



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Dizertační práce

Možnosti uplatnění grafického designu v procesu budování a řízení značky

Ways of using graphic design in brand building and brand management

Autor: **Mgr. Zuzana Kupková**

Studijní program: Výtvarná umění
Studijní obor: 8206V102 Multimedia a design

Školitel: prof. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.

Oponenti: prof. PhDr. Dušan Pavlů, CSc.
doc. Mgr.A. Pavel Noga, ArtD.

Zlín, duben 2016

© Zuzana Kupková

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis Summary**.
Publikace byla vydána v roce 2016

Klíčová slova: *firemní vizuální styl, korporátní design, grafický design, marketing, firemní identita*

Key words: *corporate design, graphic design, marketing, corporate identity*

Plná verze dizertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ABSTRAKT

Disertační práce Možnosti uplatnění grafického designu v procesu budování a řízení značky se zabývá rozdílným pohledem odborníků ze dvou oblastí, kteří se nevyhnutelně podílí na tvorbě a užívání firemního vizuálního stylu. Cílem práce je pak především analýza procesu tvorby korporátního designu a identifikace pohledu grafických designérů na celý proces ve srovnání s hlediskem marketingových pracovníků. Na základě heterogenity či homogenity postojů obou zkoumaných skupin je definován model procesu tvorby korporátního designu vycházející z aktuální praxe. Kromě modelu je pak výstupem práce také soupis doporučení pro účastníky procesu tvorby firemního vizuálního stylu s cílem předcházet konfliktům obou zmíněných stran. Výsledky výzkumného šetření v kombinaci s výsledky analýzy studijních oborů ve zmíněných oblastech v České republice pak přináší doporučení pro úpravy výuky v těchto studijních oborech s cílem teoreticky připravit absolventy na praktická úskalí týmové spolupráce grafických designérů a marketingových odborníků.

ABSTRACT

The dissertation thesis Ways of using graphic design in brand building and brand management is dealing with the different point of view of participants at the process of creating of corporate design. The aim of the thesis is to analyse the process and to research conflicts between marketing specialists and graphic designers appearing during their cooperation. According to findings of the research the model of process of creating visual style will be defined and a list of recommendations for better cooperation too. Another part of the research will be analysis of study plans at universities in the Czech Republic offering marketing or graphic design programmes, including both public and private universities. The target of the study is to find out how these experts are educated to understand the other branch – whether the graphic designers are taught marketing and vice versa. Both analysis results will be a basis for setting of recommendations for possible changes in education.

Poděkování

Děkuji svému školiteli prof. Mgr. Petru Štarchoňovi, Ph.D. za inspirační vedení této disertační práce.

Děkuji proděkance pro tvůrčí činnost Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za vstřícnost a ochotu konzultovat vše spojené s doktorským studiem a jeho úskalími, včetně disertační práce a její metodiky.

Děkuji ředitelce Ústavu marketingových komunikací, doc. Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za umožnění studia na tomto ústavu a průběžnou výraznou podporu v plnění studijních i jiných povinností vyplývajících z mého studia, stejně tak za podporu v lidské rovině.

Děkuji všem respondentům polostrukturovaných rozhovorů, vysoce vytíženým osobnostem z akademické i komerční sféry za to, že si na můj výzkum vytvořili časový prostor a poskytli mi cenné informace, dále také za mnohá zprostředkování dalších rozhovorů s jejich kolegy či studenty a projevené nadšení pro zkoumanou problematiku.

Děkuji své rodině, svým přátelům i spolupracovníkům za praktické umožnění absolvování mého doktorského studia a také podporu ve vy-pjatých chvílích.

Zuzana Kupková

OBSAH

ÚVOD 12

1 SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY 13

1.1 Ukotvení pojmu corporate design 13

1.2 Proces tvorby korporátního designu 16

2 METODOLOGIE PRÁCE 17

2.1 Cíle a hypotézy 17

2.2 Metody 17

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 19

3.1 Vymezení pojmů 19

3.1.1 Vizuální komunikace 19

3.1.2 Corporate identity 20

Identita značky 21

Firemní identita vs. identita značky 21

3.1.3 Firemní design 22

Grafický manuál 23

Firemní logo 23

Firemní barvy 30

Firemní písmo 32

3.1.4 Firemní komunikace 33

3.1.5 Firemní kultura 34

3.1.6 Grafický design 35

3.1.7 Produkt organizace 37

3.1.8 Corporate image 38

3.1.9 Značka a její řízení 39

Budování značky 40

Proces budování značky podle D. L. Kellera 41

Positioning 42

4 VÝZKUMNÉ METODY 44

4.1 Kvalitativní metody 44

4.1.1 Hlubkové rozhovory 44

4.2 Desk research 47

4.3 Srovnávací analýza 48

5 PROJEKT VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 49

5.1 Cíl výzkumu 49

5.2 Účel výzkumu 49

5.3 Hypotézy výzkumu 49

5.4 Metoda a techniky 49

5.5 Časové rozvržení 49

5.6 Limity výzkumu 50

6 PŘEDVÝZKUM 51

6.1 Realizace předvýzkumu 51

6.2 Získaná data 51

6.2.1 Pedagog z oboru marketingu 51

6.2.2 Pedagog z oboru grafický design 52

6.2.3 Marketingová manažerka 53

6.2.4 Grafický designér – freelancer 54

6.2.5 Marketingová specialistka – vedoucí projektu zavádění nové firemní identity 55

6.3 Vyhodnocení předvýzkumu 56

7 REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 57

7.1 Průběh 57

7.2 Praktická realizace výzkumu 57

7.3 Tematické členění 58

7.3.1 Důležitost designu pro úspěch značky 58

7.3.2 Proces tvorby korporátního designu 59

7.3.3 Vzdělávání odborníků participujících v oblasti tvorby korporátního designu 60

8 DATA ZÍSKANÁ POLOSTRUKTUROVANÝMI

ROZHOVORY 61

8.1 Studenti marketingu 61

8.1.1 Důležitost korporátního designu 61

Značka bez korporátního designu 61

Značka úspěšná díky korporátnímu designu 62

Demokratizace korporátního designu 62

Životnost grafického manuálu 62

8.1.2 Proces tvorby korporátního designu 62

Posouzení schématu, doplnění 62

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 63

Preference externího nebo interního grafického designéra 63

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 63

8.1.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 64

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 64

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 64

8.2 Pedagogové marketingu 64

8.2.1 Důležitost korporátního designu 64

Značka bez korporátního designu 64

Značka úspěšná díky korporátnímu designu 65

Demokratizace korporátního designu 65

Životnost grafického manuálu 65

- 8.2.2 Proces tvorby korporátního designu 65
 - Posouzení schématu, doplnění 65
 - Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 66
 - Preference externího nebo interního grafického designéra 66
 - Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 67
- 8.2.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 67
 - Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 67
 - Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 68
- 8.3 Marketingoví odborníci z firemní praxe 68**
 - 8.3.1 Důležitost korporátního designu 68
 - Značka bez korporátního designu 68
 - Značka úspěšná díky korporátnímu designu 68
 - Demokratizace korporátního designu 69
 - Grafický manuál 69
 - 8.3.2 Proces tvorby korporátního designu 69
 - Posouzení schématu, doplnění 69
 - Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 70
 - Preference externího nebo interního grafického designéra 70
 - Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 71
 - 8.3.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 71
 - Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 71
 - Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 72
- 8.4 Externí marketingoví odborníci (agenturní, freelanceři) 72**
 - 8.4.1 Důležitost korporátního designu 72
 - Značka bez korporátního designu 72
 - Značka úspěšná díky korporátnímu designu 72
 - Demokratizace korporátního designu 73
 - Grafický manuál 73
 - 8.4.2 Proces tvorby korporátního designu 74
 - Posouzení schématu, doplnění 74
 - Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 74
 - Preference externího nebo interního grafického designéra 75
 - Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 75
 - 8.4.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 76

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 76

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 77

8.5 Studenti grafického designu 78

8.5.1 Důležitost korporátního designu 78

Značka bez korporátního designu 78

Značka úspěšná díky korporátnímu designu 78

Demokratizace korporátního designu 78

Grafický manuál 78

8.5.2 Proces tvorby korporátního designu 79

Posouzení schématu, doplnění 79

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 79

Preference externího nebo interního grafického designéra 80

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 81

8.5.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 82

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 82

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 82

8.6 Pedagogové grafického designu 83

8.6.1 Důležitost korporátního designu 83

Značka bez korporátního designu 83

Značka úspěšná díky korporátnímu designu 83

Demokratizace korporátního designu 83

Grafický manuál 84

8.6.2 Proces tvorby korporátního designu 84

Posouzení schématu, doplnění 84

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 85

Preference externího nebo interního grafického designéra 86

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 86

8.6.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 87

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 87

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 88

8.7 Grafičtí designéři z firemní praxe 88

8.7.1 Důležitost korporátního designu 88

Značka bez korporátního designu 88

Značka úspěšná díky korporátnímu designu 88

Demokratizace korporátního designu 88

Grafický manuál 89

8.7.2 Proces tvorby korporátního designu 89

Posouzení schématu, doplnění 89

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 90

Preference externího nebo interního grafického designéra 90

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 91

8.7.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 92

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 92

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 92

8.8 Externí grafičtí designéři (agenturní, freelanceři, grafická studia) 93

8.8.1 Důležitost korporátního designu 93

Značka bez korporátního designu 93

Značka úspěšná díky korporátnímu designu 93

Demokratizace korporátního designu 93

Grafický manuál 94

8.8.2 Proces tvorby korporátního designu 95

Posouzení schématu, doplnění 95

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu 96

Preference externího nebo interního grafického designéra 97

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit 98

8.8.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu 100

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání 100

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů 100

9 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 102

9.1 Dotazování z oblasti marketingu 102

9.1.1 Studenti marketingu a pedagogové marketingu 102

9.1.2 Studenti marketingu a marketingoví odborníci z firemní praxe 104

9.1.3 Studenti marketingu a externí marketingoví odborníci 106

9.1.4 Pedagogové marketingu a marketingoví odborníci z firemní praxe 108

9.1.5 Pedagogové marketingu a externí marketingoví odborníci 110

9.1.6	Interní marketingoví odborníci a externí marketingoví odborníci	113
9.1.7	Shrnutí – dotazování z oblasti marketingu	114
9.2	Dotazování z oblasti grafického designu	115
9.2.1	Studenti grafického designu a pedagogové grafického designu	115
9.2.2	Studenti grafického designu a interní grafičtí designéři	117
9.2.3	Studenti grafického designu a externí grafičtí designéři	119
9.2.4	Pedagogové grafického designu a interní grafičtí designéři	121
9.2.5	Pedagogové grafického designu a externí grafičtí designéři	123
9.2.6	Interní grafičtí designéři a externí grafičtí designéři	125
9.2.7	Shrnutí – dotazování z oblasti grafického designu	128
9.3	Srovnání stejných kategorií z obou oblastí	128
9.3.1	Studenti marketingu a studenti grafického designu	128
9.3.2	Pedagogové marketingu a pedagogové grafického designu	130
9.3.3	Interní marketéři a interní grafičtí designéři	132
9.3.4	Externí marketéři a externí grafičtí designéři	134
9.4	Srovnání dalších skupin z praxe	136
9.4.1	Externí marketéři a interní designéři	136
9.4.2	Interní marketéři a externí designéři	138
9.5	Shrnutí srovnání dle témat	140
9.5.1	Důležitost korporátního designu	141
	Značka bez korporátního designu	141
	Značka úspěšná díky korporátnímu designu	141
	Demokratizace korporátního designu	141
	Grafický manuál	141
9.5.2	Proces tvorby korporátního designu	142
	Posouzení schématu, doplnění	142
	Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	142
	Preference externího nebo interního grafického designéra	142
	Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	142
9.5.3	Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu	143
	Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	143
	Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	143
9.6	Závěr	144
9.6.1	Dotazování	144

9.6.2	Stručné shrnutí výsledků	144
9.6.3	Výrazné heterogenity a homogenity názorů	145
9.6.4	Potvrzení či vyvrácení hypotéz	146
10	REŠERŠE STUDIJNÍCH PLÁNŮ - PROJEKT VÝZKUMU	148
10.1	Cíl výzkumu	148
10.2	Účel výzkumu	148
10.3	Hypotézy výzkumu	148
10.4	Metoda a techniky	148
10.5	Časové rozvržení	149
10.6	Limity výzkumu	149
11	REŠERŠE STUDIJNÍCH PLÁNŮ – VÝSLEDKY	150
11.1	Marketingové studijní obory	150
11.2	Grafické studijní obory	152
11.3	Vyhodnocení	153
11.4	Závěry	155
12	MODEL PROCESU TVORBY KORPORÁTNÍHO	DESIGNU 156
12.1	Ideální model	157
12.2	Reálný model	158
13	DOPORUČENÍ PRO PRAXI	159
13.1	Doporučení pro marketingového specialistu	159
13.2	Doporučení pro grafického designéra	159
13.3	Doporučení pro tým tvořící korporátní design	160
14	DOPORUČENÍ PRO UNIVERZITNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	161
15	ZÁVER	163
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	164
	SEZNAM OBRÁZKŮ	168
	SEZNAM TABULEK	169
	SEZNAM PŘÍLOH	170

ÚVOD

Disertační práce s názvem Možnosti uplatnění grafického designu v procesu budování a řízení značky se zabývá rozdílným pohledem odborníků ze dvou oblastí, kteří se nevyhnutelně podílí na tvorbě a užívání firemního vizuálního stylu. Cílem práce je pak především analýza procesu tvorby korporátního designu a identifikace pohledu grafických designérů na celý proces ve srovnání s hlediskem marketingových pracovníků se zaměřením na další podskupiny těchto dvou kategorií, a sice studentů, pedagogů, interních a externích pracovníků z korporátního pohledu, s cílem podrobněji analyzovat vývoj ve vnímání těchto expertů.

Práce si klade za cíl přinést nejen relevantní výstupy v podobě výsledků dvou výzkumných šetření, tedy polostrukturovaných rozhovorů a srovnávací analýzy studijních oborů, zároveň předpokládá i praktičtější výstupy s přínosem pro odbornou praxi, vědecké poznání i pedagogickou stránku příslušných oborů.

Na základě heterogenity či homogenity postojů obou zkoumaných skupin bude definován model procesu tvorby korporátního designu vycházející z aktuální praxe. Kromě modelu je pak výstupem práce také soupis doporučení pro účastníky procesu tvorby firemního vizuálního stylu s cílem předcházet konfliktům obou zmíněných stran. Výsledky výzkumného šetření v kombinaci s výsledky analýzy studijních oborů ve zmíněných oblastech v České republice by pak měly přinést doporučení pro úpravy výuky v těchto studijních oborech s cílem teoreticky a do jisté míry i prakticky připravit absolventy na praktická úskalí týmové spolupráce grafických designérů a marketingových odborníků.

Práce se zabývá kontroverzním tématem, které se dotýká každého marketéra i každého grafického designéra, je tedy možné vidět její potenciál ve skutečném praktickém použití závěrů pro zlepšení praxe.

1 SOUČASNÝ STAV ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

1.1 Ukotvení pojmu corporate design

Vizuální styl společnosti neboli corporate design je pojem velmi rozšířený. Je tématem mnoha monografií, které se zabývají firemní identitou a image, grafickým designem i marketingem a managementem obecně. Aktuálními zdroji informací o této problematice jsou také česká i zahraniční odborná periodika.

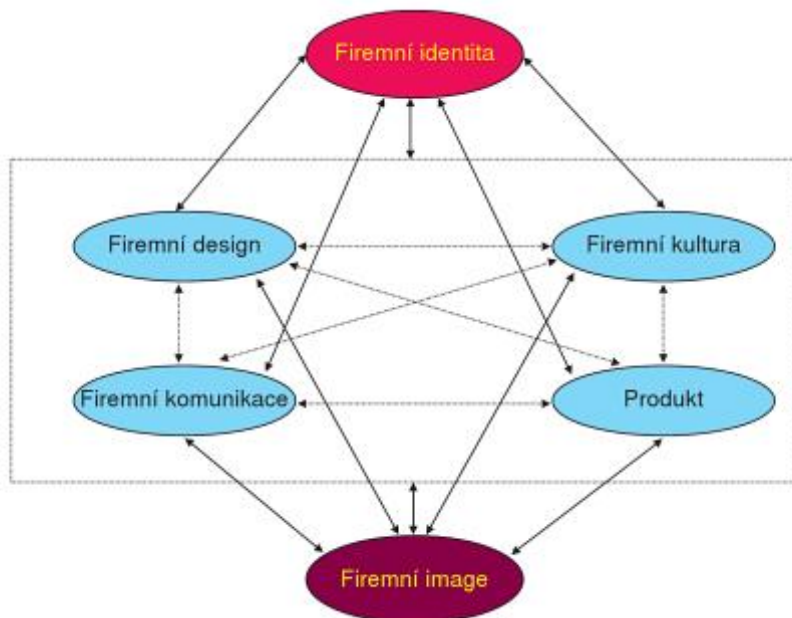
Corporate design je jednou z důležitých složek systému zvaného firemní identita – corporate identity. Firemní identita představuje soubor nástrojů, jejichž výsledkem je image organizace, tedy obraz společnosti v očích zákazníka, dodavatelů i široké veřejnosti.

Zatímco na počátku 90. let 20. století byl v České republice firemní design záležitostí spíše větších společností, v současnosti má svůj specifický vizuální styl většina živnostníků, což je nejen důsledek růstu konkurence, ale také zvyšujícího se počtu marketingově vzdělaných osob a nabídky kurzů marketingu a reklamy určených laikům a začínajícím podnikatelům. Svůj korporátní styl tak dnes mají i menší kadeřnictví, montážní firmy, lékaři a právníci. V souvislosti s rozvojem webových stránek a potřebou komunikovat svůj vizuální styl nastavují a používají i neziskové organizace, veřejné instituce (nemocnice, památky, muzea) a obce.

Definice pojmu corporate design je uváděna povětšinou v souvislosti s definicí systému firemní identity. Čeští autoři se zabývají zejména firemní identitou jako celkem, jejími jednotlivými prvky a také jejím výsledkem – image. V anglicky psané literatuře lze najít i monografie, které se specializují přímo na corporate design. Často se jedná nejen o teoretická východiska, ale také o praktické návody pro grafické designéry a marketéry.

Z českých autorů věnujících se této problematice nelze nezmínit Vysekalovou a Mikeše, jež jsou autory monografie publikované v roce 2009 s názvem *Image a firemní identita*. Autoři zde ujasňují vztah mezi pojmy firemní identita a firemní image, upozorňují na chybné užívání pojmu corporate identity v praxi, kdy bývá zaměňován za corporate design, který je však jen jednou z jejích součástí, a jsou opomínány další složky tohoto systému. Autoři dále připomínají historické souvislosti vzniku firemní identity s odkazy na antické a středověké dějiny. Firemní identitu dále dávají do souvislosti s firemní strategií. S odkazem na další autory pak definují corporate identity jako koncept či představu, jak chce být organizace vnímána, a konkrétní nástroje, prostřednictvím nichž tuto představu naplňuje (filozofie organizace, etika, struktura, vnější prezentace, firemní kultura, osobnost značky, design, chování organizace, produkt). (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Vztah mezi firemní identitou, jejími prvky a image podle Vysekalové pak definuje následující schéma.



