskripci lineárního kanálu HBO, které společnosti HBO rozšíří cílovou skupinu o podstatnou část populace.

#### 4.4. Volba marketingové strategie HBO GO

Odbornou i širokou veřejností je značka HBO díky zavádění inovací a nových produktů vnímána jako pokroková<sup>30</sup>, což výrazně posiluje její image. Posílení velmi napomáhá fakt, že se společnost HBO nejen celosvětově, ale i v České republice snaží s novinkami přicházet na trh jako první. Jako první spustila verzi HBO v HD (high definition – vysoké rozlišení), zavedla SVOD v podobě HBO OD a nyní přichází se službou HBO GO, kterou reaguje na změny diváckých návyků a jejich rostoucí náročnost. Návyky televizních diváků se mění s rozvojem technologií, popularitou internetu a časovými možnostmi. Stále přibývá náročnějších televizních diváků, kteří nechtějí být závislí na televizním programu, ale chtějí si čas u obrazovky užít s programem, který si sami zvolí. Přibývá i takových, kteří televizor a televizní zábavu odmítají úplně, své oblíbené pořady sledují výhradně online na svém počítači či jiném, např. mobilním zařízení.

Společnost HBO při strategickém plánování využívá Porterova modelu, tedy zaváděním inovací a nových produktů cíleně získává konkurenční výhodu, kterou intenzivně využívá ve své komunikaci a k plnění náročných obchodních a marketingových cílů. V případě plánování inovací vždy pracuje s tzv. strategií diferenciací produktu, tedy zavádí takové inovace, které televizní kanál HBO odliší od ostatních subjektů působících na televizním trhu. Tímto odlišením a přidanou hodnotou, kterou divákovi/zákazníkovi nabídne, získá významnou konkurenční výhodu. Není tomu jinak ani u HBO GO. HBO GO se od

---

<sup>30</sup> Zdroj: Interní informace společnosti - dlouhodobé průzkumy vnímání značky HBO



ostatních dostupných služeb liší hlavně exkluzivitou obsahu, jednoduchostí užívání a mobilitou, tedy možností pohodlného užívání služby na cestách a mimo pevné internetové připojení. Tyto aspekty budou na základě zvolené strategie zdůrazněny v marketingové komunikaci.

Při zavádění nových produktů tedy i HBO GO využívá strategii tržního koutu. Snaží se tak získat nové zákazníky, kterým přizpůsobuje marketingový mix daného produktu. V případě HBO GO to budou seriáloví a filmoví fanoušci, kteří nejsou běžnými televizními diváky, natož pak předplatiteli HBO. Tomuto segmentu, u kterého jsou právě nejnovější seriály a jejich jednotlivé epizody velmi oblíbené a na internetu vyhledávané, bude HBO GO nabídnuto jako služba legálně nabízející celosvětově úspěšné a populární seriály souběžně s americkou premiérou, s českou jazykovou verzí v podobě dabingu nebo titulků a v nejlepší kvalitě. Příkladem podobné aktivity je např. premiéra seriálu Hra o trůny (jaro 2011), kdy část komunikace byla zacílena na fanoušky stejnojmenné knihy (nikoliv diváky HBO), ze kterých se následně stali tzv. ambasadoři seriálu. Ti svévolně pomáhali šířit nejen slávu samotného díla, ale svou loajalitou dodnes významně pomáhají pozitivnímu vnímání značky HBO jako takové. O propagaci druhé řady zmíněného seriálu (premiéra jaro 2012) se více či méně postarali právě oni.

Pokud má být HBO GO zařazeno podle Ansoffovy matice, pak bude vhodnou volbou strategie rozvoje trhu a strategie rozvoje produktu. HBO GO je novým produktem na již zavedeném i když stále se rozvíjejícím trhu viz Tabulka č. 4, stejně jako HBO je již zavedenou značkou, která se se svým novým produktem HBO GO chystá oslovit nové segmenty, ke kterým doposud neměla přístup a nijak se na ně nesoustředila.

#### 4.5. Cílová skupina a targeting HBO GO

Cílovou skupinou TV kanálu HBO jsou všichni televizní diváci, viz kapitola 4.1.3.

Podmínkou pro možnost příjmu HBO GO je subskripce lineárních kanálů HBO a internetové připojení s min. datovým tokem 150 kB/s. Cílovou skupinou jsou tedy jednoznačně již stávající HBO předplatitelé, stejně jako předplatitelé jiných služeb od smluvních operátorů majících internet v domácnosti. Dle Českého statistického úřadu je to aktuálně více než polovina ze všech domácností žijících v České republice. Jednoznačnou výhodou je fakt, že operátoři působící na trhu nabízejí kromě televizních kabelových stanic i internetové připojení a dva největší z nich pak obsluhují více než polovinu těchto internetových domácností (Telefonica O2 a UPC Česká republika).

Další cílovou skupinou HBO GO jsou seriáloví a filmoví fanoušci, kteří pravidelně nesledují TV, ale vyhledávají si své oblíbené pořady na internetu a sledují je online nebo je nelegálně stahují. Možnost využívání legální služby s kvalitní nabídkou obsahu a s komfortem volby jeho lokalizace (dabing, titulky) takovým jedincům usnadní příjem a zvýší požitek ze sledování oblíbených pořadů. Výhodou HBO GO je také fakt, že veškeré seriály produkované americkým HBO jsou na této službě dostupné zároveň s jejich americkou/světovou premiérou, tudíž náročný divák a fanoušek se tak dostane k absolutním novinkám okamžitě, legálně a s českou jazykovou verzí. Společnost HBO si uvědomuje, že podmínka příjmu lineárního kanálu HBO je pro tyto jedince překážkou. Proto intenzivně pracuje na vhodnější variantě služby pro tento specifický segment a plánuje její spuštění v blízké době.

#### 4.6. Marketingová strategie HBO GO

Z analýz vnějšího prostředí, SWOT a po identifikaci cílových skupin je možné sestavit marketingovou strategii zavedení HBO GO na český trh. Jak již bylo zmíněno výše, bude podle Porterova modelu využito strategií diferenciacie produktu a tržního koutu. V první fázi zavedení HBO GO půjde s využitím Ansoffovy matice o strategii rozvoje produktu, v následující fázi (příjem HBO GO bez nutnosti subskripce lineárního kanálu HBO) pak o strategii rozvoje trhu.

Marketingová strategie zavedení HBO GO obsahuje následující činnosti:

1. Příprava produktu (namíchání vhodného marketingového mixu)
2. Jednání s operátory
3. Sestavení časového plánu spuštění
4. Návrh marketingové komunikace
5. Marketingový výzkum za účelem zjištění výsledků a ekonomické efektivnosti marketingové komunikace

##### 4.6.1. Marketingový mix HBO GO

Marketingový mix představuje 4 základní nástroje (4P: product, price, promotion, placement), které společnosti používají k vytváření nabídky produktu pro cílovou skupinu, kterou chtějí na trhu obsluhovat. V této práci již bylo zmíněno, že je velmi obtížné

uspokojit každého, proto je pro firmy vhodnější vybrat si z celkového trhu jeho menší konkrétnější segment a jemu produkt „ušít na míru“.

I v případě HBO GO je marketingový mix upravený pro obě cílové skupiny. Společnost tedy v komunikaci využívá tzv. diferencovaný marketing.

Produkt HBO GO je online videotéka fungující na bázi měsíčního předplatného a lze ho v první fázi chápat jako tzv. rozšířený produkt lineárního TV kanálu HBO. Jelikož však bude HBO GO komunikováno samostatně, je HBO GO produktem s vlastním jádrem a s vlastním rozšířeným produktem. Lineární TV kanál HBO se v životním cyklu produktu nachází ve stádiu zralosti, kdy se společnosti zpravidla snaží o zavádění inovací a rozvoj.

Cena HBO GO je dána cenou lineárního TV kanálu HBO, kterou z velké části tvoří náklady na nákup licencí vysílaných pořadů. Ty jsou také nejnižší možnou cenou, za kterou lze šířené programy nabízet jednotlivým operátorům. Tyto náklady společnost platí i v případě tzv. promotion periody, kdy svým potenciálním nebo novým zákazníkům zpřístupní zastupované TV stanice zdarma. Cenu HBO kromě zmíněných nákladů na nákup obsahu tvoří provozní náklady, zisk a marže operátora/poskytovatele. Cena HBO GO nemůže být nižší, protože hlavní prioritou společnosti zůstává prodej lineárního TV kanálů HBO. HBO GO by se tak stalo jeho konkurencí a HBO by kanibalizovalo. Firma dle prognóz televizního trhu předpokládá, že HBO GO v horizontu desetiletí překoná počtem svých uživatelů počet diváků HBO, v současné době však taková zásadní změna nehrozí, proto své priority zatím neupravila. Zároveň si je společnost vědoma hrozeb rostoucí konkurence, která své služby prodává o 30 % levněji. Firma však věří, že kvalitou a velikostí svého obsahu své zákazníky získá i navzdory velkému konkurenčnímu boji. Největší hrozbou je služba Voyo.cz provozovaná gigantem televizního trhu – TV Nova. Cena HBO se po spuštění HBO GO zvýší v průběhu 12 měsíců o 15 %.