Obr. 1. Systém firemní identity

Zdroj: Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 21

Jurášková, Hornák a kol. ve Velkém slovníku marketingových komunikací definují corporate identity jako jednotnou prezentaci firmy na veřejnosti s cílem jednoznačné identifikace a nezaměnitelnosti organizace. Zmiňují také čtyři základní prvky, kterými je firemní identita tvořena, a to firemní kulturu, firemní filozofii, produkt společnosti a corporate design. Vztah mezi corporate identity a corporate image definují jako činnost a její výsledek. (Jurášková a kol., 2012)

Záruba, Richtr a Koudelková jsou autory knihy s názvem CI.CZ, kde se věnují corporate identity v českém prostředí se zaměřením na corporate design. Kniha mapuje vývoj této marketingové oblasti v České republice v letech 1990 – 2007. Autoři uvádí, že corporate design je jednou z oblastí grafického designu, jež prošla výrazným vývojem a je pro ni typický vzestup kvality zpracování, metodiky i výsledků. Autoři datují vznik korporátního designu jako oboru do 50. let 20. století ve Spojených státech amerických. Jedná se však o období, kdy se začalo používat toto označení i odborné názvosloví. Samotné používání grafického vyjádření stejně jako Vysekalová, Mikeš (2009) datují do starověku a popisují jeho rozvoj v průběhu dalších staletí v souvislosti s mytologickými znameními, znaky cechů, heraldikou ad. Autoři se pak soustředí zejména na rozvoj corporate designu v českých ze-

mích. Z hlediska zdrojů uváděných výše pak stojí za povšimnutí jejich výklad firemní identity, kam zařazují firemní kulturu, firemní design a filozofii, nikoliv však produkt. K samotnému korporátnímu designu pak uvádí, že se jedná o nejviditelnější součást identity, měl by z ostatních prvků vycházet a navazovat na ně. Označují jej jako soubor pravidel, která definují vizuální prezentaci společnosti, zdůrazňují jeho komunikační úlohu jak směrem dovnitř společnosti, tak směrem ven a k jeho hlavním složkám řadí značku, firemní typografii, firemní barevnost a doplňkové vizuální elementy. Autoři definují pojem corporate design velmi detailně a věnují se také metodice projektů jeho tvorby. (Záruba a kol., 2008)

Velmi originální a komplexní pohled na danou problematiku přináší Alina Wheeler v knize *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. Autorka se věnuje celému procesu nastavování identity značky, jeho jednotlivým složkám, popisuje také elementy značky a vlivy. Firemní identitu definuje jako něco, co je možné vidět, čeho je možné se dotknout, slyšet jej a vnímat v pohybu, něco, co sjednocuje jednotlivé prvky do jednoho systému. Wheeler v procesu budování identity zdůrazňuje také úlohu tzv. stakeholders, jimž je působení identity určeno a zároveň ji sami ovlivňují. Ke klíčovým stakeholders řadí zákazníky, zaměstnance, dodavatele, širokou veřejnost, konkurenční organizace, média, investory, profesní organizace ad. Wheeler se soustředí na detailní popis procesu budování firemní identity, jednu kapitolu pak kompletně věnuje designu, o němž uvádí, že redukuje filozofii do její vizuální podstaty a zároveň dává formu komunikovanému sdělení. Autorka upozorňuje také na problematičnost a složitost úlohy grafického designéra, jenž ztvárňuje značku, protože dnešní vizuální prostředí je přesyteno. Kromě toho zdůrazňuje nadčasovost corporate designu, jenž by měl být funkční i více než 20 let. Mezi prvky corporate designu zařazuje logotyp, barvy a typografii, jež shodně musí všechny respektovat a podporovat hierarchii informací i značky jako takové. Na rozdíl od výše zmíněných autorů ke složkám corporate designu řadí ještě zvuk, tedy zvukové logo nebo zvukové ztvárnění značky (znělka), a dále pohyb, kde zmiňuje možnost využití animací. (Wheeler, 2009)

Rovněž jako návod je pojata kniha *Grafický design: základní pravidla a způsoby jejich porušování*, jejímž autorem je Timothy Samara. Autor se zde soustředí na sestavení 20 pravidel pro tvorbu, zároveň však přináší osobité myšlenky a pozastavení nad jednotlivými oblastmi grafického designu. Upozorňuje například na odlišnost grafického designu od ostatních uměleckých disciplín; jako hlavní odlišnost uvádí tzv. záměr, tedy záměr klienta ztvárněný umělcem, na rozdíl od individuálního vyjádření umělce, jež je typické pro ostatní oblasti umělecké tvorby. Grafického designéra však zdůrazňuje nejen jako vizuálního стратега, ale také jako osobu formující vizuální dorozumivací

jazyk postmoderního světa. Z pravidel, která autor na základě svých zkušeností uvádí, se jako zásadní jeví následující: základem designu musí být koncepce, nějaký obsah – v opačném případě by byl pouze prázdou schránkou, ačkoliv mnohdy velmi krásnou. Samara dále doporučuje účelnost na úkor dekorativnosti. Pro corporate design je pak důležité pravidlo jednotnosti zvolených prvků, použití maximálně 3 druhů písem, pečlivý výběr barev s poukazem na jejich psychologický význam a zároveň odstupem od konvencí a klišé (použití konkrétní barvy pro obor podnikání apod.). Kontroverzním pravidlem pak může být rada, aby vizuální styl byl univerzální. Vzhledem k početným skupinám stakeholders, jež uvádí Wheeler (2013), lze nejspíše s tímto pravidlem souhlasit, i když jistě existují i výjimky, tedy značky se specifickou cílovou skupinou, která právě univerzálnost odmítá. (Samara, 2008)

1.2 Proces tvorby korporátního designu

Proces tvorby korporátního designu je sice v mnoha knihách i článcích zmiňován, nicméně v prostudovaných zdrojích nebyl jeho model definován. Mnoho zdrojů dává tipy a rady, jak vytvořit dobré logo nebo funkční vizuální styl organizace, jsou to však tipy, jaký by měl být, nikoliv jak jej dobře vytvořit. Autoři zmiňují, co všechno musí funkční design splňovat, co vše je potřeba brát v úvahu. Konkrétní rady k procesu tvorby vizuálního stylu se týkají zadání. K dalším fázím se autoři nevyjadřují, zejména se však vůbec nevěnují vztahům v tomto procesu a už vůbec ne vztahům mezi marketingovými pracovníky, často vystupujícími jako zadavateli, a grafickými designéry, považovanými za tvůrce. Složení týmu a zejména pak týmové interakce, ponechávají autoři stranou. I přes velké množství návodných knih neobsahuje žádná z nich rady, jaké je ideální rozdělení rolí a kompetencí. Teoretická východiska pro zkoumání tohoto procesu jsou tedy spíše dedukována z malých zmínek a poznámek a krátkých útržků v knihách na dané téma.

2 METODOLOGIE PRÁCE

2.1 Cíle a hypotézy

Cílem disertační práce je identifikovat klíčové determinanty v procesu tvorby vizuálního stylu organizace v souvislosti s budováním a řízením značky z pohledu všech přímo i nepřímo participujících stran.

Výzkumné otázky jsou následující:

VO1: Kdo má rozhodující slovo při tvorbě firemního vizuálního stylu?

VO2: Z čeho nejčastěji pramení konflikty v týmu tvořícím korporátní design?

Hypotézy jsou v následujícím znění:

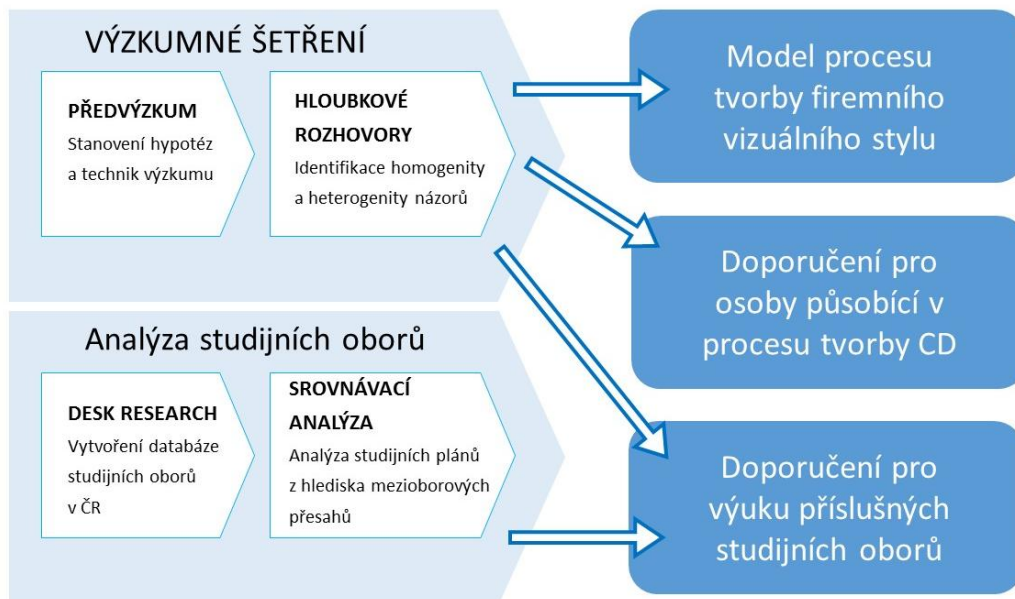
H1: Poslední slovo v procesu tvorby korporátního designu má marketingový pracovník, protože je tím, kdo rozhoduje o rozpočtu.

H2: Konflikty mezi grafickým a marketingovým pracovníkem v procesu vzniku korporátního designu vznikají zejména na základě neznalosti a vzájemného neporozumění těmito oborům, tedy grafický designér nemá znalosti marketingu, marketingový pracovník nezná grafické zásady a metody.

2.2 Metody

Praktická část disertační práce bude pracovat s několika metodami. V první řadě se bude jednat o osobní dotazování. V rámci předvýzkumu budou použity nestrukturované rozhovory s několika zástupci cílových skupin. Na základě této rešerše bude stanoven způsob dalšího dotazování, s největší pravděpodobností budou navrženy polostrukturované individuální rozhovory (osobní či telefonické), případně písemný dotazník. Dotazník bude použit i v případě osobního dotazování jako struktura pro vedení rozhovoru a jako záznamový arch. Další použitou metodou bude desk research, jehož výsledkem bude sestavení databáze vysokoškolských studijních oborů ve dvou zvolených oblastech (grafický design a marketing). Použita bude také srovnávací analýza, jejímž východiskem bude databáze vysokoškolských studijních oborů. Srovnávány budou studijní plány oborů grafických a marketingových s cílem identifikace společné teoretické základny absolventů těchto oborů a zároveň rozdílů, které mohou být příčinou heterogenity názorů na proces budování značky a kreativní proces tvorby vizuálního stylu organizace.

Výzkumnou část disertační práce lze dle metod rozdělit do dvou ucelenějších částí, jak naznačuje následující diagram:



Obr. 2. Metodologie disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování

První částí je technicky náročnější, jedná se o kvalitativní výzkumné šetření formou polostrukturovaných rozhovorů, druhou částí je poté srovnávací analýza pracující s daty získanými pomocí metody desk research. Projekty obou výzkumů jsou zpracovány v praktické části.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 Vymezení pojmů

3.1.1 Vizualní komunikace

Vizuální komunikace je jednou z mnoha forem komunikace (např. verbální, nonverbální, auditivní ad.). Stejně jako u komunikace obecně se jedná o proces předávání informací či emocí jiným lidem, jejím specifikem je zrakové vnímání. Z hlediska forem a médií se do vizuální komunikace řadí obrazy, písmo, fotografie, film. Pro fungování vizuální komunikace je nezbytný tzv. common sense, tedy společné sdílení významu znaků. (Eliška, *Obrazový slovník vizuální komunikace*)

Někteří autoři do vizuální komunikace řadí také některé typy komunikace nonverbální, např. mimiku, kineziku, posturologii, gestiku, proxemiku ad.), protože jsou rovněž vnímány zrakem. Další autoři zmiňují jako součást vizuální komunikace ještě obecněji v podstatě cokoliv, co je vnímáno zrakem, tedy i světla, monitory, displeje, papír apod.

Jednotlivé formy komunikace se nejen navzájem prolínají, ale při jejich společném použití můžeme sledovat tzv. synergický efekt, kdy se například účinek verbální komunikace zvýší její produkcí v atraktivním designu (písmu, barvách apod.).

Vizuální komunikace bývá laickou veřejností vnímána jako pojem spojený s výtvarným uměním a jeho prezentací. Nicméně vizuální komunikace je součástí každodenního života, ať už v podobě log, znaků, obalů, letáků, knih apod. Příkladem vizuální komunikace, na které se lidstvo stalo téměř závislé, jsou například hodiny, a to nezávisle na tom, zda mají nebo nemají vkusný či estetický design. (Tam, 2008, s. 1)

Stejně jako Eliška, společně sdílený systém znaků zdůrazňují i jiní autoři ze současnosti i minulosti. David Thoreau zároveň upozornil na subjektivnost vnímání každého člověka, když řekl: „Nezáleží, na co se díváte, ale co vidíte“. (Lester, 2006) Tím zároveň vystihl problém i výhodu vizuální komunikace v marketingové sféře. Logo je jakýsi obrazový výjev, který 1) nemusí v odlišné kultuře mimo sdílený systém znaků fungovat či být srozumitelný, 2) logo nenesou jen svůj význam v podobě tvaru, barvy a písma, přenáší také jistou emoci spojenou nejen s vizuálním ztvárněním, ale také s image značky. Při pohledu na logo Coca-coly tedy vidí všichni stejný znak a přesto každý jiný význam – někdo pocítí chuť sladkého bublinkového nápoje a pocit být in, někdo znechucení nad nezdravou slazenou limonádou s cukrovým složením.

Kafka a Kotyza (2014, s. 5) uvádějí, že na světě existuje více než 5 milionů společností, které nabízí výrobky pod nějakou značkou, přičemž Západoevro-

pan denně registruje až 2000 obrazů, 20 tisíc vizuálních stimulů a 500 grafických značek, ze kterých si koncem dne pamatuje maximálně 10. 75 % přijatých informací je vizuálního charakteru, což dokazuje, že vizuální styl sehrává opravdu naprosto esenciální roli v ekonomickém úspěchu značek.

3.1.2 Corporate identity

Corporate identity souvisí velmi výrazně s pojmem firemní image. Image je totiž výsledkem společného působení prvků corporate identity. K prvkům firemní identity řadíme firemní design, firemní komunikace, firemní chování neboli kulturu a produkt. (Vysekalová, 2009, s. 21) Firemní image lze definovat jako obecnou představu cílových skupin o firmě, budovanou právě pomocí projevů firemní identity. (Vysekalová, 2009, s. 26)

Firemní identitu lze definovat také jako jednotnou prezentaci instituce s cílem spolehlivé identifikace firmy, značky či produktu a její nezaměnitelnost s jinou institucí. V konečném důsledku usiluje o vytvoření pozitivních vztahů mezi firmou a veřejností. Součástí corporate identity kromě čtyř obvykle jmenovaných prvků může být také corporate personality, jež je vyjádřena posláním, strategií a filozofií firmy. (Hornák, 2010, s. 36 - 37).

Korporátní identita je prostředkem snahy každé organizace odlišit se od konkurence a budovat u široké veřejnosti povědomí o atraktivní, důvěryhodné a perspektivní pozici, a lze říci, že se jedná o dynamický a pečlivě zkoordinovaný systém, který efektivně komunikuje to, jak organizace vypadá, co chce o sobě říct a jak se chce směřem ke svým zákazníkům ale i zaměstnanců, případně dalším stakeholders, chovat. (Záruba a kol., 2008, s. 36 -38)

Firemní identita souvisí velmi úzce s výše zmiňovaným grafickým designem, protože pro její úspěch je nezbytné, aby zasáhla více smyslů zákazníka. Vyplatí se tedy tvorba různých prvků, které aktivizují lidské smysly jako například vlastní písmo, fotobanka, speciální barvy, papíry, ergonomie předmětů, interiéry, interaktivní aplikace apod. (Dočkal, 18. 1. 2008)

K hlavním výhodám budování firemní identity patří zejména zvýšení konkurenceschopnosti. Kvalitně vybudovaná značka má vliv na pozici firmy na trhu, otevírá možnosti pro budování a řízení vztahů se zákazníky a usnadňuje komunikaci výhod (produktu, distribuce, značky jako takové ad.). Jednotný vzhled může přinést zviditelnění firmy, jež souvisí zejména se zapamatovatelností vzhledu sdělení, a zároveň šetří náklady na propagaci. (Svobodová, Voborníková, 2010, s. 24 - 26)

Východiskem pro rozhodnutí o corporate identity je filozofie organizace, kterou lze definovat jako určitou strategii nebo motto, může se jednat např. o

formulaci úkolů firmy, kterými může být spokojenost zákazníka, nejvyšší kvalita, nejrychlejší dodání apod. Nalezení optimální filozofie je složitým procesem, na který působí celá řada faktorů a vstupuje do něj celá řada rozhodnutí. (Svoboda, 2006, s. 30 - 31)

Zařazení firemní identity do systému marketingových komunikací je složité zejména pro její komplexnost. Někteří autoři ji řadí do prostředků public relations, někteří se kloní k její nadřazenosti nad všechny složky, protože jak nadlinková, tak podlinková komunikace organizace by jí měla být ovlivněna, měla ji respektovat. (Hornák, 2010, s. 36)

Identita značky

Kromě firemní identity definují někteří autoři také identitu značky. Zatímco firemní identita je v zásadě chápána jako soubor nástrojů budujících osobnost značky či organizace zevnitř, do identity značky vstupují také externí vlivy. Urde Mats definuje celkem 9 elementů identity značky a zahrnuje mezi ně misi a vizi organizace, kulturu a schopnosti. Externími komponenty pak jsou vnímání hodnoty, vztahy a pozice. Jak externí, tak interní 3 faktory doplňují devíti-prvkovou matici a jedná se o: osobnost a tedy individuální charakter, jádro značky skládající se ze slibu značky a základních hodnot a dále je zde vizuální vyjádření či ztvárnění značky. (Mats, 213, s. 7)

Paulo De Lencastre prezentuje model značky skládající se ze tří pilířů a zahrnuje sem také identitu, jež jiní autoři považují za zastřešující pojem pro soubor prvků tvořících značku. Identita obsahující zejména znaky a symboly, kterými je tvořena, je tak jedním z pilířů, dále se jedná o marketing včetně produktu a všech aktivit k podpoře jeho prodeje a image značky a třetí pilíř je stejně jako ve výše zmiňovaném modelu tvořen externími faktory a jedná se o trh, na který značka vstupuje a kde operuje, a jeho odpověď na aktivitu značky. (Lencastre, 2010, s. 404)

Kevin Lane Keller pak identitu značky nečlení na žádné nástroje ani na elementy. Identitu značky definuje jako charakteristiku značky a tedy tento pojem vnímá odlišně. Keller upozorňuje zejména na asociace spojené se značkou, schopnost zákazníka vybavit si značku, její logo, její produkty v širším rámci, např. v kategorii daných produktů apod. (Keller, 2007, s. 106) Lze však říci, že Kellerovo vnímání identity označují jiní autoři za image a tedy výsledek identity.

Firemní identita vs. identita značky

Z výše uvedených definic a příkladů vnímání složek firemní identity a identity značky lze vyčíst zásadní odlišnosti těchto dvou pojmů. Zatímco fi-

remní identita je bez výjimky vnímána jako soubor nástrojů, jež si kladou za cíl budování image v očích veřejnosti, a jelikož se jedná o nástroje, hovoříme o interních vlivech a aktivitách, proti tomu identita značky zahrnuje reakci trhu a vlivy externí, čímž se dostává na pomezí pojmů identita a image tak, jak jsou obecně vnímány. Budování značky se bude tato práce věnovat v dalších kapitolách a poukáže na jeho specifika a zároveň roli grafického designu nebo spíše vizuálního ztvárnění značky.

3.1.3 Firemní design

Corporate design neboli jednotný vizuální styl je soubor vizuálních znaků, které jsou využívány při komunikaci, interní i externí. Grafická podoba těchto znaků by dle obecně uznávaných pravidel měla být zakotvena v design manuálu. (Vysekalová, 2009, s. 40) Předchůdce korporátního designu můžeme v historii vysledovat už ve starověku, nicméně historicky prvním systémem corporate designu bylo vizuální schéma vytvořené Peterem Behrensem pro společnost AEG v roce 1907. (Kafka, 2014, s. 13). Stěžejní vlastností corporate designu je nutnost, aby odrážel firemní identitu jako celek, a zároveň, aby působil v delším časovém horizontu. (Svoboda, 2006, s. 31)

Lze říci, že i takový subjekt, jenž nemá firemní design zpracovaný, nějakým způsobem vizuálně komunikuje. Podle principů, jak vizuální identita funguje, ji pak lze dělit do následujících kategorií:

- vizuální identita monolitická, jejíž charakteristikou je propojení všech výstupů všemi atributy vizuálního stylu,
- vizuální identita sdílená, jež pracuje s architekturou značky, přičemž např. dceřiné společnosti využívají atributy mateřské značky, nicméně mírně odlišným způsobem – např. v jiné barvě,
- vizuální identita unikátní, jež se používá zejména v produktové oblasti, kdy každý produkt či produktová řada má vlastní vizuální styl,
- vizuální identita proměnlivá, která je aktuálním trendem, dodržuje jedno schéma či princip, ale mění se další prvky jako barvy, textury, tvary apod.

Do firemního designu obvykle čítáme následující součásti: název firmy, logo, písmo a barvy, služební a orientační grafiku, oděvy zaměstnanců, grafiku obalů a dárkové předměty. (Vysekalová, 2009, s. 40) Jediné správné a díky tomu tedy jednotné použití těchto prvků určuje tzv. grafický manuál.

Grafický manuál

Grafický manuál může být zpracován více či méně obsáhle. Obecná doporučení říkají, že by měl nastavovat zejména použití loga, jeho barevných variant a dodržování ochranné zóny při použití v komunikátu, dále typ písma dle typu firemních dokumentů, používání firemních barev a jejich technickou definici pro různé druhy médií (RGB, CMYK, RAL apod.) a dalších prvků. Součástí manuálu mohou být i šablony firemních dokumentů jako např. powerpointových prezentací, hlavičkový papír, vizitky, formuláře, smlouvy, produktové listy, vložené listy k produktům včetně návodů, obaly produktů, potisk reklamních předmětů ad. Vzhledem k požadavkům na dlouhodobost a konzistentnost se v současnosti ustupuje od mnohastránkových nepřehledných design manuálů a důraz je kladen zejména na zmiňované základní prvky. Grafický manuál tak ponechává možnost grafickým designérům pracovat s nastavenými prvky a inovovat materiály dle trendů (je-li to v souladu s firemní strategií). Design manuál by měl být přístupný všem zaměstnancům či spolupracovníkům organizace, jež prezentují organizaci navenek i interně, aby byla zajištěna jejich informovanost a tedy správnost vizuální složky jejich reprezentace (včetně podpisu v emailových zprávách apod.)

Kafka a Kotyza (2014, s. 22 – 23) definují vlastnosti správného grafického manuálu v podobě kritérií, která musí splňovat, a sice být přehledně strukturovaný, aby se v něm uživatelé snadno orientovali, s tím souvisí systematickost, stanovení srozumitelných a jasných pravidel, věcná i systémová správnost, praktičnost použití manuálu a s tím související vhodný formát, otevřenost umožňující aplikaci pravidel i na v manuálu nedefinované komunikáty a dále se zastavují nad tématem široce diskutovaným, a sice rozsahovou dostatečností, jež definuje vše zásadní, nicméně nezahluje uživatele manuálu informacemi irelevantními pro pravidelnou práci s manuálem.

Následující kapitoly se zaměří na stěžejní prvky korporátního designu, a sice logo, písmo a firemní barvy.

Firemní logo

Logo je skutečně stěžejním komunikačním prvkem značky, produktu, společnosti, nově i měst a kulturních institucí, památek a muzeí i neziskových organizací. Logo má své počátky již v minulosti, kdy byly produkty nejprve označovány znaky cechů, jež byly zárukou kvality v daném odvětví, dále se pak jednalo o značky výrobců.

Vysekalová uvádí, že efektivní firemní logo je jednou ze součástí značky a je na něj kladeno mnoho požadavků. Především musí sloužit k jednoznačné identifikaci organizace a vyjadřovat její zaměření. Logo by mělo splňovat základní pravidla, např. být dobře zapamatovatelné, uchopitelné, originální a

odpovídat činnosti/oboru podnikání či působení dané firmy či organizace. Vysekalová dále zdůrazňuje úlohu loga ve vizuální komunikaci, a sice že logo je nejen grafickým symbolem, ale také informačním prvkem, který může a měl by působit také na emoce a budovat důvěru. (Vysekalová, 2009, s. 49) Logo má podstatný vliv na image především z toho hlediska, jak je daná organizace vnímána a jaké představy si o ní zákazníci a široká veřejnost vytváří. (Vysekalová, 2009, s. 54)

Jaké by logo mělo být, uvádí nejen Vysekalová, již lze v českých podmínkách považovat za experta v oboru marketingové komunikace a všech jejích složek, tedy i firemní identity a jejího vizuálního ztvárnění. Většina publikací věnujících se logu a jeho tvorbě je tvořena odborníky, jež se tvorbě log a korporátního designu dlouhodobě věnují. Tyto knihy představují mnohdy spíše návody pro další grafické designéry z celého světa. Níže jsou uvedena pravidla pro tvorbu a vzhled loga dle různých dostupných autorů.

Sean Adam a kol. definují logo jako charakteristický symbol společnosti, člověka, organizace, objektu či myšlenky a v následujícím schématu uvádí cíle při tvorbě loga a jaké faktory či elementy je ovlivňují:



Obr. 3. Schéma cílů, jež má splňovat logo, a faktory vstupující do procesu jeho tvorby a působení

Zdroj: Sean Adams a kol., 2007, s. 15

Adams a kol. zároveň definují 10 praktických pravidel pro tvorbu loga. Jedná se o:

1. Odpověď na otázky KDO, CO, PROČ?
2. Jasně sdělte identitu bez nutnosti vysvětlování
3. Uvědomte si a pochopte hranice
4. Buďte lákaví
5. Vytvořte zapamatovatelnou hodnotu
6. Nadněte otázku
7. Navrhujte nadčasově
8. Navrhněte a použijte logo jako základ systému
9. Počítejte s různorodostí médií
10. Vytvořte silný vizuální znak. (Adams a kol., 2007, s. 23-41)

David Airey je významným mezinárodním odborníkem na tvorbu log a ve své knize Logo, love, design uvádí svých 31 pravidel pro grafického designéra pro tvorbu a vzhled loga:

1. Ptejte se klienta
2. Uvažujte jasně
3. Očekávejte neočekávané
4. Logo nemusí ukazovat, co organizace dělá
5. Logo nemusí být nutně symbol
6. Nabídněte jednu věc k zapamatování
7. Střežte svůj skicák
8. Trendy nechte módnímu průmyslu
9. Není nic špatného na použití klišé
10. Pracujte v černé a bílé
11. Držte se relevantnosti
12. Pochopte náklady na tisk
13. Chraňte hodnotu značky
14. Spojte písmo se symbolem
15. Označte to (tag it)
16. Nabídněte jednobarevnou verzi
17. Věnujte pozornost kontrastu
18. Testujte všechny možnosti velikosti
19. Zkuste to převrátit
20. Zkuste to obrátit vzhůru nohama
21. Přemýšlejte také o podkladu
22. Mějte znalosti o registraci obchodních značek
23. Nebojte se chyb
24. Buďte flexibilní
25. Logo je sice malý, ale důležitý prvek
26. Pamatujte na to, že je to dvoufázový proces
27. Odlišnost je klíčem
28. Zabývejte se také kulturními odlišnostmi

29. Napomáhejte rozpoznatelnosti
30. Logo dávejte do kontextu
31. Přimějte lidi k úsměvu. (Airey, 2010)

Svůj návod pro tvorbu sestavil také Jim Krause, zmiňuje však především základní pravidla jako: poznejte svého klienta, poznejte cílovou skupinu, poznejte konkurenci, spolehněte se na sílu slov, přemýšlejte o velkých věcech s malým obrázkem (logem) a dobře se připravte na prezentaci. (Krause, 2012, s. 10 – 27)

Další sadu pravidel sestavil Timothy Samara. Nejedná se o pravidla pouze pro tvorbu loga, ale grafického designu obecně. Nicméně většina pravidel je na logo také aplikovatelná:

1. Mějte koncept.
2. Komunikujte, ne zdobte.
3. Mluvte jedním vizuálním hlasem.
4. Používejte maximálně 2 typy písem, nebo 3.
5. Veďte uživatelovu pozornost k jednomu prvku, poté ke zbytku.
6. Barvy vybírejte dle účelu.
7. Méně je více.
8. Nechte prostor také pozadí.
9. Chovejte se k písmu jako obrázku, jsou stejně důležité.
10. Písmo musí být přátelské.
11. Buďte univerzální, pamatujte si, že to není o vás.
12. Vytvořte kontrast mezi hustotou a rytmem prvků.
13. Dávajte tmou a světlo jako vycházející slunce.
14. Buďte rozhodní. Práci děláte za nějakým účelem.
15. Měřte pomocí vlastních očí.
16. Vytvářejte obrazy, nepaběrkujte.
17. Ignorujte módu.
18. Vytvořte dynamický design.
19. Dívejte se do minulosti, ale neopakujte ji.
20. Symetrie je nežádoucí. (Samara, 2007, s.10 – 29)

Alina Wheeler se na proces tvorby loga a identity značky dívá zejména z praktického hlediska a popisuje kroky vedoucí k relevantnímu výsledku.

1. Výzkum
 - a. Ujasnění vize, strategie, cílů a hodnot
 - b. Průzkum potřeb stakeholders
 - c. Situační analýza marketingu, konkurence, technologií, práva
 - d. Hodnocení stávající značky
2. Ujasnění strategie

- a. Syntéza poznatků
 - b. Vyjasnění strategie značky
 - c. Vývoj platformy pro positioning
 - d. Vytvoření prvků značky
 - e. Tvorba briefu
 - f. Počátek strategie pro jméno
 - g. Vývoj klíčových sdělení
3. Návrh identity
- a. Vizualizace budoucnosti
 - b. Brainstorming nápadů
 - c. Design identity značky
 - d. Definice aplikací
 - e. Finalizace architektury značky
 - f. Tvorba vizuální strategie
4. Tvorba styčných bodů
- a. Finalizace designu identity
 - b. Vývoj vzhledu a emocí
 - c. Kroky k ochraně značky
 - d. Stanovení priorit v aplikaci designu
5. Aktivita managementu
- a. Vybudování synergie kolem nové značky
 - b. Tvorba plánu zavádění na trh
 - c. Zavedení značky interně, až poté externě
 - d. Vývoj standardů a návodů. (Wheeler, 2009, s. 90 – 91)

David Lane Keller definuje šest kritérií pro výběr prvků značky a řadí k nim zapamatovatelnost, smysluplnost, oblibu, přenosnost, adaptabilitu a možnost ochrany. Keller dále uvádí 10 tipů pro tvorbu jména značky převzatých od Claye Timona. Tyto tipy jsou aplikovatelné či mají důsledek i pro tvorbu vizuálního ztvárnění. Znění rad je následující:

1. Začněte s přípravou identity co nejdříve, nenechávejte ji na poslední chvíli.
2. Snažte se ji udržet co nejsnadnější.
3. Vyhněte se klišé.
4. Vyhněte se příponě .com.
5. Vyhněte se popisnosti.
6. Vytvořte jedinečnou osobnost.
7. Hledejte nečekané kombinace.
8. Objevte znovu skutečné slovo.
9. Vymýšlejte nová slova.
10. Zajistěte, aby slib vaší značky odpovídal vaší schopnosti jej splnit. (Keller, 2007, s 198 - 205)

V českém prostředí pak pravidla pro dobré logo sestavila Unie grafického designu a zveřejňuje je na svých webových stránkách. Jedná se o poměrně rozsáhlou analýzu a pravidla členěná do různých kritérií, která jsou stručně uvedena níže:

Identifikační kritéria

- a) Nezaměnitelnost (originalita)
- b) Rozpoznatelnost (identifikovatelnost)
- c) Zapamatovatelnost
- d) Nápaditost
- e) Nadčasovost
- f) Čitelnost
- g) Kulturní přizpůsobitelnost (lokalizovatelnost)
- h) Rozšiřitelnost

Sémantická (významová) kritéria

- a) Jméno (název)
- b) Srozumitelnost
- c) Vztah k oboru
- d) Emotivní hodnota
- e) Odolnost proti zneužití a vandalismu

Estetická kritéria

- a) Kvalita výtvarné stylizace
- b) Míra výtvarné stylizace resp. abstrakce (jednoduchost)
- c) Barevná řešení
- d) Inverzní (negativní) varianty
- e) Tvarové (kompoziční) varianty
- f) Kvalita použitého písma (typografie)
- g) Atraktivita

Technologická kritéria

- a) Aplikovatelnost (reprodukovatelnost)
 - Minimální velikost
 - Kvalita provedení detailů

Používané technologie

Materiály

Barevné systémy

b) Světelné podmínky, (Tipmann, 28. 8. 2012)

Podmínky pro to, aby značka byla vizuálně kvalitní, stanovuje také dvojice autorů Kafka a Kotyza, jedná se o níže uvedená pravidla, podle nichž by značka měla:

- Být výrazná a čitelná i při zmenšení.
- Být nezaměnitelná, jedinečná a zapamatovatelná.
- Splňovat estetické nároky, tedy být výtvarně a typograficky čistá.
- Být technicky kvalitně zpracovaná, a to i v detailech.
- Stylově zapadat do oboru podnikání, nicméně nestavět na klišé.
- Respektovat způsoby použití na konkrétních aplikacích a být snadno aplikovatelná.
- Nabízet dostatečnou barevnou i tvarovou či kompoziční variabilitu.
- Být moderní, nikoliv módní, a zároveň nadčasová.
- V případě globálního působení značky respektovat kulturní odlišnosti.
(Kafka, 2014, s. 39 – 40)

Jak je zřejmé z výše uvedených kapitol, každý autor pojímá svá pravidla a rady jinak, nicméně lze jistě najít společné charakteristiky, kterými jsou znalost klienta, znalost cílové skupiny, znalost účelu, základních pravidel pro grafický design obecně (výběr barev, písma, tvarů apod.), dále lze obecně zařadit k těmto pravidlům originalitu a zapamatovatelnost, účelnost a pozornost věnovanou kulturní přenositelnosti. Opakujícím se požadavkem na logo je u zmiňovaných autorů jeho nadčasovost a tedy oproštění od trendů. Všichni výše uvádění autoři si jsou důležitosti loga vědomi a staví jej na piedestal ve sféře komerční i nekomerční komunikace.

Nicméně logo může být vnímáno i negativním způsobem. Naomi Klein se proslavila svou kritikou loga jako symbolu kapitalismu. Ve své knize uvádí případové studie i vlastní zkušenosti, jak logo může manipulovat zákazníky a jak v minulosti bylo velké logo zásadní a vyžadované např. v textilním průmyslu. (Naomi Klein, 2000) Na základě aktuálních zkušeností i pohledů do obchodů však lze říci, že spotřebitelé očekávají trochu jiný druh identifikace se značkou než prosté stavění loga na odiv. Značka musí vyjadřovat emoce,

hodnoty a ty dávat na odív ne obrovským logem, ale kvalitou produktu či jeho specifickým designem.

Firemní barvy

V dobách černobílého tisku, černobílé fotografie i televizního vysílání nebyla barevnost spojená se značkou prioritou. S rozvojem technologií se však barva či kombinace barev stává identifikačním prvkem značky.

Barvy, jejich vnímání a asociace s nimi spojené jsou odborně součástí psychologie, takže v českém prostředí se této problematice hojně věnuje Jitka Vysekalová. Ve své knize Psychologie reklamy vysvětluje důležitost psychologických významů barev, subjektivní vnímání barev a zároveň jejich obecně vnímané významy potvrzené empirickými výzkumy. Vysekalová dále uvádí psychologické významy běžně používaných barev. (Vysekalová, 2007, s. 83)

Znalost psychologických významů barvy usnadňuje výběr barev pro identitu značky či organizace. Každá barva má určité obecné asociace, jež jsou s ní spojovány, a zároveň nese určitý druh emocí, pocitů či dojmů. Vysekalová dále uvádí působení barev na obecné asociace dle Behrense v následující tabulce:

Tabulka 1. Působení barev

Barvy	Obecné asociace	Asociace spojené s objektem
Červená	Aktivní, veselá, vládnoucí, vzrušující, podněcující	Horká, hlasitá, plná, silná, sladká, pevná
Oranžová	Srdečná, zářivá, živá, přátelská, jasná, veselá, vzrušující	Teplá, sytá, blízká, podněcující, suchá, křehká
Žlutá	Světlá, jasná, volná, pohyblivá, dynamická, otevřená	Velmi lehká, hladká, kyselá, obtížná
Zelená	Uklidňující, osvěžující, pokojná, klidná, barva naděje	Chladná, šťavnatá, vlhká, kyselá, svěží, jedovatá, mladá
Modrá	Pasivní, zdrženlivá, jistá, pokojná, klidná	Studená, mokrá, silná, lesklá, velká, hluboká, vzdálená, tichá, plná
Fialová	Vážná, chmurná	Sametová, narkotická, sladká, měkká, mystická

Zdroj: Vysekalová, 2007, s. 155.

Vysekalová se dále zabývá také stereotypy v používání barev pro některé konkrétní typy produktů či obory podnikání. Např. uvádí, že kávové produkty bývají spojovány s tmavě hnědou barvou, prací prášky s bílou a světlemodrou apod. Česká marketingová společnost dokonce provedla v roce 2006 průzkum zaměřený na spojení barev s jednotlivými oblastmi podnikání, jenž právě odhalil i potvrdil tendence a stereotypy v přiřazování barev k jednotlivým odvětvím. Cestovní kanceláře např. bývají spojovány s oranžovou, žlutou a modrou barvou, právní kanceláře s šedou, černou a modrou, kosmetické salony mají vizuální styl založený obvykle na světlých barvách (bílá, růžová, světle modrá, světle zelená), stavební firmy mívají šedou, bílou a červenou. (Vysekalová, 2007, s. 156 – 158)

Eliška zdůrazňuje, že barvy jsou základním vizuálním prvkem, který obklopuje člověka od nepaměti a člověk je na něm závislý. Barvy zejména díky svým psychologickým účinkům jsou prostředkem manipulace s prostředím, ve kterém lidé žijí. Pozice barvy v procesu tvorby uměleckého díla je nezapustitelná. Stejně jako jiní autoři, i Eliška shrnuje, že barva prodává. (Eliška, *Obrazový slovník*).

Timothy Samara rovněž upozorňuje na psychologický účinek barev a tedy na nutnost pečlivého výběru barev pro konkrétní komunikát, protože barva ovlivňuje vizuální hierarchii, čitelnost písma, ale také propojení dvou částí designu, což je nazýváno barevné kódování. Samara stejně jako Vysekalová zmiňuje určitá klišé spojená s barvami pro konkrétní typy oborů podnikání, nicméně Samara nabádá, aby se grafičtí designéři nenechávali těmito klišé ovlivnit a zvolili barvu vhodnou pro daný produkt bez ohledu na zažitá konvence. (Samara, 2007, s. 15)

Schmitt a Simonson v knížce *Marketing aesthetics* rovněž nepodceňují důležitost barvy a vyjmenovávají v podstatě všechny prvky firemního designu, na nichž je použita barva (logo, produkty, oděvy, interiéry i exteriéry, inzeráty, obaly atd.) Autoři zdůrazňují také širokou škálu odstínů barev, jež prošla vývojem od 60. let minulého století, kdy počet možných odstínů vzrostl několikanásobně a tím nemají na mysli pouze barvy v marketingu, ale v produktu jako takovém (odstíny oděvů, kosmetiky, aut), jež se staly hlavními prodejními argumenty.

Používá-li organizace jednu specifickou barvu či specifickou kombinaci barev, může se tato stát součástí vizuální charakteristiky organizace. (Schmitt, Simonson, 1997, s. 92 – 93) Z příkladů lze jmenovat růžovou a MARY KAY, šedou a magentu pro T-mobile ad.

Firemní písmo

Firemní písmo je další z konstant korporátního designu a je jednou z poněkud problematických oblastí, co se týče použití. Společnost při tvorbě firemní identity stojí před rozhodnutím, zda si nechat navrhnout vlastní písmo či použít některý z volně dostupných fontů. U volně dostupných fontů je hlavním problémem to, že písmo společnosti pak není originální a může se objevovat ve firemní identitě i komunikátech jiných společností. Výhodou vlastního návrhu fontu je jeho originalita, nicméně v době elektronických médií se jako problém objevuje zobrazování na jiných zařízeních. Řešením je poté nastavit více typů písma a pro hlavní firemní font zvolit substituční písmo, které je součástí volně dostupných programů, a je tedy vhodné pro běžnou komunikaci všech zaměstnanců (emaily, prezentace apod.).

Vysekalová (2007, s. 149) na prvním místě v charakteristikách písma uvádí jeho čitelnost. Vzhledem k tomu vyzývá, aby se s písmem neexperimentovalo. Zároveň zmiňuje psychologické vnímání typů písem vzhledem k jejich tvaru. Zaoblené druhy písma vyvolávají příjemný a klidný dojem, zatímco písma hranatá působí spíše vážně a důstojně.

Samara dále nabádá, aby byly používány maximálně dva nebo tři druhy písma, a to vždy dle účelu komunikátu. Upozorňuje, že změna písma při čtení signalizuje změnu ve významu nebo funkci textu. Dle Samary by měl jeden typ písma v obměnách velikosti a použití kurzívy stačit. Příliš mnoho druhů písem může mást čtenáře a rozptylovat jejich pozornost. (Samara, 2007, s. 13)

Kafka a Kotyza (2014, s. 60 – 64) uvádějí celou řadu kritérií, jež je třeba zvážit při výběru vhodného písma. Jedná se o: unikátnost a rozeznatelnost, dostatečnou odlišnost řezů, tedy základního od tučného, dále výběr kombinace písem, kde se v současnosti objevuje trend tzv. superrodin písem, které jsou tvořeny písmem stejného charakteru, takže při jejich kombinovaném použití nedochází k jejich vzájemnému rušení, dalším kritériem je způsob použití písma, nicméně toto kritérium mnohdy není aktuální, protože korporátní písmo musí být připraveno pro všechny druhy použití. V elektronické době je pak zásadním kritériem písma jeho dostupnost v různých operačních systémech a jeho použití i dalšími osobami bez grafického vzdělání a mnohdy i citu, dostupnost potřebných znaků v příslušném jazyce použití ad.