Distribuce HBO GO je stejně jako v případě nabízených lineárních kanálů zastoupená tzv. operátory. V první fázi zavedení HBO GO jsou to ti samí, kteří nabízejí TV stanice HBO a Cinemax. V druhé fázi se distribuce rozšíří o poskytovatele internetu. Pro společnost HBO to bude znamenat uzavření smluv s těmito společnostmi a nastavení obchodních podmínek spolupráce. HBO tak významně vzroste počet potenciálních zákazníků. Úplně poslední možností distribuce, se kterou zatím HBO počítá jako s nejméně reálnou, je přímý vlastní prodej služby. Pro společnost HBO by to znamenalo značné investice zejména v podobě rozšíření stávajících (obchod, marketing, finance)

a zřízení nových oddělení ve společnosti (péče o zákazníky, technická podpora). Společnost HBO předpokládá, že by stejně jako u konkurenčních služeb platba probíhala prostřednictvím mobilních telefonů, resp. by uživatelé za službu platili poskytovateli mobilních telefonních služeb, či online platební kartou.

Posledním ze 4P je propagace HBO GO, která je a do budoucna zůstane postavená na jedinečnosti služby s důrazem na kvalitu obsahu a na jednoznačném benefitu v podobě mobility. Tyto faktory budou hlavním předmětem komunikace a to v rámci všech čtyř složek propagace.

Podpora prodeje bude zajištěna silnou B2B komunikací, proběhnou školení jednotlivých prodejců stejně jako zaměstnanců tzv. call center, kteří přijdou do přímého styku se zákazníky. Pro prodejce budou vyrobeny vysvětlující marketingové materiály (letáky, TV spoty) a s jednotlivými operátory budou dohodnuty další formy podpory prodeje (kampaňové nabídky, try-by model – zdarma období na zkoušku, poté následuje koupě, try-by model s negativní opcí – zdarma na určité období, poté služba automaticky zpoplatněna apod.).

V rámci direkt-marketingových aktivit počítá společnost s aktivním telemarketingem, rozesíláním elektronických i tištěných adresovaných newsletterů a tutoriálů vysvětlujících funkčnost služby krok za krokem včetně jejího předplacení a aktivace. Silný důraz klade společnost na public relations. Firma nevyužívá služeb PR agentur, veškerá komunikace s odbornou i širokou veřejností je řízena oddělením marketingu. Stejně jako pro každý jiný zaváděný produkt i pro HBO GO bude připraven podrobný plán PR aktivit včetně jejich načasování. HBO plánuje vydat tisková prohlášení ve spolupráci s jednotlivými poskytovateli služby. Zároveň plánuje službu poskytnout zdarma nejen filmovým a televizním kritikům, ale i technickým a IT aktivně píšícím novinářům a bloggerům. Od tohoto si společnost slibuje pozitivní recenze a přirozené přijetí služby veřejností. HBO GO bude také hlavním produktem komunikovaným v rámci významné konference ČAEK, která se koná na konci dubna 2012. HBO se právě kvůli představení služby HBO GO stala pro letošní rok generálním partnerem této konference, které se každoročně účastní na 200 nejdůležitějších společností působících v oboru poskytování a šíření převzatého vysílání a to nejen z obsahového, ale i technického pohledu.

Reklama HBO GO proběhne ve dvou fázích. V první fázi, kdy bude služba spuštěna s menšími operátory, bude kampaň zaměřena na intenzivní B2B komunikaci následovanou BTL kampaní v podobě direkt-marketingových aktivit. V rozpočtu kampaně ve své první fázi HBO počítá také s internetovou komunikací, a to hlavně v podobě zaplacení

si klíčových slov v internetových vyhledávačích (Google, S-klik). Druhá fáze kampaně odstartuje se spuštěním služby s významnějšími partnery. Právě díky nim se služba stane pro širokou veřejnost značně dostupnější. V této fázi bude využito veškerých nástrojů marketingové komunikace, společnost počítá s využitím ATL i BTL kampaně. V ATL využije outdoor, transport (MHD), tisk, online. Z BTL aktivit plánuje společnost intenzivní PR komunikaci, guerillu a organizaci eventu. Marketingové komunikaci HBO GO včetně jejího načasování se podrobněji věnuje část Návrh marketingové komunikace.

#### 4.6.2. Jednání s obchodními partnery

Lineární TV kanály HBO a Cinemax šíří 90 % ze všech společností působících na českém trhu kabelových, satelitních a IPTV služeb. Se všemi těmito smluvními partnery od roku 2009 společnost HBO intenzivně jedná o zařazení HBO GO do svého portfolia služeb. Jednání s obchodními partnery jsou zdlouhavá a komplikovaná. Jakákoliv změna smluvních podmínek nebo rozšíření spolupráce jsou obtížné hlavně s velkými korporacemi podřízenými zahraničnímu vedení. Společnost HBO Česká republika je sama podobnou korporací, dohody s významnými hráči na trhu pak probíhají i déle než rok.