Visocky O'Grady informuje také o citlivosti čtenářů na velikost a představuje Weberovo pravidlo, jež říká, že čtenář rozpozná změnu velikosti písma vždy, když se zvětší o 2 body. Menší změny nejsou pro čtenáře rozeznatelné. Toto pravidlo by měli grafičtí designéři brát v potaz při tvorbě komunikátů. (Visocky O'Grady, 2008, s. 62 - 63)

Samara se také zabývá negativními ohlasy k typografii v posledním období, kdy zmiňuje různorodou práci v rozložení textů a obrazů, jež nepracuje s

klasickým rozložením titulek – obrázek – hlavní text, ale text umisťuje přímo do fotografií. Jako radu přidává použít čitelné a čtivé písmo, protože jeho hlavním cílem je zprostředkování informace. (Samara, 2007, s. 18 - 19)

Písmo je naprosto zásadní součástí firemního designu a o to více, pokud je obsaženo i v logu. Zatímco některé prvky firemního designu se nutně neprojevují na všech komunikátech společnosti, písmo je součástí i běžné komunikace a týká se tak nejen pracovníků marketingového oddělení, ale i běžných zaměstnanců. Zkušenost z praxe ukazuje, že prosazení písma jako součásti designu pro komunikaci (emailovou, dopisy apod.) bývá problematické a stejně jako u ostatních složek firemního designu je řešením tvorba různých šablon a vzorů.

3.1.4 Firemní komunikace

Po detailním rozebrání hlavních prvků korporátního designu, na něž je zaměřena tato disertační práce jsou následující kapitoly věnovány dalším prvkům firemní identity, dle základního členění.

Prvním jmenovaným je firemní komunikace, což je velmi viditelná součást, jež je ve velmi těsném vztahu ke korporátnímu designu. Svoboda (2006, s. 32) uvádí, že jednotlivé firemní komunikace mají mít společný cíl a tím je v první řadě budování pozitivních postojů k firmě, a to nejen u zákazníků a široké veřejnosti, ale u všech zájmových skupin, jež jsou v nějakém vztahu k organizaci (dodavatelé, konzultanti, spolupracující firmy, místní komunita, příslušné instituce veřejné správy apod.). Základním předpokladem pro to, aby toto ovlivňování k pozitivním postojům bylo účinné, je dlouhodobá konzistence a homogenita této komunikace. I přes požadovanou celistvost a jednotnost komunikace je však třeba brát v úvahu, že každá cílová skupina reaguje jinak citlivě na různé druhy komunikace.

Co vše je zahrnuto do firemní komunikace, v tom se jednotliví autoři poněkud rozcházejí. Vysekalová (2009, s. 63) sem zahrnuje public relations, corporate advertising, human relations, investor relations, employee communications, government relations a další podsložky. Svoboda přidává ještě industry relations, minority relations, university relations a dále zdůrazňuje, že komunikace by vždy měla probíhat na míru daným cílovým skupinám, avšak zároveň dodržovat zásady jednotného stylu i etiky, jež by měly být dostupné všem zaměstnancům. (Svoboda, 2006, s. 33-37) Theaker upřesňuje, že tyto zásady by měly být určeny pro všechny informace odcházející ven z firmy bez výjimky, tedy by se měly týkat i prezentací a jednotlivých typů médií, kterými jsou informace šířeny. (Theaker, 2004, s. 103) Aktuální firemní praxe ukazuje, že design manuál a tato pravidla se stala respektovanými dokumenty

ve většině firem a jsou aplikována nejen na externí komunikaci, ale také na komunikaci interní (firemní časopisy, nástěnky, sdělení zaměstnancům ad.).

3.1.5 Firemní kultura

Firemní kultura je ze všech složek firemní identity nejméně hmotným prvkem, často nebývá vyjádřena žádným dokumentem, ani vizuálním objektem, je to spíše určitý pocit či atmosféra, dojem, který firma dělá, chování organizace.

Vysekalová (2009, s. 67-69) charakterizuje firemní kulturu jako charakter firmy, jež vyjadřuje její celkovou atmosféru, ovlivňuje její život, chování a myšlení zaměstnanců i spolupracovníků firmy. Vysekalová sem dále řadí různé zvyklosti a rituály firmy, její hodnotový systém projevující se v pravidlech a vzorcích chování. Proces zavádění a řízení firemní kultury se poněkud liší od ostatních prvků firemní identity. Firemní kultura je věc spíše abstraktního charakteru a její řízení není jednoduché. Měla by být plánovaná a ovlivňovaná zejména zpočátku jejího zavádění, nicméně k jejímu upevnování dochází zejména v každodenním životě organizace. Vysekalová jako základní 4 prvky firemní kultury uvádí symboly, hrdiny, rituály a hodnoty. Corporate culture je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost společnosti.

V praxi se ukazuje, že hlavním vzorem a osobností určující firemní kulturu nejsou kodexy či návody chování, ale spíše osobnosti v managementu společnosti a osobnosti nadřízených, jež dávají svým podřízeným příklad. Například chodí-li vedoucí týmu pozdě na porady a jednání, dává tím příklad svým podřízeným, kteří dochvilnost (nejen v interních vztazích, ale i vůči zákazníkům) nepovažují za zásadní. Toto však může mít velký vliv na firemní identitu společnosti, jelikož to značí nespolehlivost. A vlastnosti reprezentující osoby často mohou být ve vnímání zákazníků rozšířeny na osobnost organizace.

Mnohé společnosti v rámci nastavování firemní kultury vytvářejí psaná či nepsaná pravidla, jako například podnikové řády, pravidla pro oblékání, různé zasedací pořádky, předpisy pro dodržování pracovní doby a přestávek, různé návody pro jednání v různých situacích, jež často bývají sloučeny s etickými kodexy apod. Na tvorbu těchto dokumentů i pravidel jako takových má vliv místní kultura a v případě zřizování poboček nadnárodních společností nelze přenášet obecný etický kodex bez zohlednění místních zvyklostí. (Vysekalová, 2009, s. 71 – 72)

Stejně jako kultura obecně, i kultura firemní není jednou nastaveným dogmatem. Firemní kultura je kromě místních zvyklostí ovlivňována také kulturou daného hospodářského odvětví. Velký vliv na kulturu v odvětví mají také profesní organizace, odborné asociace či hnutí sdružující subjekty podni-

kající v daném oboru. (Brooks, 2003, s. 218) Tyto asociace obvykle připravují vlastní etický kodex a členství v nich je podmíněno dodržováním tohoto kodexu. I díky tomu je pak členství v takové asociaci považováno za značku kvality a spolehlivosti.

Svoboda (2006, s. 40 – 41) dále hodnotí přínosy firemní kultury pro firemní identitu v podobě odstranění deficitů jako ztráta identity či sociální orientace. Dále zdůrazňuje důležitost firemní kultury ve vztahu k osobnosti zaměstnanců a uvádí, že firemní identita plní i takové úkoly jako je umožnění sebe-realizace na pracovišti, humanizace pracovního procesu a také poskytování informací o firemních událostech.

3.1.6 Grafický design

Grafický design je kromě písma typografie jednou ze zásadních součástí designu vizuální komunikace a jedná se o tvůrčí proces, při němž vzniká graficky koncipovaný produkt. Tímto produktem může být celá škála komunikátů, např. plakát, obal, inzerát, billboard, etiketa, webová grafika, ale zároveň komplexní produkt jako design manuál nebo corporate design, jenž je předmětem této práce.

Grafický design může být vnímán i jako specifický druh jazyka, k tomuto vidění se přiklání Alice Twemlow (2008), což však vyvrací Malcolm Barnard argumenty, že se nejedná o jazyk, který disponuje slovy, gramatikou a syntaxí jako klasické jazyky, kde vztah mezi označovaným a označujícím je nahodilý, zatímco u grafického designu tomu tak není. Grafický design bývá za jazyk považován zejména z toho důvodu, že se stejně jako jazykový systém liší v jednotlivých kulturních prostředích, kde jsou různým znakům přiřazovány různé významy. Z grafického designu lze jmenovat např. barvy a další symboly. (Downs, 2012, s. 183-184) Hollis (2014, s. 13) k tomu dodává, že grafický design se zabývá uspořádáváním těchto značek na ploše či v prostoru za účelem sdělit nějakou představu s tím, že grafické zobrazení má větší význam než jenom znázornění, protože znakům pomocí jejich rozmístění a kontextu, do kterého jsou zasazeny, dává novou hodnotu.

Grafický design je jednou z uměleckých disciplín, nicméně od volné umělecké tvorby se liší svou povahou a účelem, protože celý proces práce je směřován tak, aby výsledek vyhovoval zákazníkovi, a zároveň je nezbytné, aby informace byly vizualizovány způsobem akceptovatelným a dekodovatelným pro cílovou skupinu. Autorství komunikátu se tímto nevytrácí, nicméně názory a preference grafického designéra musí být podřízeny zakázce. (Eliška, Grafický design)

Hollis (2014, s. 14) přímo zdůrazňuje, že ten, kdo daný produkt grafického designu vytvořil, nemá mnoho společného s jeho významem, protože

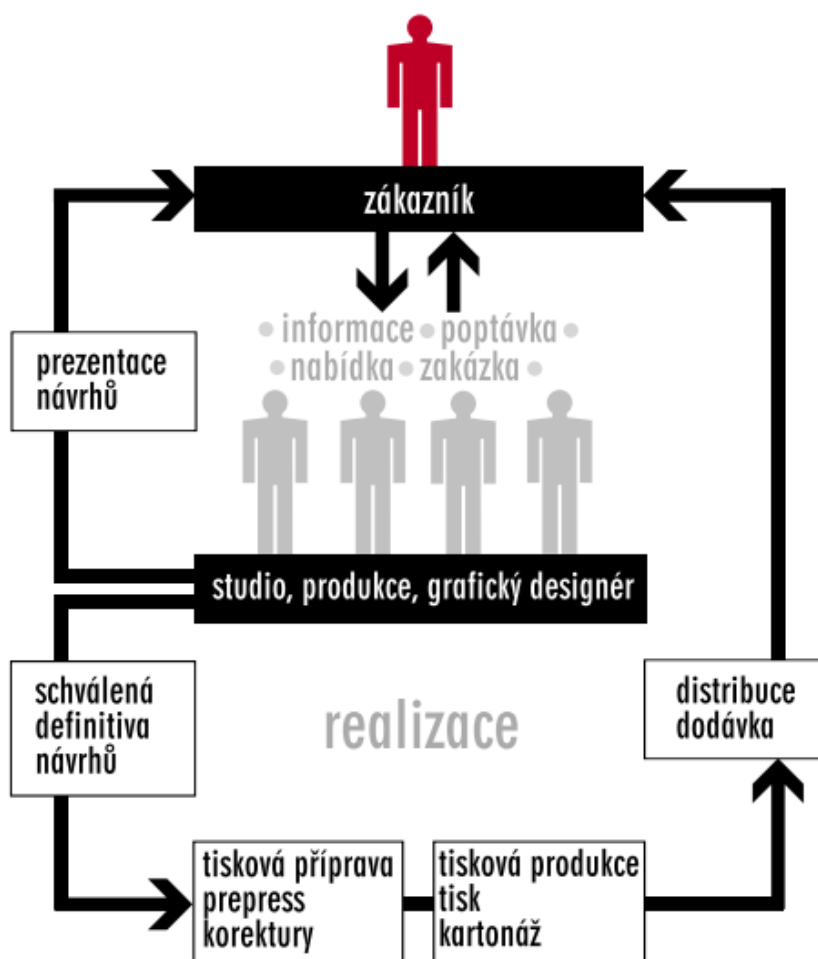
poselství designéra slouží vyjádřeným potřebám klienta, který tuto tvorbu financuje. Designér samozřejmě zásadně ovlivňuje formu sdělení svým stylem či estetickým cítěním, nicméně primárně je tvořeno způsobem srozumitelným cílovému publiku.

Stručným pohledem do historie lze vyčíst, že původně reklamní pracovník spojoval jak profesi grafického designéra, tak marketingového specialisty. Jednalo se o kresliče a typografy, tvůrce plakátů ad., jež byli nazýváni komerčními umělci a nabízeli nejen vizuální podobu, ale i textové znění. Grafický design jako samostatná profese se objevuje až v polovině 20. století. (Hollis, 2014, s. 14)

Práce grafických designérů prošla velmi významnými obměnami zejména v souvislosti s rozvojem technologií, kdy se jejich nástroje změnily z pravítek a tužek na počítačové programy jako Adobe Illustrator apod. Visocky O'Grady zdůrazňuje, že tato přeměna související s novými médii mohla být přehlédnuta zejména kvůli neustálému tlaku na termíny a výsledky. Nicméně, jako se mění média, mění se i vnímání a očekávání cílového publika a pro grafického designéra je pochopení vnímání a používání daných komunikačních prostředků uživateli naprosto stěžejní fází tvorby komunikátu. Jedná se o tzv. uživatelsky orientovaný přístup, jenž je dnes využíván a pro grafického designéra by měl být známý. Jen tak může být designér klíčovou osobou v přípravě sdělení a ne pouze dodavatelem služby tzv. sázení. (Visocky O'Grady, 2008, s. 14)

Dabner a kol. (2014, s. 8) zdůrazňuje, že dobrý grafický designér se musí orientovat ve velkém množství informací, vybrat z nich to podstatné a zpracovat je do podoby reflektující celou řadu potřeb a kontextů. K zásadním dovednostem grafika pak patří schopnost zpracovávat rešerše, rozvíjet nápady, vytvářet kompozice a projekty a zároveň také jistá orientace v aktuálním dění v celosvětovém kontextu a pochopení jeho vlivu na design.

V procesu tvorby výsledného produktu grafického designu je nutné definovat záměr a cíl, přesné zadání, termíny a rozpočet. Vztahy v rámci procesu lze naznačit pomocí následujícího schématu:



Obr. 4. Schéma procesu grafického designu

Zdroj: ELIŠKA, Jiří. *Vizuální komunikace: Grafický design* [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: http://www.jiri.eliska.cz/fileadmin/user_upload/knihy/Grafick%C3%BD%20desicn03.pdf

3.1.7 Produkt organizace

Přestože někteří autoři produkt za součást firemní identity nepovažují, v základním členění je uváděn i proto, že je to prvek, od něž se ostatní prvky identity odvíjejí, dává směr činnosti firmy a je to jádro podnikání.

Svoboda definuje produkt jako něco, co slouží k uspokojování potřeb a zejména, jehož prodej je zdrojem zisku organizace. Produkt je podstatou existence firmy a dle Svobody je dokonce nejdůležitějším prvkem corporate identity, protože bez něj by ty ostatní ztratily svůj smysl. (Svoboda, 2006, s. 44)

Vysekalová jako základní požadavky na produkt uvádí jeho konkurenceschopnost a ve vztahu k firemní identitě jeho emocionální aspekty, jako např. osobní identifikace s produktem, jeho vliv na osobní prestiž, jeho význam pro seberealizaci člověka a také jaký je prožitek z jeho vlastnění. Nicméně nejen produkt ovlivňuje korporátní identitu – jejich vztah by měl být vzájemný. Produkt by měl splňovat zásady korporátního designu i komunikace a také odpovídat zásadám firemní kultury. (Vysekalová, 2009, s. 74)

Na produkt stejně jako na ostatní prvky firemní identity působí také tržní prostředí. Produkt by měl vykazovat určitou úroveň kvality, což však nemusí být podstatný požadavek v případě, že se na trhu nenachází žádné substituty. Nedostatečná kvalita produktu v některých případech může být přebita kvalitou ostatních prvků, dostatečnou komunikací a silou značky. Například lze říci, že složení Coca-coly neodpovídá současným požadavkům na slazené nápoje a je často předmětem kritiky. Nicméně značka Coca-cola je natolik silná a natolik spojená s vlastní tradicí, že složení dlouhodobě nemění. Pokus o změnu složení již v minulosti proběhl, nicméně nebyl zákazníky přijat, protože se neslučoval s tím, jak vnímají značku a její identitu.

3.1.8 Corporate image

Vztah mezi firemní identitou a firemním image je definován jako výsledek této činnosti. Image je něco nehmotného, abstraktního. Svoboda (2006, s. 44 - 45) uvádí, že corporate image je výsledkem působení prvků firemní identity a zejména pak vlastností produktu. Definiuje image jako představu či asociaci, již mají různí lidé o dané organizaci, značce či produktu. Svoboda považuje firemní identitu za hlavní nástroj budování image.

Vysekalová zdůrazňuje závislost image na psychických procesech a přirovnává jej k psychologické realitě, která vzniká podřazováním představ spojených s objektem. Důležitou vlastností této „reality“ je to, že se nutně nemusí krýt se skutečností. Má tedy povahu svým způsobem zjednodušeného symbolu, který se zakládá na postojích, názorech a také, a to je velmi důležité, na zkušenostech osobnosti ve vztahu k vnímanému předmětu – ať už produktu či organizaci obecně. Vysekalová z charakteristik image podtrhává jeho subjektivnost, emocionální zabarvení a také ovlivnitelnost jak firemním působením, tak skupinovým názorem. Firemní image není a ze své podstaty ani nemůže být konstantní a v závislosti na událostech ve vztahu ke značce se v čase vyvíjí. (Vysekalová, 2009, s. 94 - 97)

Ke komponentům image patří schopnost firmy uspokojovat potřeby a přání, jedinečnost asociací spojených s organizací a také jejich síla a přesnost. (Vysekalová, 2009, s. 98 - 99). Stejně jako názory na elementy firemní identity se různí i názory na komponenty image. Image jako výsledek firemní iden-

tity je pochopitelně rovněž v centru pozornosti této disertační práce, nicméně zejména se bude jednat o image kýžený, ne výsledný.

Vysekalová dělí image na více druhů dle různých kritérií, např. podle předmětu a jeho vlivu na trh, na druhový image neboli image celé kategorie produktů. Dále se u ní objevuje velice důležitý způsob členění, a sice na image celé kategorie, produktový image, jež je budován zejména kvalitou výrobku či poskytované služby a nakonec image firemní, o němž je zde řeč především a jenž je dán kvalitou firmy a její komunikací. Vysekalová také zmiňuje vzájemné vztahy mezi těmito druhy image s tím, že je ani není možné vnímat odděleně. Například špatná kvalita produktu může ovlivnit image celé firmy a naopak. (Vysekalová, 2009, s. 99 - 101).

Faktory působící na image jsou různorodé a pocházejí ze všech možných oblastí. Zahrnujeme sem zejména kulturu, tradici, výchovu, vzdělání, sociální prostředí – to vše jak na straně veřejnosti, tak na straně firmy. Na straně firmy pak je také firemní komunikace a firemní identita obecně, jež jsou základními nástroji k ovlivnění image, a jejich devízou je, že je firma může do vysoké míry řídit.