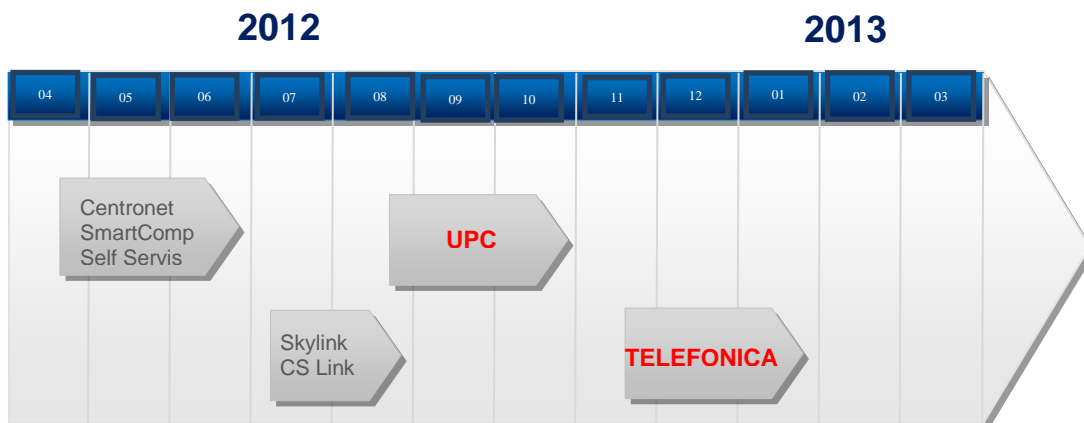
Jednání s obchodními partnery je rozfázované a probíhá mezi různými odděleními jednajících subjektů napříč jejich úrovněmi. Zpravidla se začíná představením služby a prezentací technických vlastností. To hlavně proto, že implementování nových technologií s sebou zpravidla nese i výrazné investice na obou vyjednávajících stranách. Poté, co operátor prověří své technické možnosti a připravenost, domluví se zástupci obchodních oddělení a odsouhlasí si finanční stránku spolupráce. Společně s marketingem potom naplánují podporu spuštění služby a přípravu společných marketingových aktivit.

Jak již bylo výše zmíněno – jednání jsou komplikovanější s velkými korporacemi (UPC, Telefonica O2), které jsou ale pro spuštění a následný úspěch služby klíčové. Tyto korporace však mají svá jasná pravidla a striktní plány, které jen velmi obtížně mění. Proces od vyjednávání k realizaci pochopitelně brzdí jejich vlastní naplánované aktivity a priority. Tito velcí hráči nabízejí kromě placených TV kanálů i jiné produkty (internet, volání, mobilní telefony, vlastní VOD – videotéku), jimž se běžně věnují.

#### 4.6.3. Sestavení časového plánu spuštění

Z jednání s obchodními partnery vznikl harmonogram spuštění služby ilustrovaný na Obr. 9

**Obr. 9: Časový harmonogram spuštění HBO GO**



Zdroj: vlastní práce autorky s použitím interních materiálů HBO Česká republika

#### 4.6.4. Návrh marketingové komunikace HBO GO

Z obsahu práce vyplývá, že služba HBO GO je prioritou společnosti HBO min. pro rok 2012 a firma předpokládá, že i v roce 2013 se komunikaci produktu bude významně věnovat. Pro představení či návrh marketingové komunikace je zapotřebí sumarizovat a připomenout cíle plánované kampaně:

1. Získání co nejvíce nových předplatitelů HBO díky zavedení nové služby HBO GO
2. Udržení stávajících zákazníků (použití HBO GO jako tzv. retenčního nástroje)
3. Představení HBO GO jako revoluční služby s důrazem na kvalitu obsahu a dostupnost
4. Posílení značky HBO jako „průkopníka“ v zavádění nových technologií
5. Posílení vztahů s obchodními partnery, získat 90 % z nich pro šíření služby v roce 2012

Jak již bylo uvedeno dříve, marketingová komunikace HBO GO je rozdělena do dvou fází. V první fázi se soustředí hlavně na B2B, tedy zaměřuje se na obchodní partnery, kteří službu po dohodě obchodních podmínek zařadí do vlastního portfolia nabízených

produktů. Pro tyto účely byla každému z oslovených partnerů vytvořena prezentace služby na míru a probíhala jednání napříč odděleními jednotlivých společností. Pro účely prezentací byly také vytvořeny promo spoty představující HBO GO s využitím stejných grafických elementů, které jsou použity na webových stránkách služby. V těchto spotech byla zdůrazněna kvalita a rozsah obsahu služby s použitím záběrů z jednotlivých filmů a seriálů. Byly zakoupeny a obrandovány dárky související s povahou služby (sluchátka, tablety, notepady) a vyrobeny drobné předměty s vizuálem služby (např.: bloky ve tvaru přístrojů iPhone a iPad).

Centrálně vytvořené marketingové materiály představující a popisující službu HBO GO byly lokalizovány do češtiny a adaptovány do různých formátů (letáky, POS materiály, internetové bannery apod.).