Vysekalová k budování kvalitního image doporučuje dodržování poměrně jednoduchých pravidel jako je dostatek zveřejňovaných informací, ale také jejich kvalita, cílené a pravidelné poskytování. Dále upozorňuje na problematičnost tzv. prvního dojmu, jenž může ovlivnit dlouhodobé vnímání. Vysekalová rovněž doporučuje diferenciaci image pro různé cílové skupiny při zachování určité celistvosti s tím, že poskytované informace by sice měly zdůrazňovat vždy ty vhodné argumenty pro danou cílovou skupinu, ovšem neměly by si navzájem odporovat. Důležitou poznámkou k image je také fakt, že informace o organizaci obvykle nepochází pouze od organizace samotné, nicméně pro budování její image jsou nepřehlédnutelné. (Vysekalová, 2009, s. 102 - 104)

3.1.9 Značka a její řízení

Hlavním účelem značky jak v historii obchodování, tak v současnosti, je odlišování produktů jednotlivých výrobců. K prvkům značky zahrnujeme jméno, logo nebo její symbol. Hlavní charakteristikou značky by mělo být, že pronikla do povědomí veřejnosti a má své jisté postavení v komerční sféře. Keller vyčleňuje čtyři základní prvky značky, mezi něž řadí logo, jméno, design balení a charakteristické vlastnosti. (Keller, 2007, s. 33)

Cílem značky je, aby v myslích spotřebitelů zaujala jasnou pozici. Význam značky má několik úrovní, do nichž řadíme vlastnosti produktu, benefity či přínosy, což je v podstatě převedení vlastnosti produktu na jeho užitek a funkční přínos pro zákazníka vznikající zakoupením produktu, dále to jsou

stěžejní hodnoty, kultura reprezentující vlastnosti a také značka osobnosti, jež by měla být totožná se skutečným či kýženým obrazem kupujícího. (Kapferer, 1992, s. 38)

Značka může být spojena s různými asociacemi, jež jsou v podstatě vnímanými rozdíly mezi produkty a napomáhají vytváření skupin věrných zákazníků a také určité hodnoty, která umožňují generovat zisk. (Keller, 2007, s. 37) Značky jsou pokládány za trvalá aktiva firmy, která přežijí konkrétní výrobky i vybavení firmy. Právě z toho důvodu je třeba značku budovat a spravovat pomocí strategického řízení. (Kotler, 2007, s. 635)

Budování značky

Budování silné značky zahrnuje několik fází, z nichž každá může započnout pouze tehdy, když je ta předchozí skončena. Pro první fázi je charakteristická práce na asociaci a následně identifikaci spotřebitele s kategorií produktů či určitou potřebou, kterou uspokojují. Druhá fáze už se poté zaměřuje na určení významu v myslích spotřebitelů prostřednictvím asociací s konkrétními vlastnostmi produktu. Třetí fázi lze definovat jako vyvolání požadované reakce spotřebitelů na identifikaci značky a význam značky. V závěrečné fázi by pak měla být reakce na značku přeměněna na intenzivní, aktivní vztah mezi spotřebitelem a značkou. Tyto fáze je také možné pojmenovat čtyřmi jinými pojmy, a sice budování identity značky, významu značky, reakce na značku a vztahu ke značce. (Keller, 2007, s. 105)

Pro vybudování silné značky je nezbytné pochopit, že hodnota je tvořena zejména spotřebiteli, není dobré budování značky uspěchat ani v jedné z jeho fází. I když cílem budování značky je konzistentní a stabilní dojem firmy či produktu, měla by značka nabídnout určitou dualitu a působit dvěma způsoby - jak racionálním, tak emocionálním směrem. (Keller, 2007, s. 123 - 127)

Proces budování značky lze graficky rozdělit do šesti bloků seřazených do pyramidy, přičemž proces postupuje od základny k vrcholu pyramidy.



Obr. 5. Stupně budování značky

Zdroj: Keller, 2007, s. 106

Proces budování značky podle D. L. Kellera

David Lane Keller sestavil model budování značky nikoliv do vývojového diagramu, jak je obvyklé, ale do tvaru pyramidy, jež naznačuje, na čem je proces založen a bez kterých fází není možné postoupit do fáze následující. K těmto fázím či součástem procesu patří charakteristika, výkon, představa, posouzení, pocity a rezonance. Každé patro pyramidy je odpovědí na jednu ze základních otázek pro nastavení značky. Jednotlivé části pyramidy jsou blíže popsány v následujících podkapitolách.

Charakteristika je spojena s faktory týkajícími se vědomí značky a zejména její vybavení si v určitých situacích a s určitou frekvencí. Jejím kritériem je tedy to, jak často si spotřebitel na značku vzpomene, což není možné bez toho, aby měl produkt vytvořenou identitu, jež vzniká spojením prvků značky nejen s produktem samotným, ale i s produktovou kategorií i typickými situacemi ve vztahu k nákupu, spotřebovávání či používání daného produktu. Základními vlastnostmi povědomí o značce jsou hloubka a šířka. Hloubka značí, že si spotřebitel na značku snadno vzpomene, šířka znamená množství situací spojených s produktem. (Keller, 2007, s. 106 – 111).

Výkonnost značky je navázána na vlastní produkt, který zásadně působí na zkušenosti spotřebitele a jejich šíření pomocí word-of-mouth komunikace. Do výkonnosti značky tedy nejčastěji vstupují faktory jako primární složení produktu i jeho doplňkové vlastnosti, jeho spolehlivost, trvanlivost, funkčnost, ale také další prvky marketingového mixu jako distribuční cesty, doplňkové služby, komunikace, styl a design, cena a slevy. (Keller, 2007, s. 111 - 112)

Představa značky na rozdíl od výkonnosti vychází z nehmotných aspektů značky a je to spíše pohled na značku zvenčí. Je to její obraz v myslích zákazníků, ovšem v abstraktním smyslu, nikoliv v tom praktickém. S představou o značce jsou spojeny charakteristiky jako uživatelský profil (profil typického zákazníka, s kterým se uživatel identifikuje), nákupní a spotřební situace (působící na emoce a smysly zákazníka), osobnost, hodnoty a historie. (Keller, 2007, s. 113 - 117)

Názory na značku neboli postoje spotřebitelů ke značce a tedy jejich subjektivní hodnocení jsou výsledkem předchozích pater pyramidy, tedy asociací s výkonem a představ o značce. Silná značka se vyznačuje kvalitou a důvěryhodností. Postoje jsou v obchodním úspěchu značky naprosto esenciální, protože jsou zdrojem chování a jednání. (Keller, 2007, s. 117 - 119)

Pocity vyvolané značkou úzce souvisí s postoji. V zásadě rozlišujeme pocity pozitivní či negativní, dále se může měnit jejich intenzita. Keller definuje 6 základních typů pocitů, jejichž vyvolání považuje za nutné v procesu budování značky. Jedná se o srdečnost, zábavu, vzrušení, bezpečí, společenskou přijatelnost a sebeúctu. Nicméně nezávisle na těchto zmiňovaných preferovaných pocitech je hlavní prioritou dosažení pocitů pozitivních. (Keller, 2007, s. 119)

Vrcholem pyramidy je pak rezonance se značkou, jež představuje úroveň identifikace spotřebitele se značkou a velikost či sílu jeho vztahu ke značce. Vztah může být definován svojí hloubkou a hodnocen také množstvím aktivity či zapojení, jež vyvíjí uživatel směrem ke značce (frekvence nákupu, pozitivní recenze apod). Se vztahem obecně i se vztahem ke značce souvisí také věrnost, která je jednou z kategorií rezonance. Dalšími kategoriemi jsou postojový vztah, smysl pro komunitu a aktivní zapojení, jež je nejsilnějším potvrzením rezonance se značkou. Aktivita je kromě intenzity hlavním ukazatelem kvality vztahu. (Keller, 2007, s. 121 - 122)

Positioning

Se všemi výše zmíněnými částmi procesu a jeho výsledky velmi úzce souvisí tzv. strategie positioningu, jehož cílem je definovat kýžený image značky v mysli zákazníka, jeho představu o značce, jež má návaznost na jeho chování zejména v podobě motivace.

Dle Kotlera (2007, s. 506 – 511) by měl správně provedený proces positioningu vybudovat relevantní asociace vedoucí ke změně či tvorbě percepce zákazníka. Základem positioningu může být téměř jakýkoliv prvek dotýkající se firmy samotné i kompletní oblasti její činnosti, často se jedná o produkt, jeho užitek nebo o příležitost, při nichž se doporučuje či předpokládá jeho užití, dále to mohou být uživatelé samotní či různé aktivity. Některé značky jsou založeny na image populární osobnosti či na nějakém kultu často spoje-

ným s určitým uměleckým dílem (audiovizuální, literární ad.). Nejen regionální produkty svůj positioning zakládají na místě původu (české sklo apod.). Zajímavostí je také možnost postavení positioningu na vyhranění se vůči konkurenci (např. Hyundai vs. Škoda v České republice).

Keller uvádí, že zavedení positioningu je složenou ze dvou stěžejních kroků, a sice definice a komunikace konkurenčního prostoru a na jejich základě výběr určitého specifika, často nazývaného „unique selling proposition“. Na začátku procesu tedy stojí určení produktové kategorie, identifikace konkurence a postavení značky vůči ní. (Keller, 2007, s. 165 - 172)

Těchto tzv. USP je možné zvolit i více (pokud je značka skutečně má), nicméně zkušenosti ukazují, že při volbě jedné odlišnosti a její intenzivní komunikaci se zvyšuje pravděpodobnost zapamatování značky i dané výhody. Dlouhodobé udržení této jedinečné prodejní nabídky však není možné bez vysokých investice a inovativního technologického vývoje. Často se tedy organizace zaměřují spíše na některý z emociálních faktorů, jež neskrývá podobnost značky těm konkurenčním, nicméně klade důraz na abstraktní prvky značky – asociace a představy, nikoliv na funkční atributy. V rámci komplexní strategie segmentace, targetingu a positioningu lze pak identifikovat pro každý zvolený cílový segment jinou USP a tu komunikovat relevantním způsobem pro daný segment. (Kotler, 2007, s. 514 - 515)

Kotler také zdůrazňuje, že není radno proces positioningu podceňovat. Právě naopak – špatný positioning, jenž vytvoří negativní první dojem, je velmi nákladné opravovat a mnohdy to ani není možné. Příkladem špatného positioningu je také zmatečný positioning, jež si lze představit v podobně podávání nejasných informací o firmě. Velmi podstatnou vlastností, jež musí správný positioning mít, je jeho uvěřitelnost. Positioning lze postavit v podstatě na jakékoliv vlastnosti produktu, nicméně aby byl účinný, musí ta vlastnost být nějakým způsobem určující, odlišující, nadprůměrná apod. (Kotler, 2007, s. 515 – 517).

4 VÝZKUMNÉ METODY

Pro analýzu procesu tvorby korporátního designu budou v této práci použity 2 hlavní metody, a sice obsahová a srovnávací analýza dle zadaných kritérií technikou desk research, jež prověří aktuálně dostupné studijní obory a jejich studijní plány.

Kromě toho budou provedeny polostrukturované rozhovory s odborníky participujícími v procesu tvorby korporátnímu designu.

Obě metody spadají do primárního marketingového výzkumu, protože danému tématu se zatím žádná dostupná studie v České republice nevěnovala, a jedná se o kvalitativní výzkum.

4.1 Kvalitativní metody

Specifikem kvalitativních výzkumných metod je zejména jejich pečlivé zaznamenání včetně nuancí, výsledky se vždy vztahují ke konkrétnímu prostředí, obvykle je nelze zobecnit a naprosto zásadní roli zde hraje osobnost tazatele, zejména pak jeho schopnosti získat důvěru dotazovaného a hlubší náhled do jeho subjektivního vnímání. (Belk a kol., 2013, s. 3)

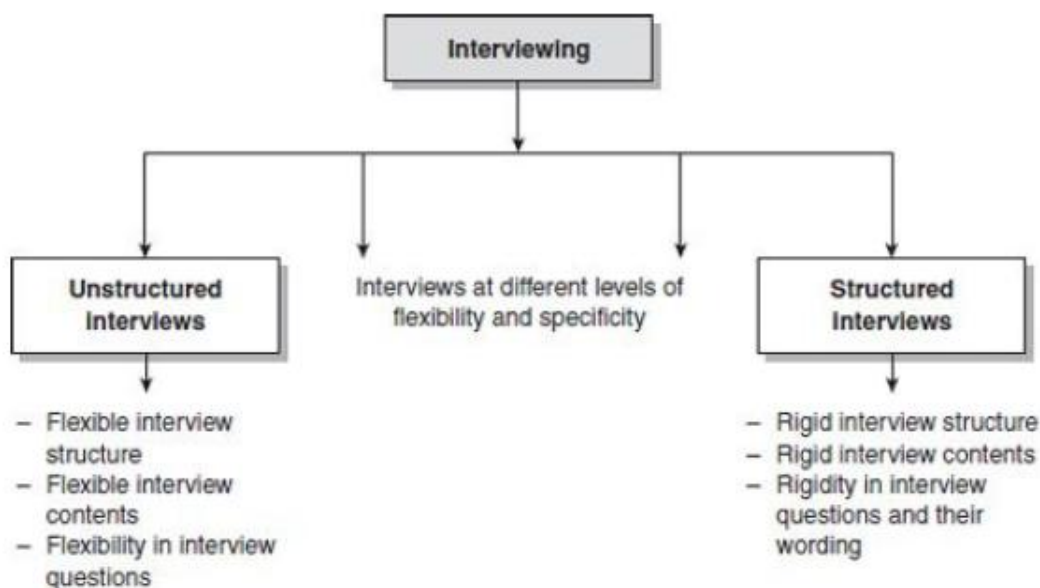
Výzkum je klasifikovaný jako kvalitativní, když je jeho primárním účelem popsat nějakou situaci či problém a rozdíly ve vnímání této situace, nikoliv však s cílem kvantifikovat tyto nalezené rozdíly. (Kumar, 2011, s. 32)

K nejpoužívanějším kvalitativním metodám patří focus groups, hloubkové rozhovory, projektivní techniky a technologické metody zkoumající přirozené reakce, včetně těch podvědomých, jako např. EEG, oční kamera ad. (Churchill, 2005, s. 80 - 81)

4.1.1 Hloubkové rozhovory

Dotazování je běžně užívanou metodou sběru dat. Rozhovor může být definován různými způsoby, ve většině definic se však objevují základní charakteristiky jako slovní výměna, obvykle tváří v tvář nebo telefonicky za specifickým účelem získání informací. (Kumar, 2011, s. 137)

Ranjit Kumar (2011, s. 137) dělí rozhovory dle jejich strukturovanosti, na rozhovory strukturované a nestrukturované a dále rozhovory, které se nacházejí na pomyslné hranici těchto dvou skupin a jsou tedy do jisté míry strukturované.



Obr. 6. Dělení rozhovorů dle míry strukturovanosti

Zdroj: Kumar, 2011, s. 137

Osobní dotazování se odehrává v podobě rozhovoru tazatele s pouze jedním respondentem. Oproti dotazníkovému šetření jsou osobní rozhovory náročnější, a to jak z časového, tak organizačního a finančního hlediska. Naprosto zásadní roli pak hraje osobnost tazatele. (Foret, 2008, s. 41)

Osobnost tazatele zdůrazňují další autoři, např. Churchill, který o hloubkových rozhovorech říká, že jsou stejně jako focus groups založeny na tazateli, který se řídí spíše jistým seznamem otázek než přímo konkrétním strukturovaným dotazníkem. Některé otázky jsou pak zodpovězeny podrobněji, některé méně, je na tazateli, aby některé naznačené odpovědi rozvinul a vytěžil z nich maximum. (Churchill, 2005, s. 86) Respondentovy odpovědi tedy určují směr, kterým se rozhovor dále ubírá. Témata pro rozhovor jsou daná, nicméně pořadí pokládání jednotlivých otázek se liší rozhovor od rozhovoru. Zkušený tazatel je tak schopen získat mnohem více hlubších, bohatších a úžeji zaměřených odpovědí, než u metod přesně danými otázkami a variantami odpovědí. Pečlivým zkoumáním a zařazením tzv. ověřovacích otázek, lze získat respondentův skutečný a upřímný postoj ke zkoumanému tématu. Dobré hloubkové rozhovory zaberou poměrně mnoho času, obvykle hodinu i více, což je velmi náročné na soustředění, jak pro tazatele, tak pro dotazované. Kvalita tazatele se projevuje mimo jiné i tím, že rozhovor řídí, nicméně neovlivňuje odpovědi a názory dotazovaného, nebo-li vede, ale nenavádí. (Churchill, 2005, s. 88)

Kumar (2011, s. 137 - 138) dále ke nestrukturovaným rozhovorům uvádí, že jsou specifické mírou svobody tazatele, jenž se může sám rozhodnout o pořadí otázek, o jejich formulaci a jejich doplnění na základě aktuální situace.

Foret a Stávková (2003, s. 43) však upozorňují na fakt, že tazatel respondenta nesporně ovlivňuje, ať už si to uvědomuje, či ne, a to v dobrém i špatném smyslu. Určitou nevýhodou tohoto rozhovoru pak je jistá ztráta anonymity.

Při vedení hloubkového rozhovoru je nutné dosáhnout jisté míry intimity a důvěry mezi tazatelem a dotazovaným. Tazatel by měl ideálně hovořit řečí dotazovaného a odpovídat stejnému kulturnímu prostředí. Tazatel by měl být připraven na různé situace, které během hloubkového rozhovoru mohou nastat, proto by měl být každý tazatel nejen proškolen, ale zároveň by měl projít i praktickým nácvikem. (Belk a kol., 2013, s. 31)

Hloubkový rozhovor je v podstatě speciálním druhem konverzace. Zatímco klasické dotazování s použitím dotazníku neumožňuje měnit způsob a pořadí kladení otázek, hloubkový se rozhovor se řídí pouze tzv. protokolem a je tedy konverzací mnohem bližší. Od konverzace se pak liší obvykle tím, že tazatel a dotazující jsou si navzájem neznámí, rozhovor je nějakým způsobem zaznamenávaný nebo nahrávaný, tazatel a dotazující si v tomto druhu konverzace nejsou rovni, tazatel řídí konverzaci. U dotazovaného se pak na rozdíl od tazatele očekává, že poskytne informace ze svého soukromí a ze svého života. (Belk a kol., 2013, s. 35)

Belk a kol. (2013, s. 37 – 40) stanovili šest základních pouček pro úspěšný průběh hloubkového rozhovoru. Jedná se o:

1. Klást otázky v pořadí od obecných po specifické.
2. Neptat se otázkou proč. Je lepší se na důvody ptát nepřímo.
3. Nepokládat otázky s možností odpovědi ANO/NE.
4. Používat testovací otázky uvážlivě a strategicky, aby nedošlo k přerušeni plynulosti odpovědi.
5. Vracet se k již proběhlým tématům, probírat je více do hloubky a získat odpovědi na chybějící oblasti.
6. Být otevřený k poznávání dalších blízkých témat, která dotazovaný otevře, ale použít dobrý úsudek, kdy opět řídit rozhovor zpět k hlavnímu tématu.

4.2 Desk research

Další metodou sběru dat použitou v této disertační práci je metoda desk research, neboli sběr dat od stolu. Touto metodou se získávají sekundární data k podpoře výsledků celkové analýzy.

Jedná se o sběr dat, která byla shromážděna za jiným účelem již v minulosti nebo o data, která jsou zkrátka k dispozici a ještě nebyla pro tento účel formálně zpracována. Jedná jak o interní, tak externí zdroje, výsledky dřívějších výzkumů, statistické údaje, údaje z databází, články v médiích apod. (Mc Cormack, 1997, s. 4)

Desk research jako pojem má mnohdy v marketingovém výzkumu negativní konotace jako výzkum, při jehož realizaci se výzkumník ani nezvedne od stolu. Nicméně toto vnímání se objevilo až v době Internetu, dříve desk research obnášel návštěvu knihoven a fyzické shánění podkladů, které rozhodně nebyly k dispozici rovnou u stolu výzkumníka. Desk research je jednou z nejběžnějších a také nejlevnějších metod výzkumu. (Gofton, 1997, s. 73)

Výhody metody desk research zdůrazňují i Hague a kol. (2004, s. 41), když zmiňují, že důležitá a užitečná data jsou k dispozici často velmi blízko, zatímco se výzkumník soustředí na vedení výzkumu zaměřeného na získání primárních dat. Průběh desk research do jisté míry připomíná skládání puzzle, kdy se jednotlivé nalezené střípky informací dohromady stanou zásadním zdrojem dat. Hague a kol. rovněž sestavili sadu tipů a rad, jak postupovat při správném a efektivním zpracování výzkumu desk research, a sice:

- Použít desk research před realizací výzkumu primárních dat pro ověření dostupnosti informací a získání hlubší znalosti problematiky.
- Seznámit se blíže se zdroji relevantními pro oblast výzkumu, jejich strukturou a četností.
- Stát se odborníkem na dostupné zdroje o různých oblastech prováděného výzkumu.
- Nespoléhat se výhradně na internetové zdroje, ale hledat i další možnosti (telefonické kontakty na odborníky v dané oblasti apod.).
- Neočekávat, že lze přímo najít odpověď na kladenou výzkumnou otázku. Počítat s tím, že je k zodpovězení otázky nutné získat informace z více různých zdrojů.
- Při zpracování dat být systematický a organizovaný, data si ukládat i s informací o jejich zdroji. (Hague a kol., 2004, s. 55).

4.3 Srovnávací analýza

Získaná data technikou desk research, zpracovaná do podoby databáze, budou dále vyhodnocena srovnávací analýzou. Srovnávací analýza pracuje vždy s jasně zadanými kritérii, uplatňuje se jak v kvalitativním, tak kvantitativním výzkumu.