V rámci zavádění služby HBO GO v České republice se společnost HBO v roce 2012 stala generálním partnerem kongresu ČAEK (Česká asociace elektronických agentur), pravidelně konaném v dubnu. Kromě toho, že je služba HBO GO prezentována v programu a na všech ostatních propagačních materiálech kongresu, má na akci zajištěný prestižní prostor v podobě salonku, kde se chystá HBO GO ukázat zájemcům z řad registrovaných účastníků a novinářů. V souvislosti s takto významnou událostí se HBO ČR chystá vydat své první oficiální tiskové prohlášení o spuštění a dostupnosti služby HBO GO v České republice.

První fáze komunikace probíhá de facto od roku 2010, až od začátku 2012 však v jednotném, respektive oficiálním vizuálním stylu. Na přelomu roku 2011 a 2012 probíhal test služby u společnosti Telefonica O2 následovaný marketingovým průzkumem, od kterého si jak O2 tak HBO slibovaly zajímavé výsledky (postřehy, nedostatky apod.). Jeho výsledky zpracovává Telefonica O2 a v době odevzdání práce je společnost HBO nemá bohužel k dispozici. První fázi zakončí spuštění služby s min. třemi menšími operátory (SmartComp, Self Servis, Planet A) ve druhém čtvrtletí 2012.

Druhá fáze marketingové komunikace je naplánována na podzim 2012, tedy na období, kdy bude služba HBO GO nabídnuta zájemcům významnějšími obchodními partnery s největším počtem zákazníků. Jedná se hlavně o UPC a Skylink.

HBO GO je absolutní prioritou společnosti HBO ČR, proto bude hlavním produktem podzimní kampaně společnosti zaměřené na splnění výše uvedených cílů. V této fázi bude komunikace směřovat B2C, čili přímo k zákazníkovi, v tomto případě uživateli HBO GO. Kreativní zpracování je momentálně ve stádiu navrhování možností. Zaměstnanci oddělení marketingu a tzv. Creative Services (oddělení zabývající se v HBO výrobou video

upoutávek určených převážně pro obrazovku a online prezentaci společnosti) společně pracují na několika variantách klíčového vizuálu. Velkou předností služby HBO GO je jednoznačně uvádění kompletních řad úspěšných seriálů. Tyto seriály nasazuje společnost na své SVOD služby vždy s předstihem, aby popularitu těchto služeb zvýšila, a nutí tak své předplatitele tyto služby využívat. Na říjen 2012 plánuje HBO premiéru druhé série seriálu Terapie. I tento seriál bude na SVOD kanálech uváděn jako první, proto zvažuje využití silného vizuálu seriálu (v hlavní roli Karel Roden) k propagaci HBO GO a zdůraznit tak výjimečnost služby a kvalitu nabízeného obsahu. Další variantou by mohlo být využití populárních komiků z pořadu Na stojáka (tzv. stand-up comedy show z produkce HBO) k vtipnému představení služby. Nevylučuje se ani varianta propojení vážných ukázek Terapie a dotočených vtipných scén Na stojáka a jejich vzájemné sestříhání a použití v rámci vlastních online aktivit a virální online komunikace.

Poslední zvažovanou variantou je vypsání tenderu a oslovení kreativních a reklamních agentur s možností spolupráce. Toto bude rozhodnuto na základě vyhodnocení jednotlivých návrhů vytvořených v rámci české pobočky společnosti. Existují i vizuály vytvořené pro spuštění služby v jiných zemích regionu (Polsko, Maďarsko, Chorvatsko, Slovinsko), ty jsou však vhodné pouze pro první fázi a pro B2B komunikaci.

#### Volba vhodných médií

Hlavním komunikačním kanálem ve druhé hlavní části marketingové komunikace HBO GO bude jednoznačně internet. HBO předpokládá, že v průběhu druhé fáze marketingové komunikace bude služba HBO GO nabízena i samostatně, tedy bez nutnosti předplacení lineárního TV kanálu HBO. Proto společnost plánuje zacílit svou komunikaci na tzv. aktivní vyhledávače obsahu, tedy takové uživatele, kteří jsou zvyklí na internetu vyhledávat a následně sledovat video obsah. Na nejnavštěvovanější servery nabízející tento obsah pak umístí videa v podobě tutoriálů představujících HBO GO. Podobné, ale kratší spoty plánuje HBO umístit přímo před jednotlivá videa (tzv. pre-roll formát) vyhledávaná identifikovanou cílovou skupinou. V rámci podzimní části komunikace HBO GO společnost plánuje i kroky proti pirátským stránkám nabízejících program licencovaný HBO, který by společnost ráda vyměnila za pouhou ukázkou z programu doplněnou o sdělení o dostupnosti pokračování daného pořadu na stránkách, kde je HBO GO dostupné. Online část komunikace, za kterou HBO plánuje utratit téměř polovinu rozpočtu celé kampaně, bude pravděpodobně doplněna nadlinkovými (ATL) aktivitami jakými v případě HBO GO budou velkoplošné LCD monitory umístěné na frekventovaných ulicích převážně v Praze a v Brně, transport umožňující komunikaci mobility služby, spotová



kampaň v síti kin Cinestar a inzerce v tisku, která se kromě life-stylových magazínů zaměří i na více technicky zaměřené tituly a na odborný tisk (Strategie, Marketing a Média, MEM apod.). Inzeráty budou mimo jiné komunikovat benefity HBO GO a budou doplněny o PR články vysvětlující jak výhody, tak jednoduchou dostupnost legálního video obsahu. Výše popsané je možné doplnit o guerilla marketing v podobě umístění tzv. wi-fi hot spotů na frekventovaná místa a představení služby najatými jedinci na mobilních přístrojích (tablety, chytré telefony) např. v parcích, business centrech, středních a vysokých školách apod.

V jednotném vizuálním stylu a ve stejném období plánuje společnost podpořit ATL komunikaci i podlinkovými aktivitami (BTL) v podobě letáků, POS materiálů a PR kampaní s vlastním propracovaným plánem včetně časového harmonogramu.

V obou fázích kampaně bude využito direkt-marketingových aktivit hlavně v podobě aktivního telemarketingu a komunikace s koncovými uživateli služby prostřednictvím elektronicky zasílaných newsletterů a informací.

#### 4.7. Předpokládaný efekt marketingové kampaně

Kombinace silné ATL a BTL komunikace doplněná o direkt-marketing je pro společnost HBO neefektivnějším způsobem propagace nabízených produktů.<sup>31</sup> Společnost HBO si od plánované kampaně slibuje, že úspěšně osloví nové zákazníky, kteří se stanou pravidelnými uživateli, a zároveň předplatiteli HBO GO. Společnost věří, že zavedením služby a s ní spojenou reklamní kampaní zvýší loajalitu stávajících zákazníků, kteří získají ke svému předplatnému další benefit. Jelikož se příplatek služby projeví v ceně stávajícího balíčku po třech, resp. šesti měsících od zavedení a její zvýšení není nijak dramatické, firma předpokládá, že úbytek zákazníků bude minimální. Naopak společnost věří, že zavedením služby bez nutnosti předplacení lineárního kanálu HBO (druhá fáze spuštění služby) osloví nové zákazníky, převážně z řad aktivních internetových uživatelů, kteří mají v oblibě kvalitní filmovou a televizní zábavu, ale nejsou pravidelnými TV diváky.

Komunikaci a vysvětlení principu fungování služby pravděpodobně paradoxně pomůže největší konkurent Voyo.cz, a to hlavně z toho důvodu, že TV Nova, stojící za tímto produktem, službu masivně komunikuje a vysvětluje princip jejího fungování včetně benefitů, jakými jsou převážně svoboda volby, možnost sledování epizod oblíbených seriálů před TV premiérou apod. Velkou hrozbou však zůstává fakt, že aktivní uživatelé

---

<sup>31</sup> Interní informace společnosti HBO Česká republika

služby Voyo.cz si jen stěží předplatí jinou podobnou službu, a ti, kteří si Voyo.cz vyzkouší a budou zklamaní (hlavně kvůli nízkému počtu a kvalitě nabízených filmů a pořadů<sup>32</sup>), těžko k podobné službě přistoupí pozitivně. Tyto uživatele bude velmi náročné přesvědčit o předplacení si HBO GO.

V době dokončení této práce je služba HBO GO dostupná u jediné společnosti (SmartComp nabízející své služby pod názvem Netbox). Tři týdny po komerčním spuštění využívá službu HBO GO 10 % z celkového počtu zákazníků, což odpovídá původním odhadům potenciálu využívání služby. Procento odpovídá i aktuálnímu využívání HBO GO v ostatních středoevropských zemích, kde probíhá pozvolné spouštění služby. Služba je momentálně dostupná v Polsku, Maďarsku, Chorvatsku, Slovinsku a Holandsku. Ve všech zmíněných zemích je v režimu tzv. promo periody, tedy období, kdy zákazník za službu neplatí a dostává ji na určité časové období zdarma. V některých zemích byla služba spuštěna zatím pouze pro předplatitele lineárního kanálu HBO (Maďarsko, země bývalé Jugoslávie), v Polsku a Holandsku je HBO GO dostupné i samostatně, kdy součástí nabídky je i tzv. online stream (živé online vysílání) hlavního TV kanálu HBO. S touto variantou se v České republice počítá na podzim 2012. Společnost HBO Central Europe však předpokládá, že služba bude ve všech zemích do konce roku zpoplatněna, a zajistí tak plánovaný nárůst příjmů v posledním čtvrtletí 2012.