Komparativní analýza představuje metodu analýzy, kdy dochází ke srovnání pozorovatelných rysů různých druhů či typů jevů. Ačkoliv existuje celá řada variant komparativních metod, jedná se vždy v jádru o srovnání za účelem nalezení společných a rozdílných charakteristik zkoumaných jevů. (Greenberg, 1998, s. 236)

5 PROJEKT VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je identifikovat klíčové determinanty v procesu tvorby vizuálního stylu organizace v souvislosti s budováním a řízením značky, a sice z hlediska všech přímo i nepřímo participujících stran.

K dílčím cílům dále patří nalezení hlavních atributů procesu tvorby korporátního designu pomocí polostrukturovaných rozhovorů s tvůrci vizuálních stylů organizací a vizuální formy komunikátů. Výzkum si klade za cíl nejen odhalení klíčových faktorů ovlivňujících proces tvorby vizuálního stylu, ale také specifik názorů jednotlivých participujících skupin z řad marketingových a grafických pracovníků a jejich homogenitu či heterogenitu.

5.2 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je využití poznatků získaných v polostrukturovaných rozhovorech – a zejména pak výrazně heterogenní i homogenní názory - jako východiska pro sestavení modelu či návodu, jenž bude specifické požadavky a hlediska těchto skupin zohledňovat a usnadní spolupráci.

5.3 Hypotézy výzkumu

H1: Poslední slovo v procesu tvorby má marketingový pracovník, protože on je tím, kdo rozhoduje o rozpočtu.

H2: Zadání tvoří marketingový pracovník s dalšími strategickými osobami v organizaci, grafický designér se při definici neuplatňuje. Zpřesnění zadání grafikem se děje v rámci debriefu.

5.4 Metoda a techniky

Hlavní metodou tohoto výzkumného šetření bude polostrukturovaný rozhovor s respondenty reprezentujícími vybrané cílové skupiny dotazování. Bude se jednat o osobní, případně telefonické dotazování na základě polostrukturovaného scénáře, jenž stanoví především okruhy dotazování, nikoliv pořadí či přesné znění otázek.

V rámci předvýzkumu půjde o nestrukturované rozhovory s několika zástupci cílových skupin. Tento předvýzkum by měl být podkladem pro definici výzkumných otázek či okruhů, na něž se zaměří samotné výzkumné šetření.

5.5 Časové rozvržení

Výzkumné šetření bude probíhat v období červen 2015 – únor 2016. Předvýzkum proběhne v prvních dvou měsících tohoto období, samotný výzkum pak v podzimních měsících roku 2015 a jarních měsících roku 2016.

5.6 Limity výzkumu

Vzhledem k tomu, že výzkum je plánován jako adresný, nikoliv anonymní, mohou mít někteří respondenti blok ve formě loajality k zaměstnavateli či nadřízenému a tedy nereagovat vždy spontánně a upřímně.

6 PŘEDVÝZKUM

V rámci tohoto výzkumného šetření k disertační práci byl proveden předvýzkum, který ujasnil zejména způsob kladení otázek a vedení polostrukturovaného rozhovoru, ucelení otázek do tematických bloků a také upřesnění hypotéz.

6.1 Realizace předvýzkumu

Předvýzkum proběhl v průběhu června – září 2015 formou nestrukturovaných rozhovorů s 5 zástupci cílových skupin. Rozhovor byl nestrukturovaný, na jeho počátku stálo pouze představení tématu jako takového a cílů, které si práce klade. Respondenti ve většině případů bez pobízení vyjevili svůj názor na danou záležitost, zohlednili zkušenosti z procesu tvorby vizuálního stylu – své vlastní i zprostředkované, upozornili na vnímaná úskalí celého procesu, ale i vztahu marketingový pracovník - grafický designér.

6.2 Získaná data

6.2.1 Pedagog z oboru marketingu

Marketáček platí, proto je tím, kdo rozhoduje.

Odešel z agentury kvůli tomu, že tendry vyhrávaly domluvené firmy.

Zadavatel hraje zásadní roli.

Všude jsou debilové. Kreativec ví nejlépe.

Ideamaker – já to vymyslím a řeknu Ti – a až pak to předá grafikovi.

Otec myšlenky je ten, kdo rozhoduje.

Slogan je jako první, pak teprve jeho vizuální ztvárnění.

Ovšem nepopírám, že lze i spojení grafik + marketáček.

Jedna věc je teorie, jedna věc pak praxe.

Logo SOSPra - konkrétní příklad – všichni kamarádi a profí grafici dodali podklady, ale netrefili se do té filozofie. Oproti tomu nějaká mladá slečna ano - navrhla obranný štít – a to nejlépe vystihlo tu image, tu představu v hlavě.

Grafický designér se vlastně vyvinul z aranžéra. Aranžér měl v minulosti taky úzkou spolupráci s reklamním pracovníkem.

Značka bez designu může fungovat, ale není to k ničemu.

Vycházíme z budgetu – předmět – cíl – cílová skupina. Ten design nikdy nemůže být na začátku, vždycky vychází až z nějakého zadání.

Str. 30 v knížce Reklama – nový marketingový mix doplněný o výstavy a obaly.

Marketáři jsou zvyklí nejdřív ujasnit ideu mezi sebou a pak teprve přizvat grafiky.

Jsme zvyklí říct, co chceme.

6.2.2 Pedagog z oboru grafický design

Všichni mají svou pravdu.

Začíná to značkou – šipka ze značky do zadání.

Zadání – název a zázemí „o čem to je“

Dostane ho grafik – APPLE – 1. hřích – nakousnuté jablko. Vůbec nesouvisí s PC. To nemohl vymyslet marketák.

Zadání – zadavatel – jeho popis je zásadní

Marketák není ten, co jen řekne -> grafika pak není kreativní.

Špičkový design dělá cca 10 agentur, obyčejný design dělá ostatních 3000 agentur.

Agentura s množstvím výstupů (Najbrt) zaručí úspěch. U malých agentur není úspěch zaručen.

Reklamní agentura – všechny složky na tom pracují, grafik je jedna ze součástí, marketák se baví se zadavatelem, grafik se k tomu nedostává, nechodí na jednání. Někdy však sám account je grafik.

Grafická studia – budují si svoji pozici.

Vše je v tom zadání – design kopíruje módní trendy (retro je in).

„naše grafické studio dělá, co chceme“

Spíš se preferuje dlouhodobá spolupráce s reklamní agenturou. Třeba Co-ca-Cola měla 1. agenturu 50 let.

Je strašně moc grafiků. Je cca 60 středních škol s akreditací Grafický design a pak VŠ – Ostrava, Zlín, Ústí nad Labem, Praha, Plzeň, Brno.

29 grafiků ročně končí ve Zlíně. Tedy ročně 500 – 1000 grafiků, je jim 18 – 25 let... „marketáku, vyber si“.

Cena je naprosto zásadní. Likviduje architekty a dobré grafiky. Grafik musí udělat cokoliv, aby se zalíbil. Ekonomika je chudá, nemusí se platit za design.

Lumír Kajnar – vynikající idea designer a brand architect, dělá analýzy značky.

Kajnar dělá analýzy chyb – má celou řadu všech značek v procesu tvorby.

Všechny možné varianty vztahu – grafik do toho nemusí mluvit, záleží to na procesech. Definovat ideální model je těžké, důležitá je osoba toho accounta a mediální úspěšnost.

Dále do toho vstupuje fakt, že se jedná o komerční vztah – udělají cokoliv, strategii určuje charakter firmy, i velké firmy dělají změny, jsou progresivní (s tím souvisí mediální zájem).

Snížení rozpočtů na reklamu, čas, povědomí – bez designu to žije, ale možná nefunguje.

I starým designem se něco říká - že je to vybudovaná pozice, o firmě se dobře mluví. „líbí vs. nelíbí – generační rozdíly.

Redesign může být problém, ale lze ho dobře odkomunikovat.

Iniciativa grafiků na zakázce – vyposlechnou si zadavatele, dobrá firma se zajímá hloubkově.

Logo Mendelovy univerzity – může mít obrovský vliv na vnímání, jen 4 puntíky, v EU najednou vnímáno jako moderní škola. Grafička si totiž dohledala info.

Dobrá grafik má čas si to zjistit, špatný grafik hrne svou práci před sebou.

Dnes jsou i aplikace na internetu - jsou tam prvky, témata, barvy – vytváří to robot.

Freelanceři mají jiné postavení, nemusí se bát, že přijdou o místo. Každý ten vztah popíše jinak, jedna věc je osobní zkušenost, jedna pak ideální stav,

Grafický design je tak dobrý, jak kvalitní je zákazník – jak je ochoten vnímat kvalitu grafického designu.

Boj proti komercializaci a honění dle potřeb firmy.

Firma bez designu – už taky existují. Třeba Dům umění – logo ze tří brambor, které mění pozici. Je to proměnlivý design. Nebo značka FUTURO – značka je název a ten může být napsán různě.

Grafici jsou dnes anonymní, ani agentura se pod výtvoř nepodepisuje. Dříve byl grafik autor, plakáty byly podepsané.

Někteří grafici mají syndrom umělce a neuvědomují si, že grafika je obchod.

6.2.3 Marketingová manažerka

Po privatizaci společnosti bylo nutné přejít na nový vizuální styl. I v době před privatizací byla spolupráce s reklamní agenturou. Zadání bylo minimální, založené na znalosti společnosti a lidí. Odpadla tedy „poznávací“ fáze.

Rozhodovaly pouze 2 osoby - majitelé – CEO a MKT vedoucí.

Nejprve stanoven název – uvnitř firmy. A poté návrhy log, až došlo ke shodě. Komunikace nejen s accountem, ale i grafikem. Logotyp nemá návaznost na produkty.

Důkladnější práce s toutéž agenturou na systému OC, kdy se hodně diskutovalo a nastavil se styl. Design manuál nepoužívají. Jedná se o malou firmu – demokratický vizuální styl, práce s barvami a logem.

6.2.4 Grafický designér – freelancer

Může být úspěšná firma i bez CD? – Ano. Cd je jen vizuální ztvárnění a jsou firmy, které to mít nemusí. Ztvárňují svoji image jinak nebo jsou monopolní, nebo to nemá vliv na business a bylo by to jen vyhazování peněz, anebo je cílová skupina velmi úzká (catering pro celebrity, konzultant pravosti diamantů, VIP lékař). Vše se odvíjí od cílové skupiny a jejího mediatypu (médií, které používají).

Pozitivní případy, kdy design pozvedl značku? Když je série dobrých rozhodnutí, dojde k tomu. Spíš se tím povýší úroveň komunikace, a tím se změní cílová skupina. (stavební firma TRANGO – najednou je kontaktují zahraniční firmy).

Proces vzniku CD – je naprosto individuální, 50 firem, 50 přístupů. Rozdíly v péči grafika o firmu jsou enormní.

Brief: Někteří klienti tu firmu prodávají při psaní zadání, někdo se spolehne jen na papírové zadání. Brief je chladná forma komunikace, čím více lidí do procesu vstupuje, tím větší důraz na brief je kladen. Třeba Skaut má moc dobrý brief – dokáže to vysvětlit, proč tu změnu chce. Jinak brief je byrokracie, kus papíru. Pro někoho je to nástroj vydírání, nicméně to není objednávka hřebíků, kde lze říct: dodali – nedodali.

Počet lidí, co rozhodují – dnes je tendence k demokratizaci. Lidi na tom chtějí mít svůj podpis (manažeři, majitelé). Zároveň to berou, že se k tomu rádi vyjádří, když tam dělají 20 let. Nicméně není tak důležitý počet osob, jako leadership - stanovení odpovědnosti – kdo je ten, kdo to řídí, kdo má zodpovědnost. A dále vztah firmy k pravidlům a představa o tom, jak se bude CD dodržovat.

Rozpočty – na CD se šetří a nepřístupuje se k němu jako k manažerskému nástroji. Částka „škody“, když se to udělá špatně nebo to není nastavené dobře (nějaká část identity) a nic se s tím nedělá, se nikdy nedopátrá, nespočítá. Může to mít vliv nejen na zákazníky, ale i na personalistiku. Firma má pak problém sehnat dobré manažery a lidi, protože se ví, že je řízena blbě.

Submisivní grafik – donucen i z důvodu rozpočtu. Radši to udělá dle přání, než se s tím creat ještě další 3 dny. Anonymita grafiky k tomu nahrává – chování by bylo jiné, kdyby se pod to měli podepsat skuteční lidé – grafik i marketeák.

Ideální stav – proces – identita je příprava na budoucnost – brief by to měl obsahovat, případně by to mělo být v debriefu. Než začne agentura kreslit, musí udělat brainstorming a přednést klientovi nějaké cesty, vyladit názory a dobrat se k výsledku.

Nejdražší je čas. Ten ušetří i to, když je značka dobře vydefinovaná interně, mnohdy to souvisí s osobností uvnitř firmy. Neměli bychom čekat na kreativce, ale vydefinovat si to sami a přemýšlet nad tím.

V Čechách jsme zvyklí na manuály, moc neumíme „feel the brand“ (příklad O2). Přitom dnes je vše „tekuté“, vyvíjí se, i lidé (kdo dřív dělal dobře, dnes už možná ne a naopak)

Konflikty – nedůvěra v sebe navzájem, vstupují různé vlivy – podhodnocení významu, „agenturu musíme vydusit“, vliv stylu řízení nejen firmy, ale i agentury. Velký konflikt je díky technologiím, že si všichni myslí, že všechno je možné, že je to pár kliků a pár minut. Hodně připomínkování a změn – přidělává to práci a zhušťuje se prostředí. Ale ono to de facto všechno stojí na konfliktu.

Možnost jak to překlenout – zkusit to zadat jinak. Ne jen textem, ale třeba pomocí key studies, rešerší, moodboardem, srovnání s konkurencí, archetypů, pomocí obrázku apod. Celé je to o komunikaci, ale nejen ze strany grafika! Práce by měla mít flow a konflikty být tvořivé.

Proč marketeáci nenávidí grafiky – mají ty, kteří jim nevyhovují, protože s nimi dlouhodobě spolupracují, jsou nejlevnější, vybrali si blbě, doporučení – známý známého. Někteří grafici fakt radši tu zakázku vzdají.

Všechno je o lidech, měl by to být soulad lidí a firem, s tím souvisí kultura. Grafici se liší, někdo sází, někdo je kreativní.

Vzdělávání – nejsme k tomu ve škole vedení, naopak nás podporují ve stereotypch.

6.2.5 Marketingová specialistka – vedoucí projektu zavádění nové firmní identity

Zásadní je soulad osob - account a zástupce zadavatele, psychologické charakteristiky, osobnosti. Grafik by se měl hádat a vysvětlovat, ale měl by použít marketingové argumenty.

Definice zadání na straně zadavatele a jeho týmu – nejen přesné info, ale i asociace. Tady je asi dobré víc hlav víc ví, horší je pak velikost týmu při rozhodování. Je třeba nastavit rozhodovací pravomoci – ten, kdo bude rozhodovat a ten, kdo s tím bude pracovat. Každý se vyjadřuje, i když o tom nic neví.

Bez CD to nejde, je to jako nemít hlavu, nebo knížka bez obálky.

Vzdělávání – chybí mezioborové přesahy a taky vyzkoušení více různých pozic, kolečko po firmě apod.

6.3 Vyhodnocení předvýzkumu

Předvýzkum v rámci výzkumného šetření se ukázal být dobrým tahem zejména proto, že ujasnil pohled na celou zkoumanou problematiku, pomohl nadefinovat hlavní tematické bloky polostrukturovaných rozhovorů a zejména pak způsob kladení otázek.

Zajímavá heterogenita názorů se objevila již v otázce na nutnost grafického designu, konkrétně jednotného vizuálního stylu organizace, kdy grafici bez váhání odpovídali, že korporátní design není nutností, a marketingoví specialisté vnímají organizaci bez firemního stylu jako „knížku bez obálky“.

Proces tvorby korporátního designu odmítli respondenti na přímou otázku definovat, odkazovali na různá specifika každého jednotlivého procesu. Nicméně při dalším dotazování vyplynulo, že jisté představy a zkušenosti, které by definici procesu napomohly, všichni respondenti mají a z jejich odpovědí bylo možné model tohoto procesu odvodit. Lze říci, že se respondenti shodují v názoru na dominanci marketingového pracovníka jako toho, kdo je zástupce zadavatele a tedy klienta, na jehož rozhodnutí závisí platba za zakázku. Dále uváděli různé příklady a případy, jak spolupráce pokračuje nebo nepokračuje v případě neshody.

Z odpovědí lze vyčíst jistou homogenitu názorů na konflikty marketingových pracovníků a grafických designérů v procesu tvorby korporátního designu. Nezávisle na sobě vyzývají ke vzájemné otevřenosti, snahou nesklouzávat k subjektivnímu hodnocení a odborné argumentaci z obou těchto oblastí.

7 REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

7.1 Průběh

Výzkumné šetření proběhlo v období listopad 2015 – duben 2016. Oslovování respondentů probíhalo prostřednictvím emailové a telefonické komunikace. Respondenti byli rozčleněni do následujících cílových skupin:

- Studenti marketingu
- Pedagogové marketingu
- Marketingoví odborníci z firemní praxe
- Externí marketingoví odborníci (agenturní, freelanceři)
- Studenti grafického designu
- Pedagogové grafického designu
- Grafičtí designéři z firemní praxe
- Externí grafičtí designéři (agenturní, freelanceři, grafická studia).

Každá skupina byla zastoupena cca 10 respondenty, celkem se tedy jednalo o zhruba 80 polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory obvykle trvaly přibližně 30 – 60 minut, dle hovornosti respondenta. Rozhovor byl veden polostrukturovaným způsobem, byl rozdělen do tematických okruhů. Přesné znění otázek nebylo stanoveno, rozhovor se pouze odvíjel od oblastí, na které bylo třeba získat respondentův názor. Polostrukturované rozhovory se mnohdy blížily konverzaci, přestože role tazatele a respondenta byly jednoznačně odděleny, hovory plynuly každý vlastním tempem a stylem. Díky realizaci předvýzkumu bylo již členění otázek do bloků a také styl jejich pokládání vyjasněn a otestován, takže nedocházelo k nedorozuměním či neschopnosti nebo neochotě respondenta na danou otázku odpovědět.

7.2 Praktická realizace výzkumu

Oslovování dotazovaných probíhalo několika cestami. Jednak se jednalo o emailové oslovení vhodných osob z okruhu Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně, dále byly osloveny doporučené osoby získané konzultací s příslušnými pedagogy. Další vhodní respondenti byli vyhledávání pomocí profilů na síti LinkedIn a celou řadu respondentů tvořily osoby oslovené na doporučení někoho, s kým již byl rozhovor realizován a jednalo se například o jeho spolupracovníky. Poměrně složitou skupinou pro oslovení a velmi závislou na osobním doporučení se ukázali být interní grafičtí designéři, jejichž kontaktní údaje a vůbec fakt, zda společnost zaměstnává někoho na této pozici, obvykle nebývá součástí webových stránek společnosti. Nejproblematictější skupinou se však nakonec stali studenti grafického designu, jež se nepodařilo k rozhovoru motivovat ani prostřednictvím oslovení dvou pedagogů na FMK UTB ve Zlíně, ani prostřednictvím osobního kontaktu s jejich kolegyní z 3. ročníku. Obor Grafický design na FMK UTB ve Zlíně, tak není ve vý-

zkumu zastoupen ani jedním studentem a tato skupina byla pokryta studenty z VŠUP v Praze, FUD UJEP v Ústí nad Labem a FDU ZČU v Plzni.

Na druhou stranu je třeba zmínit celou řadu ochotných osobností, se kterými se termín rozhovoru podařilo domluvit v podstatě obratem a věnovali mi svůj čas, mnohdy i více než avizovaných 30 minut.

Obvyklá doba trvání rozhovoru byla cca 60 minut. Většina dotazovaných se k tématu rozhovořila velice zaníceně a v podstatě všichni dotazovaní projevili zájem o zaslání výsledků práce, protože vnímají, že zkoumaná problematika je velmi ožehavým tématem marketingové a designérské praxe. Je třeba také ocenit ochotu doporučovat další dotazované a mnohdy i ochotu další rozhovory přímo zprostředkovat.