## 5. Závěr

Společnosti zavádějí inovace z různých důvodů. Technické inovace bývají zpravidla zaváděny z důvodu šetření nákladů a času, zaváděním nových produktů či rozšiřováním doplňkových služeb u již zavedených produktů společnosti reagují na požadavky svých zákazníků. Důvodem zavádění inovací může samozřejmě být i konkurence, jednak s ní může daná společnost chtít držet krok, nebo firma zavedením inovace získá konkurenční výhodu. V určitých situacích může mít zavedení inovace pro konkurenci až likvidační efekt. Vše záleží na kombinaci faktorů, jakým je např. fáze vývoje produktu. A to jak u společnosti inovaci zavádějící, tak u společnosti konkurenční. Pokud se např. konkurenční produkt nachází ve fázi úpadku, je pro firmu tento produkt nabízející

---

<sup>32</sup> Zdroj: Pro některé filmy už nemusíte k pirátům. Je jich ale žalostně málo - iDNES.cz. NÝVLT, Václav. *IDNES.cz* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://technet.idnes.cz/on-line-videopujcovny-voyo-a-topfun-v-cesku-zatim-jen-lehce-nalestena-bida-15p-/tec\\_video.aspx?c=A120206\\_122033\\_tec\\_video\\_nyv](http://technet.idnes.cz/on-line-videopujcovny-voyo-a-topfun-v-cesku-zatim-jen-lehce-nalestena-bida-15p-/tec_video.aspx?c=A120206_122033_tec_video_nyv)

velmi nákladné a téměř nereálné držet s inovací konkurence krok. Strategické plánování je proto pro společnosti zavádějící inovace klíčové.

Cílem práce bylo navržení marketingové strategie zavedení nového produktu provozovatele placené televize. Společnost HBO v současné době přivádí na český trh interaktivní online službu HBO GO, kterou reaguje na zvýšené nároky svých diváků, stejně jako následuje světové trendy ve vývoji televizní zábavy. Po provedení analýzy současného stavu trhu (analýza portfolia HBO, SWOT analýza HBO GO, analýza trhu kabelové televize, benchmarking konkurence HBO GO) byla pro první fázi spuštění navržena strategie diferenciacce produktu. Ve druhé fázi pak půjde o propojení strategie diferenciacce produktu a strategie tržního koutu. Služba HBO GO je jednoznačně výjimečná rozsahem a výraznou kvalitou nabízeného obsahu, což se stane hlavním pilířem marketingové komunikace služby. Důraz bude kladen i na dostupnost a mobilitu služby. Navržená marketingová komunikace zaměřená na zvolené segmenty zajistí splnění stanovených cílů. Služba je momentálně dostupná u jednoho operátora (Netbox) a z dosavadního vývoje je patrné, že předplatitelská báze společnosti poroste dle předpokladů.

Původní plány společnosti HBO počítaly se spuštěním služby v České republice na začátku roku 2011. Různé faktory popsané v této práci zapříčinily, že HBO GO startuje v ČR o více než rok později. HBO tak lehce ztrácí pozici průkopníka v zavádění nových technologií. TV Nova se svým Voyo.cz odstartovala jako první, zbylé dvě celoplošné televizní stanice nabízejí online obsah na svých webech nebo SVOD/VOD se přidaly v průběhu jednoho roku. Všechny tři TV kanály nabízely původně svůj obsah zdarma, Voyo.cz bylo bezplatné zpočátku, následovala fáze s částečným hrazením obsahu, kterou v lednu 2012 vystřídal plně placený model. Prima Family i ČT nabízí svou online videotéku stále zdarma a dle informací z tisku zavádění plateb neplánují.

Otázkou zůstává, zdali a kolik bude český divák potažmo uživatel ochoten měsíčně platit za legální obsah na internetu. TV Nova měsíc po zpoplatnění služby Voyo.cz oznámila 10 tisíc registrovaných předplatitelů<sup>33</sup>. Dle časopisu Marketing & Media jsou lidé ochotni platit za obsah, pokud je to obsah, který požadují. Existují tři strategie zavádění placeného obsahu online – první je tzv. všezahrnující paywall (uživatelé platí za kompletní nabídku online obsahu předem, tento obsah je exkluzivní pouze pro „členy klubu“), druhou

---

<sup>33</sup> Zdroj: Počet předplatitelů videotéky Voyo.cz se blíží deseti tisícům, chlubí se televize Nova - Lupa.cz. REDAKCE. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/zpravicky/pocet-predplatitelu-videoteky-voyo-se-blizi-deseti-tisicum-chlubi-se-televize-nova/>

je tzv. měření (část obsahu je zdarma, za exkluzivní materiál si předplatitel platí), poslední strategií je „nenucená strategie“, která nechává veškerý obsah zdarma a těží z prodeje reklamního prostoru na daném webu. U prvních dvou variant je totiž prokázán značný pokles návštěvnosti stránek (u všezahrnujícího paywallu vykázala např. online verze The Financial Times 90% pokles). Studie FuturePROOF společnosti Kantar Media se zabývala ochotou spotřebitelů platit za obsah jednotlivých médií. Televize se ukázala jako médium, za které byli respondenti ochotni si připlatit.<sup>34</sup>