Mnohdy se ukázalo, že dotazovaná osoba může být v rámci výzkumu zařazena do více kategorií, což lze říci přibližně o polovině všech rozhovorů. Například by bylo téměř nemožné najít pedagoga grafického designu, který zároveň nepůsobí i jako externí grafický designér, totéž platí rovněž o studentech grafického designu. Ve výzkumném šetření se dále objevují osoby tzv. na půli cesty, jež provozují, jak marketingovou, tak grafickou praxi a mnohdy tomu odpovídá i jejich vzdělání, jež je kombinované. V konečném součtu tedy bylo uskutečněno celkem cca 60 rozhovorů, resp. byla získána vyjádření 60 různých osob, s tím, že každá zkoumaná skupina čítá ve výzkumném šetření alespoň 8 osob. Kompletní jmenný seznam respondentů včetně afiliací je k nalezení v příloze PI.

7.3 Tematické členění

Na základě předvýzkumu byly definovány oblasti, kterých se dotazování dotkne. Jednalo se o bloky otázek, které by bylo možné souhrnně nazvat:

- Důležitost designu pro úspěch značky
- Proces tvorby korporátního designu
- Vzdělávání odborníků participujících v oblasti tvorby korporátního designu.

Jednotlivé bloky a podtémata, kterých se dotýkají, jsou rozebrány v následujících odstavcích.

7.3.1 Důležitost designu pro úspěch značky

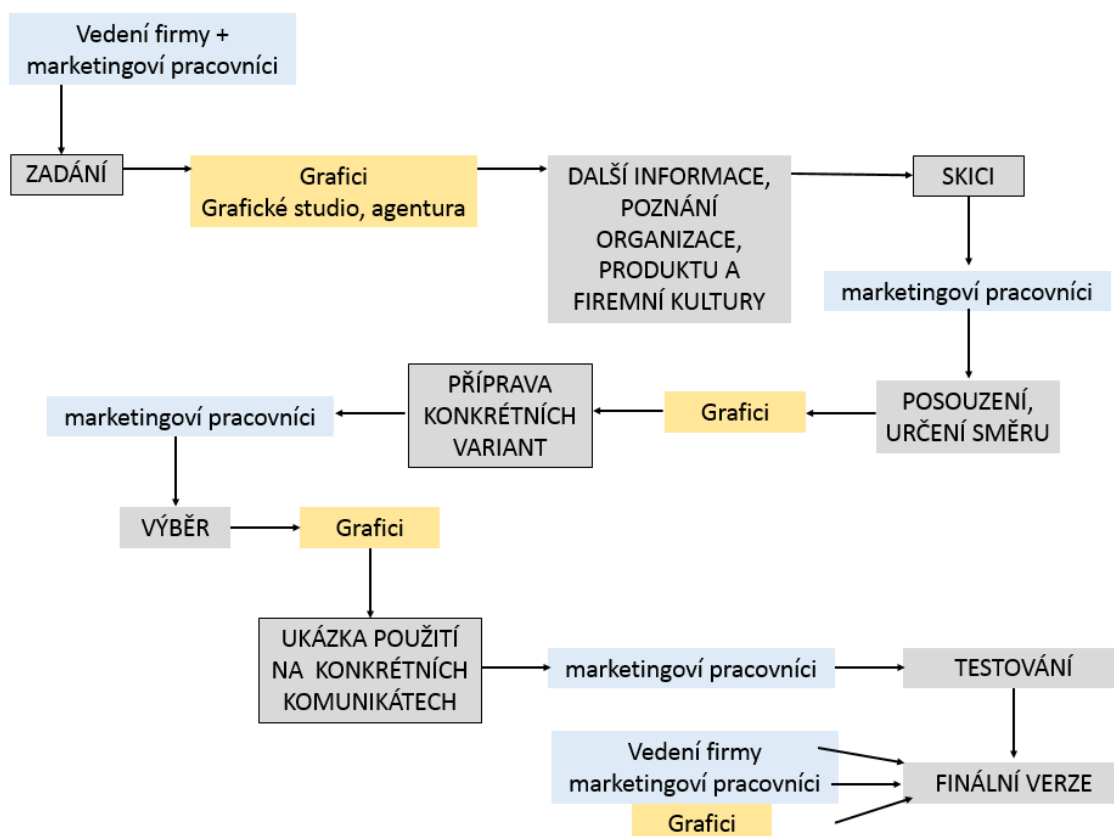
Tento blok otázek vždy otevírá realizaci polostrukturovaného rozhovoru, je to tzv. zahřívací fáze, kdy dochází k úvodu do tématu, jedná se o získávání spíše obecných názorů na problematiku korporátního designu, jeho důležitosti. Jedná se například o otázky týkající se:

- existence značky bez korporátního designu nebo existence úspěšné značky s nefunkčním korporátním designem, kde se očekává nejen obecný názor, ale i uvádění příkladů
- uvádění příkladů úspěšných značek, v jejichž úspěchu sehrál významnou roli korporátní design
- členění oborů podnikání, ve kterých je či není nutné klást důraz na vizuální styl organizace
- tendence k demokratizaci korporátního designu a s tím související názory na grafický manuál, jeho obsah i obsáhlost a také období, na něž se stanovuje.

7.3.2 Proces tvorby korporátního designu

Druhý blok otázek obvykle naváže na poslední téma prvního bloku, a sice grafického manuálu, tvorby vizuálního stylu a způsobu práce s ním. Respondentům je předloženo schéma vycházející z předvýzkumu a jsou požádáni o zpětnou vazbu. Schéma zobrazuje proces tvorby korporátního designu a zejména pak zapojení grafických designérů a marketingových odborníků v jeho jednotlivých fázích. Úkolem respondenta je reagovat na předložené schéma a navrhnout případné změny dle vlastního názoru. Rozhovor je nadále veden těmito směry:

- návrhy doplnění fází či účasti odborníků na jednotlivých fázích procesu
- při dokončení úprav schématu respondentem získání informace, zda navržený proces odpovídá ideální situaci nebo realitě, čím se případně tyto dva stavy od sebe liší
- upřesnění vnímání jednotlivých fází procesu a zejména pak pravomocí participujících stran, a to zejména vzhledem k dalším okolnostem, které proces ovlivňují
- rozdíly ve vnímání externích a interních pracovníků a jejich rolí v daném procesu.



Obr. 7. Schéma procesu tvorby korporátního designu.

Zdroj: vlastní zpracování

Od postavení jednotlivých odborníků v procesu tvorby korporátního designu se posléze téma přesouvá již na samotnou podstatu výzkumu, a sice konfliktní situace, které případně v jednotlivých fázích nastávají. Respondenti jsou vyzváni k uvádění vlastních zkušeností v této oblasti, svých názorů a možných návrhů řešení.

7.3.3 Vzdělávání odborníků participujících v oblasti tvorby korporátního designu

Třetí tematický blok rozhovorů se týká odborné přípravy marketingových specialistů a grafických designérů na vysokých školách v České republice a navazuje na téma konfliktních situací vznikajících v průběhu procesu tvorby korporátního designu. Dotazovaný se vyjadřuje zejména ke dvěma oblastem, a sice k vlastnímu studiu a podpoře k řešení zmiňovaných konfliktních situací v průběhu studia různými formami a dále k návrhům ideálního stavu v záležitosti nejen odborné přípravy na vlastní práci, ale také na zvládnutí spolupráce expertů se dvou příbuzných, nicméně však odborně velmi odlišných, oblastí.

8 DATA ZÍSKANÁ POLOSTRUKTUROVANÝMI ROZHOVORY

Následující kapitola představuje souhrn získaných dat dle jednotlivých kategorií. Informace a poznatky jsou tříděny dle cílových skupin respondentů a dále dle jednotlivých bloků otázek, které lze rozdělit do následující struktury, která umožní lepší přehlednost získaných dat v každé kategorii a posléze pak snazší porovnání získaných informací.

Tabulka 2. Struktura zpracování získaných dat

Důležitost korporátního designu	Značka bez korporátního designu
	Značka úspěšná díky korporátnímu designu
	Demokratizace korporátního designu
	Grafický manuál
Proces tvorby korporátního designu	Posouzení schématu, doplnění
	Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu
	Preference externího nebo interního grafického designéra
	Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit
Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu	Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání
	Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1 Studenti marketingu

8.1.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Studenti marketingu se v této otázce kloní spíše k tomu, že taková značka existovat nemůže, konkrétní značky neuvádějí a jako důvod uvádějí například to, že *právě proto, že nemá jednotný korporátní design, tak si jí neuloží do paměti*, a dále zmiňují, že existence takové značky je možná za podmínek, že:

*z prvků firemní identity může převážit i jiný, nicméně musí být nadprůměrný. Dále k problematice uvádí, že: **taková firma existovat může, ale má to složitější.***

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

I existenci značky postavené výhradně nebo zejména na korporátním designu studenti marketingu také připouštějí. Zmiňují zejména světoznámé značky jako Apple, Coca-Colu nebo Starbucks, ke kterému hned dvě studentky dodávají, že *ta káva není tak dobrá, jde o to, mít hrníček s logem – kelímek je symbol*. Dále specifikují, že kde je velká konkurence, tam je logo potřeba. Jako příklad společnosti, která výborně staví úspěch na svém korporátním designu, je ještě zmíněna společnost RED HAT z Brna, jejímž symbolem je červený klobouk, který i zaměstnanci nosí jako doplněk a je zároveň reklamním předmětem.

Demokratizace korporátního designu

Studenti marketingu se v součtu vyslovili spíše pro demokratizaci korporátního designu, z argumentů pro uvádějí, že: *grafické manuály bývají moc obsáhlé a těžko se s nimi pracuje*, dále různá omezení, která z nich vyplývají jako např. *že ochranná zóna loga omezuje (plakát s 50 logy je nadlidský úkol)*. Uvědomují si však i vliv takového trendu na jednotnost vizuální komunikace a zmiňují, že *nevýhodou je, že to musí být opravdu dobře zadané, aby si ten grafik nevymýšlel, je potřeba víc komunikovat*.

Životnost grafického manuálu

Studenti se v podstatě shodují na životnosti grafického manuálu, potažmo tedy korporátního stylu organizace přibližně 5 – 10 let, nicméně zmiňují nejen časové hledisko pro revizi vizuálního stylu, ale i další impulsy jako *sledování konkurence, postupné analýzy a souvislost s trhem, na němž společnost působí*.

8.1.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Studenti poměrně ve vysoké míře přijímají prezentované schéma a navrhují různou míru úprav, objevuje se tendence zapojit grafické designéry již do tvorby zadání, protože mohou *odfiltrovat špatné zadání*, přičemž ale zároveň zmiňují vysokou potřebu kontroly procesu z pozice marketéra a doporučují *vysokou frekvenci komunikace marketéra a grafika, aby byl patrný vliv a korekce ze strany marketéra*. Grafikovu rozhodovací pravomoc spatřují spíše v *technickém posouzení funkčnosti navrženého designu*.

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

Studenti u reflexe reálného modelu vnímají zejména *chybějící testování*, jež se opakuje ve většině odpovědí, dále je zmíněn *nerovný vztah marketéra a grafického designéra, jenž vystupuje spíše v roli dodavatele*, i ze školních projektů si uvědomují *velký vliv času na celý proces a určité komunikační problémy, kdy si grafik domýšlí, co chtěl zadáním básník říci*. Ideální variantu procesu pak vnímají tu definovanou v předchozí otázce.

Preference externího nebo interního grafického designéra

Otázka, v odpovědi na niž se studenti marketingu neshodnou, se týká výhod a nevýhod interního grafického designéra. Studenti uvádějí např., že *je dobré, když je grafik po ruce, interní grafik zná story, zná firmu, kulturu, má lepší odhad, co bude přijato – ale zároveň už je v nějaké škatulce, interní už ví, co a jak, nedohledává a dělá, časem ale vyhoří a nápadů bude méně, je však sžitý s firmou*. Rozdíl je i v přístupu k internímu grafiku, kdy jedna studentka zmiňuje i situace jako, že *interní grafik nemá mnohdy tak dobré zadání, protože se předpokládá, že už všechno ví*.

U výhod externího designéra je zmiňováno, že *externí grafik má asi lepší nápady, kreativitu, ale je s ním zase složitější komunikace, externí má v procesu větší přínos, větší přehled, vidí to celé nově, ale měl by sám mít potřebu poznat firmu, pro kterou tvoří, externí pracuje s více firmami, a proto má větší rozhled*. Zajímavým poznatkem je pak názor studentky, že *externí je dobrý jen při dlouhodobé spolupráci, když se to hodně střídá, není to dobré*.

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Studenti zmiňují různé příčiny konfliktů, jedná se například o: *umělci chtějí vše podle sebe a marketingoví pracovníci znají zase další okolnosti, marketingoví pracovníci neznají jejich odbornost a svazují jejich tvůrčí činnost, grafičtí designéři nemyslí ekonomicky*. Dalším názorem je, že: *marketéři nejsou schopní mít grafika za partnera, konflikt vzniká kvůli rozdílnému myšlení – marketingový specialista neumí myslet kreativně – vidí hlavně prodej, grafický designér zase neumí myslet obchodně*. Další studentka uvádí 2 příčiny konfliktních situací: *1) vzdělání – nemají základy z toho druhého oboru, 2) komunikují jiným jazykem, umělci vs. businessmani, mluví o tom stejném, ale jinak, něco „mezi“ uniká*. Z doporučení zaznívá například *zařazení prostředníka, např. art directora, do procesu, více vzájemných mezioborových přesahů ve vzdělávání a potřeba více komunikovat ve smyslu: marketér se musí naučit naslouchat grafikovi a naopak, aby se pochopili*. V neposlední řadě se pak objevuje vidění příčiny konfliktu v lidské rovině.

8.1.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

Studenti jsou velice relevantní cílovou skupinou výzkumu, jež může hodnotit přínos vzdělávání. Studenti z FMKT UTB ve Zlíně se vyjadřují také k projektům v rámci předmětu KOMAG, jenž v konečném důsledku považují spíše za kontraproduktivní v odstraňování konfliktů, protože zmiňují například, že *KOMAG prohlubuje konflikty, škola vlastně na ten konflikt zbytečně upozornila*, v KOMAGu jsou problémy už od vedení, grafici jsou rovnou proti, proto to není v podstatě přínosné. Dále zmiňují, že možnosti vzdělávání jsou, nicméně *je to individuální – kdo má zájem, ten se naučí*.

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Studenti z FMK navrhují pochopitelně řešení zahrnující spolupráci obou studijních oborů, což je však aplikovatelné pouze na této konkrétní fakultě. Navrhují povinný předmět společný pro obě skupiny, jenž bude zahrnovat také praktickou výuku. Jak například zmiňuje jedna studentka: *FMK má v této spolupráci velký potenciál oproti jiným školám*. Dále je zmiňována projektová výuka: *nejvíce se naučíme na projektech, ne ve výuce, přednášky odborníků z praxe v kontrastu s teoretickými přednáškami akademiků a všeobecnější předměty jako psychologie apod.*

8.2 Pedagogové marketingu

8.2.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Pedagogové marketingu se kloní k názoru, že úspěšná značka bez korporátního designu existovat může, i když například slovy: *Značka bez designu může fungovat, ale není to k ničemu*. Dále zmiňují, že *se jedná nejspíše o značky, kde převáží jiné atributy, ale v komerční sféře to moc fungovat nemůže*. Někteří to vnímají jako jistý pozůstatek doby a tedy špatné designy v podobě zastaralých značek, s tím, že *situace se zlepšila, ale stále takové jsou, velkou roli tam hrají lidé a dobré vztahy*. Někteří zdůrazňují potřebu kvalitní komunikace, případně něco jiného, co tvoří příběh značky: *možná má tradici, dobré reference*. Jeden pedagog však existenci takové značky kategoricky odmítá se slovy: *jakákoliv komunikace musí být jednoznačně čitelná, opakovatelná, korporátní design se uplatňuje ve vizuálních i audio projevech, u drahých značek jsou jeho součástí i interiéry, jedná se o celé koncepty a zásady*.

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

I pedagogové připouštějí značku postavenou na designu, i když mnohdy uvádějí potřebu dalších faktorů jako je konzistentnost komunikace. Ze značek zmiňují například: *TON – hodně designově komunikující (klasická značka s tradicí a zkosnatělou komunikací), hodně využili design – celé to na něm postavili, přitom dělají to samé, změna jen designu komunikace.* Dále jsou zmíněny světoznámé značky jako Apple a Redbull.

Demokratizace korporátního designu

Pedagogové marketingu se kloní spíše pro demokratizaci, zazněly například názory: *je to asi dobře, ten, kdo s tím pracuje, cítí nejvíc, musí však být rozumný a profesionální grafický designér, ne amatér, když je poučený, může to přizpůsobovat, avšak musí mít i marketingové vnímání.* Dále zaznělo: *demokratizace je super, musí se však velmi dobře nastavit mantinely, aby kreativita nedostala průchod příliš.* Objevuje se ze však i jeden naprosto protichůdný názor, a sice: *opovržením hodný trend, jasná identifikovatelnost je stěžejní, proto je demokratizace úplně mimo, vede to ke špatnému vnímání, ztrácí se jednotnost, u integrované komunikace je výstup jednoznačný, samozřejmě to vymysleli grafičtí designéři.*

Životnost grafického manuálu

V této otázce se pedagogové marketingu shodují na přibližné životnosti korporátního designu v délce 5 let. Objevují se názory jako: *ideálně na 5 let, dále dnes se řeší design mnohem víc, musí dát produktu identitu – dnes už i u malých firem, s touto designovou osvětou souvisí i ta životnost grafického manuálu, takže tak cca 5 let.* Dále zaznělo: *ukáže to praxe, nejprve nějaký pilotní režim, nejsme schopni odhadnout, výhled je cca 5 let, nemělo by to ale být striktně dané, že se nic nesmí, mělo by se reagovat na situaci a zároveň neztratit konzistenci.* K podobnému vidění se přiklání i další pedagog s názorem, že: *není dobré říct, že je to na 10 let, životnost tak dlouho, dokud je grafický manuál relevantní, rebrandovat v momentě, kdy to pro zákazníky není in, dělat si analýzy image apod.* Impulsem pro změnu pak podle další pedagožky může být například: *konkurence nebo nová cílová skupina, spíše reakce na situaci podle positioningu.*

8.2.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Pedagogové marketingu se při posuzování schématu shodli na dřívějším zařazení testování a dále zaznělo: *mám problém s tím, že je schéma jednosměrné, že tam je feedback (jako ve škole), ale toto by mělo už být jinde – posunu-*

té, spíše diskuze, diskuzí se totiž obrousí to „kdo je víc“, ke každému „schvalování“ bych tedy spíše doplnil diskuzi. Dalším názorem ještě k zařazení testování bylo: čím méně lidí do toho mluví, tím lépe, ne vždy se povede, aby se shodli všichni, pak má poslední slovo vedení, testování bych zařadila mnohem dříve, někdy u konkrétních variant – test preferencí cílové skupiny, nejenom rozhodnutí marketingových pracovníků, testy mohou přinést argument. Zde například vybočuje názor na potřebu většího zapojení vedení: vedení by ani nemělo schvalovat tyto věci, lékař by se taky nešel ptát ředitele nemocnice, jakou léčbu má použít. Potvrzení správnosti navrženého schématu pak potvrzuje další pedagog tímto vyjádřením: ano, takhle by to mělo fungovat, grafik neví, co chceme vyjádřit, to ví marketér – ten příběh, tu filozofii, proto je potřeba brief, který řekne grafikovi, co potřebuje, aby pro ně mohl pracovat, nicméně to zadání je mnohdy problém, záleží na kvalitě marketérů, měl by to být dialog dvou schopných lidí, co se jsou schopni poslouchat, značka je účelová věc a MY OBA jsme služby toho vedení.

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

Zpětná vazba k rozdílu reálného a ideálního procesu se mezi pedagogy objevila například následující: je to reálné i ideální zároveň, cesta je dlouhá, někdy marketéři mohou chtít něco, co grafik necítí graficky, je potřeba respekt navzájem, grafik by se měl snažit splnit požadavek a pochopit důvod. V reálném světě si však marketér a grafik nikdy rovní nebudou, takový je život, poslední slovo má v reálu marketér z pozice moci – jako zadavatel má mentální převahu. Naopak jistou převahu grafických designérů vnímá jiný pedagog a sice: v reálu z toho dost vypadnou ti marketéři a grafici si to tvoří sami, ale tvoří jen tu vizuální stránku a neřeší účel, to jim ale právě musí někdo říct, to zadání. Marketér je ten, kdo platí, mnohdy zadupává a dusí grafika „já jsem Tě najal, tak skákej, jak pískám“. Poslední slovo marketérovi přiznává i další pedagožka: rozhodování je v reálu na marketérovi, možná i znevažují názor grafika, berou ho spíše jako dodavatele, než partnera. Celkově se pedagogové shodli na tom, že v reálném procesu se vypouští krok testování a velkou roli hraje nastavení vztahu grafického designéra a marketéra.