Vývoj SVOD služeb a placeného online obsahu v České republice lze v krátkém horizontu těžko odhadovat, a to hlavně proto, že současná legislativa umožňuje nelegální šíření autorsky chráněného obsahu prakticky bez právního postihu. Na českých i zahraničních serverech je téměř ihned po světové premiéře dostupný jakýkoliv film či seriál. Pro společnosti zavádějící produkty v této oblasti bude proto velmi obtížné přesvědčit uživatele o výhodách placených služeb, které jsou v technické kvalitě nabízených pořadů, kvalitní jazykové lokalizaci a v neposlední řadě i legálnosti užívání.

Cílem práce bylo kromě navržení vhodné marketingové strategie zavedení HBO GO na český trh i pojmenování jednotlivých cílových skupin. Jednotlivým segmentům byl po zvolených analýzách namíchán vhodný marketingový mix a zacílená komunikace vedoucí ke splnění dílčích a hlavních cílů. Zavedením služby HBO GO společnost HBO získá nové zákazníky, stejně jako podpoří loajalitu těch stávajících. Cíl práce byl splněn, navržená marketingová strategie bude realizována v průběhu roku 2012.

---

<sup>34</sup> Zdroj: MACKAY, Evan. *MARKETING & MEDIA. Hlavní otázka médií: zdarma, či za peníze?*. Praha: Economia, a.s., 2011, č. 44. ISSN 977121294900544. Týdeník.str. 12

## 6. Seznam literatury

### Monografické publikace

1. DRUCKER, Peter. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. 16. vyd. Oxford: Elsevier, 2007. 253 s. ISBN 978-0-7506-8508-5.
2. DRUCKER, Peter. *Inovace a podnikavost*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-856-0329-2.
3. DYTR, Zdeněk ; STRÍTELSKÁ, Michaela. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 233 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
4. FISK, Peter. *Staňte se marketingovým géniem: poučte se ze zkušeností významných světových společností*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 348 s. ISBN 80-251-1319-1.
5. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
6. HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. JOLLY, Adam. *Innovation Harnessing Creativity for Business Growth*. London: Kogan Page and Contributors, 2003. 165 s. ISBN 0-7494-3627-1.
9. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
10. KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3
12. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 198. ISBN 80-247-1277-6.
13. PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 39. ISBN 80-85605-11-2.

14. WALLY, Olins. *O značkách*. 1. vyd. Praha: Argo, 2009. 253 s. ISBN 978-80-257-0158-4.

### **Periodika a elektronické publikace**

15. DOMANSKÁ, Lucie. *Inovace by měla být základním úkolem managementu* [online]. Praha: Podnikatel, 2007 [cit. 2010-08-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/inovace-zbytecny-prepych-2/>>.

16. FERRELL, O.C. a Michael D. HARTLINE. *Marketing Strategy* [online]. 5. vyd. 2011 [cit. 2012-04-18]. ISBN 978-0-538-46738-4. Dostupné z: [www.ibookstore.com/](http://www.ibookstore.com/)

17. GALLEY, Mark. *Improving on the Fishbone Effective Cause-and-Effect Analysis* [online]. Reliabilityweb, 2010 [cit. 2010-10-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.reliabilityweb.com/index.php/articles/improving\\_on\\_the\\_fishbone\\_effective\\_cause-and-effect\\_analysis\\_cause\\_mapping/](http://www.reliabilityweb.com/index.php/articles/improving_on_the_fishbone_effective_cause-and-effect_analysis_cause_mapping/)>.

18. JIRÁSEK, Jaroslav. *Inovace* [online]. Sves, 2005 [cit. 2010-08-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace05/texty/jirasek1.1.pdf>>.

19. *Marketingový mix* [online]. Praha: Asistentka, 2009 [cit. 2010-08-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/7517>>.

20. SIRŮČEK, Pavel. *Inovace* [online]. Marathon, 2004 [cit. 2010-09-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.valencik.cz/marathon/04/mar040100.htm>>.

21. ZÁRODŇANSKÝ, Rostislav. Automat vydává nápoje zdarma, stačí ho obejmout. *IDNES.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://revue.idnes.cz/automat-vydava-napoje-za-obejmuti-drk-/zajimavosti.aspx?c=A120416\\_144301\\_zajimavosti\\_zar](http://revue.idnes.cz/automat-vydava-napoje-za-obejmuti-drk-/zajimavosti.aspx?c=A120416_144301_zajimavosti_zar)