Preference externího nebo interního grafického designéra

V této otázce se pedagogové marketingu neshodli, zazněly protichůdné názory preferující interního grafika i vyzdvihující kvality externího, např. s interním se známe dlouho, jsme naladěni, vzájemný respekt, více se táhne za jeden provaz, ale zase ho neberou lidé tak vážně, externí je vnímaný jako zvenku, tím má větší vážnost. Výhody obou prosazuje i další názor: oboje má své, interní – zajistí kontinuitu, zná hodnoty, ale zase omezujícím faktorem je stereotyp, chybí rozhled, zahlcen praktickými úkoly, externí je odborník, super grafika a nápady, ale nemusí pochopit tu identitu firmy nebo ze zkušenosti

každý interní těžko vzdoruje vedení, je tam spíše na sázení než na kreativitu, externí může být statečnější, ale nemusí úplně citlivě vnímat, je spíš na ty kreativní věci.

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Pedagogové marketingu u konfliktů zdůrazňují zejména neznalost práce toho druhého, lidský konflikt a nedodržování termínů. Konkrétně se k problematice konfliktních situací vyjadřují takto: *marketéři zadávají za minutu 12, grafik to nestihne, nedodrží se termín a vzniká nevraživost, on se zlobí, že nemá prostor – časové hledisko, neznalost a nerespektování jeden druhého.* Dále upozorňují na další problémy jako: *řeší se problém, kdo je víc, problém na FMK vzniká dlouhodobě mezi řeči, hodně na tom mají podíl pedagogové (na tom boji, kdo je víc), přitom není důležité, kdo je víc, ale najít synergii, to nepůjde, než ti lidé potlačí svoje ego, podle učitelů je problém větší, než v praxi, vzniká bublina.* Z dalších názorů zaznělo: *hodně se to liší případ od případu, jednak je to lidská rovina a jednak schopnost komunikace a s tím související ego – nebo vliv dané firmy, když se jedná o firmu.* Neznalost druhých oborů je pak součástí i tohoto názoru: *grafik studuje na fakultě výtvarného umění a zabývá se pouze a jen grafickým designem, grafik má svoje standardy a myslí si, že to dělá dobře, dobrý brand je kombinace marketéra a grafika, marketér i grafik se musí přizpůsobit cílové skupině, v zahraničí se vše hrozně moc testuje, u nás se to nedělá, je to jen, že se to klientovi líbí, nikdo si nechce ověřit, že je to blbost.* I další pedagog upozorňuje na nedostatek mezioborových přesahů: *grafičtí designéři nejsou vychováváni ke spolupráci dostatečně intenzivně, přitom v agentuře to chodí jinak, diskutuje se hned od začátku společně, je to týmová práce.* Další pedagožka pak zmiňuje ještě vztahové nastavení spolupráce: *mám pocit, že je tam nadřazenost marketéra, řešením by bylo spíše partnerství, grafik, když umí argumentovat marketingově, je to super, ale většinou nezná terminologii.*

8.2.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

Pedagogové marketingu se všichni shodují na potřebě zařazení mezioborových přesahů do vzdělávání. Dále uvádějí například, že: *lidé si to vyzkouší nejlépe prakticky na komerčním projektu.* Další pedagožka si myslí, že: *to není jen o školství, ale celkově o systému (na pozicích jsou i nevzdělání), někdy nezáměr studentů, studenti se nesnaží pochopit souvislosti, některé školy jsou jen u teoretické stránky a marketéři se nedostanou ke grafice.* Dále zaznělo, že marketér by se neměl snažit stát grafikem, nicméně by se měl o grafice učit, aby je nemohl ten, kdo pro ně bude pracovat, oblafnout. Ke konkrétním

mezioborovým přesahům pak další pedagog dodává, že: *grafici by měli mít předmět manažerské dovednosti, komunikace a určitě by měli mít i marketingové předměty, musí znát marketing.*

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Z návrhů konkrétních forem výuky lze vyzdvihnout zejména nutnost praktické výuky, v podobě workshopů, praxí a projektové výuky. Konkrétně se pak jedná o vyjádření: *dlouhodobý efekt by mohla mít workshopová výuka nebo praktické workshopy, více příkladů z praxe či například GD by měli mít strategický marketing a integrovanou komunikaci + projekty za vedení osvědčeného pedagoga, něco jako Den D.* Zmiňována je dále také práce na reálných zakázkách.

8.3 Marketingoví odborníci z firemní praxe

8.3.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Interní marketéři se shodují na tom, že úspěšná značka bez kvalitního korporátního designu může existovat. Zde jsou některá jejich vyjádření: *od doby, co pracuji v knižním průmyslu, tak už si to umím představit, například: nakladatelství JOTA – nemají dokonce ani grafický manuál nebo může existovat úspěšný obchodník bez korporátního designu, setkala jsem se s lidmi s obchodem postaveným na podání ruky, měli špatné www, takže ano, existuje, ALE je to důležité, značka bez toho fungovat nemůže, nebo ano, ale škodí jí to.* Dále byly zmíněny značky: *VÚB, a.s., jsou tam zavedené kontakty z dob socialismu, kvalitní osobní prodej a tradice nebo například ve stavebnictví, laický korporátní design, ale mají dobrý produkt a obchodní zástupce nebo obchodní systém nebo například Kobylí, a.s., bývalé zemědělské družstvo (víno, chov skotu, výroba bazénů), z designu nemají skoro nic, strašné webovky, ale mají vztahy a tradici.* Jako další faktory umožňující existenci takové značky jsou jmenovány: *doporučení, povědomí, tradice, dlouhodobost atd.*

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

Interní marketéři zmiňují konkrétní značky, které tímto způsobem fungují, jedná se o Pepsi, Coca-Colu, ale dále například: *skoro všechno, co je dnes cool a in, např. Mix it, u nábytku ten design velmi ovlivňuje, např. TON – celkové zaměření na design dělá hrozně moc a firma roste, nejde konkurovat cenou, ale kvalitou a designem, změna korporátního designu, vyřadila se řada produktů, změna katalogu – hodně to pomohlo.* Další marketér dodává, že *taková značka určitě existuje, hodně sportovní shopy ROWECO apod., sypou*

do reklamy velké peníze, dále např. restaurace – FIT FOODIE. Moci vizuálního stylu jsou si marketéři velmi vědomi a uznávají i jeho vliv na nákupní rozhodnutí: hezký vizuální styl může pomoci, je to způsob odlišení, je to přidaná hodnota, 2 stejné mouky - vyberu si tu s lepším obalem. Zmíněna je také značka Telefonica O2, která s korporátním designem pracuje velmi příkladně: logo a vzhled prodejen, hodně provázané a zvládnuté.

Demokratizace korporátního designu

Interní marketéři hodnotí tento trend spíše pozitivně, i když si jsou vědomi i jeho rizik: *vlastně je to spíš trochu bordel, což je trochu jako krok zpátky do historie, asi je to dost o oboru, pokud je to dostatečně zavedené, není to problém.* Dále například marketingová specialista z TONU přidává: *my vyvážíme do 60 zemí světa, sami si tam zpracovávají materiály, takže úplně volně to nejde, spíše šablony nebo vzory a musí se schvalovat.* Někteří marketéři projevují i nadšení: *takto je to pak super, nikdo nechce být omezován nebo je to dobré, konečně prostor grafikovi něco udělat, něco ukázat a také: při dlouhodobé spolupráci s jednou agenturou nehrozí ztráta jednotnosti.* Jisté argumenty proti zaznívají taktéž, a sice: *grafický manuál by měl mít jednotnou kreativní linku a neodchylovat se radikálně – pro značku by to nebylo vhodné, ale stačí to definovat základně – barvy, tvary, logo a jeho použití, koneckonců žádný grafický manuál neříká úplně přesně, jak to má vypadat.*

Grafický manuál

Interní marketéři se víceméně shodnou na časové životnosti grafického manuálu v rozmezí 5-10 let. Zazněly názory: *obecně je potřeba často dělat analýzy a řešit, jestli to měnit, aspoň 2-5 let by to ale mělo vydržet, dále: po 5 letech udělat průzkum, jak trh reaguje, testovat, jak na to lidi reagují a také podle konkurence, tedy reálné potřeby zevnitř i zvenku, více zvenku nebo například: bez radikálních změn 5-10 let, záleží na hodně aspektech – nadčasovost, konkurence, impuls pro změnu není subjektivní pocit, musí to vyplývat z externích dat, analýza konkurence, výzkum působení.* Dále je zdůrazňován segment působení společnosti: *v IT je to co 10 let, tyto věci tam jsou strnulé, reklamky musí modernizovat častěji – cca 4 roky nejsou problém.* Změny v korporátním designu dále závisí na: *nadčasovosti a kvalitě, strategii a vývoji firmy, na budování image.*

8.3.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Interní marketéři víceméně vyjádřili souhlas se správností navrženého schématu. V jejich zpětné vazbě se objevuje například: *přeskočila bych skici a šla rovnou na konkrétní varianty, dále: do schématu bych zařadil ještě něco*

před zadáním, což je ten podnět, dále bych oslovoval více firem – více grafických studií, a pak za skicami bych si vybral toho dodavatele, případně zpět na začátek, za peníze se pracuje pro něj od posouzení směru, testování bych zařadil mnohem dříve – po konkrétních variantách a udělat nezávislý kvalitativní výzkum, jak je logo vnímáno i bez příběhu, protože vizuální ztvárnění dobrého příběhu nemusí být na první pohled zřejmé (např. lano nebo stopa ve tvaru S), testování se pak klidně může udělat ještě jednou. Další marketér by: ukázky implementace dával už od začátku, má to velkou výpovědní hodnotu – jen na bílém papíře to nezaujme.

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

Názory na rozdílnost ideální a reálné varianty procesu jsou následující: *navržená varianta modelu je spíše ideální, v realu se to dost odvíjí od času - přeskakují se kroky, včetně zadání, často to jde rovnou od grafiků, co se týče rozhodování, je to u nich vždycky vedení, teoreticky je grafik pod marketingem, ale hledá se střední cesta, slovo majitele je zásadní. Další vyjádření zmiňuje, že: schéma je dost reálné, jde to, v ideálu by se přidaly ještě názory dalších lidí, ale to je v praxi nerealizovatelné, protože by se to i časově natáhlo, myslím tím více zpětné vazby, ne přímo testování, vlastní zkušenosti – vliv časového hlediska. Dále se objevilo: rozdíl v realu je ten, že se nedělá to testování nebo se nevybírá víc studií a často se neřeší příběh a kreativita, rozhodování – obvykle do toho vstupuje rivalita mezi marketérem a designérem. Na vliv vztahových záležitostí na reálný proces poukazuje také tento názor: v ČR nevnímáme grafika jako člověka, který něco ví, to nejsou lidi, kteří by přemýšleli, jen plní požadavky někoho, kdo to vymyslel. Další marketér pak zdůrazňuje vliv ceny: v realu se zbytečně hodně kouká na cenu, duševní dílo se má ale hodnotit podle kvality a ne ceny, často se berou levní grafici, rozhodovat by měl marketing nebo vedení, ale na základě feedbacku grafika, měli by grafikovi naslouchat. Dále zaznělo, že v realu to nejde tak plynule, zacykluje se to, je to složité dotáhnout do konce, nakonec je výsledek trochu jiný, než bylo zamýšleno, už se ani neví, čím je to vina, rozhodování – „na tom jestli se udělá špatná věc jen proto, že klient platí, se pozná kvalita agentury“, dobrá se pod to odmítne podepsat, i když to může znamenat ztrátu vztahu s klientem.*

Preference externího nebo interního grafického designéra

Téměř všichni interní marketéři spatřují velkou výhodu v interním grafickém designérovi. Jako výhody uvádějí: *komunikace z očí do očí, neumím si představit jen komunikaci přes email, s externími taky zkušenost, ale nebylo to ideální, dále například: interní je lepší, sedí vedle sebe, flexibilně reaguje, nevidím nevýhodu interního grafika, interní je rychlejší, u externích se déle čeká, nebo také: interní má mnohdy pružnější dodávky a je levnější, a také interní zná tu firemní kulturu, měl by oponovat marketérovi a jeho zadání. Na*

druhou stranu někteří z nich uznávají, že *s interním je to argumentačně těžké, chybí argument peněz, ale zase je tam flexibilita, věci na počkání, jeho čas se nepočítá jako náklady*, dále, že většinou to nejsou 100% profesionální grafici. Jeho nevýhodou také může být, že: *má pracovní dobu, agenturní nemá, takže se dá klidně v pátek zadání a v pondělí chceme výsledek*.

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

U konfliktních situací uvádějí jako příčinu marketéři zejména: špatné zadání, rozdílné představy a očekávání. Konkrétně zazněly názory, že: *mezi pohledy grafika a marketéra je diametrální rozdíl, je důležité grafikovi vysvětlit účel, nejčastěji v 90 % je problém v tom, jak to vypadá versus co chceme, aby to sdělilo, je potřeba si sednout a vše vysvětlit*, dále například: *něco vzniká na straně marketingu – stále se něco mění, u externích se to znova musí poslat a poněkolkáté se něco mění – grafik za to není vždy rád, ale musí se vzájemně respektovat, něco vzniká na straně grafika: nemá pochopení, nerespektuje časové hledisko*.

Jako další příčiny byly zmíněny: *je to většinou problém v zadání, pokud je správné a logo neodpovídá, musí se začít znova, zkušený grafik se někdy nechá unést fantazií*, dále například: *problémy jsou časové, že to dlouho trvá, dále svobodná vůle grafika – mění zadání, protože si myslí, že je to hezčí nebo že je to jeho styl, nebo například: jiná představa – očekávání – zadání vs. výsledek, klient je rozčarovaný – co mi to grafik poslal?, grafik tam dal kus ze sebe, splnil zadání, ale nevěděl přesně to očekávání nějaké finální představy, nebo konflikt vzniká z odmítnutí práce kreativního člověka, který do ní dal svoji duši, dále to jsou osobní názory: lidi nejdřív nevědí, co chtějí, po návrzích tomu najednou děsně rozumí*.

Jako řešení situace zmiňují zejména osobní setkání, jednání a kvalitní zadání.

8.3.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

Na potřebě mezioborových přesahů ve vzdělávání se interní marketéři jednoznačně shodují. K vlastnímu vzdělávání dodávají, že: *škola mi výrazně pomohla v přípravě na praxi, v KOMAGu setkání s designéry, filmaři, zkušenost s jejich prací a myšlením, nebo ráda bych si uměla v PC něco upravit, dělám interní PR a vlastní práce by šetřila čas*, nebo také: *o tom, že ta komplikace tu je, jsem se dozvěděla už brzy – hned v prvních hodinách, marketérův vklad je potřeba, jinak může vzniknout třeba pozvánka bez data apod., KOMAG a projekty NO, fungovalo to na osobní bázi, až v praxi jsem pochopila to specifi-*

kum, kde se střetává umění a obchod. Dále zaznělo například, že ve škole chybí tam zpětná vazba od lidí z praxe, pak se přijde o iluze, KOMAG jsou neziskové projekty, u komerčních projektů jsou jiné podmínky, všechno se platí. Nicméně poukazují i na to, že ve škole by grafici měli mít marketing, stejně tak naopak, marketér spolupracuje s kreativci denně, zpětná vazba musí být oboustranná, musí umět argumentovat, on sám se teda dost věcí naučil z praxe.

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Interní marketéři se shodují na praktické formě výuky, podrobněji například: *asi bych uvítala bližší insight, co je graficky správné a co ne, např. neznám grafické požadavky na logo, dále: předmět, kde marketér a grafik vytvoří tým a musí něco procesovat, ideálně by to učil marketér a grafik, oba z praxe, co řeknou i nějaké postřehy, různé případové studie, jak oni spolupracují a na základě toho praktická spolupráce.* Další názor zní, že: *mělo by se jít od základů – psychologické vnímání apod., praktičtější výuka, příklady přímo z praxe – úspěšné marketingové komunikace (ale ne CocaCola a IBM, spíš něco reálného – málokdo z absolventů bude pracovat ve firmě takové velikosti s miliardovými obraty, nebo škola může ty lidi třeba v jednom semestru učit nějaké grafické programy.*

8.4 Externí marketingoví odborníci (agenturní, freelanceři)

8.4.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Externí marketéři se shodují, že úspěšná značka bez korporátního designu může existovat. Konkrétně zaznělo: *umím si to představit, asi má dobrou jinou komunikaci, osloví specifickou cílovou skupinu, nebo například: drogerie Teta – značka hodně zastaralá, přesto si vybudovali pozici v menších regionech – a fungovalo to, ale při expanzi a narážení na konkurenci ve větších městech museli přistoupit ke změně, či existují i úspěšné firmy se starými hnusnými logy, převažuje tam příběh značky, kultura, to, co je za tím, případně: umím si představit, na Ostravsku a celkově v ČR, mají dobré manažery, staré logo, ani v křivkách, nedávají tomu důležitost, mají jiné pilíře – kvalitní produkt.*

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

I existenci značky založené na korporátním designu externí marketéři připouštějí. Zmiňují značky jako REDBULL, Pepsi, Coca-Cola, Evian, TETA po

redesignu, Apple ad. Kromě toho zaznělo: *např. také módní značky, elektronika, např. Pandora.*

Demokratizace korporátního designu

Externí marketéři se vyjádřili pro trend demokratizace korporátního designu. Konkrétněji říkají, že: *nemusí to být problém, manuál musí dovolovat kreativitu, nebo záleží na grafikovi, ale obecně by to asi šlo, manuál by neměl bránit v tom, aby se něco dělalo dobře – např. počet slov v titulku, či proč ne, když se to definuje tak, aby se logo nepoškodilo, primárně korporátní design slouží k jednoznačné identifikaci firmy, cílem vždy bylo působit jednotně a stabilně, ale existuje už i tzv. dynamická identita, závisí to na potřebách dodavatele a odvětví, kde působí.* I další externí marketéři se vyjadřují ve prospěch demokratizace: *byla bych pro, děláme pro malé střední podniky, ani jedna firma neměla grafický manuál nebo ho nepoužívala, např. v Prezi nejsou firemní písma, je potřeba, aby se to nepřehánělo s trváním na tom manuálu.* Dále také, že *při dlouhodobé spolupráci s jednou agenturou nehrozí ztráta jednotnosti, což potvrzuje i další marketér: pokud nejsou mantinely, vytváří se prostor pro devaluaci brandu, rozptyl úrovně práce grafiků je obrovský, těžko by pak šla komunikace udržet konzistentní – max. při spolupráci s jednou agenturou, a také další dotazovaná: souhlasím s tím, menší firmy nemají prostředky na velký manuál, živnostníkům stačí A4, jsem zastávce volnějších pravidel, kde je nechán prostor pro vývoj.*

Grafický manuál

Životnost grafického manuálu se stala tématem, na nějž nebyla mezi externími marketéry nalezena shoda názorů. Objevuje se například: *jednou za 2 roky to oprášit i ve vztahu ke konkurenci nebo i déle než 10 let, je potřeba sledovat, co se děje okolo, reagovat dynamicky podle konkurence, cílové skupiny apod., dále je to případ od případu, jsou části, které by neměly zestárnout rychle (konstanty) a jiné věci, nebo tak 3 roky, po pár letech možné malinko změnit, logo by mělo vydržet 10 let, impuls není čas – to není argument, spíš změna trendů.* Dále zazněly názory, že: *průměrně 5 let, dříve bych řekl více, ale doba je teď turbulentní, 5 leté plánování je ideální nebo je to závislé na segmentu trhu, jinak je to v retailu, jinak u strojírenství, souvisí to s trendy, nelze stanovit čas, je to živoucí proces, průběžně vznikají modifikace, po 2 letech se dělá feedback – shrnutí, co funguje, u realit je to i častěji třeba za půl roku nebo rok, spíš ale dochází ke změnám vizuálního stylu, ne loga, nebo záleží na obsahu toho grafického manuálu, identita by měla být nadčasová, tu neměnit, komunikační styl se přizpůsobuje cílům a strategii firmy, dá se to plánovat nebo reagovat na změny, příkladem té nadčasovosti je CocaCola, která mění jen komunikační styl, ne logo, a je to pořád aktuální.*

8.4.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Ve zpětné vazbě na schéma se neobjevují zásadní rozpory s navrženým modelem. Konkrétní názory jsou následující: *z debriefu se jde již na konkrétní varianty, skici se přeskakují, celý proces je rychlejší, celý ten tenis se smrskne do jednoho, dále v zásadě je to správně, možná je někdy lepší přeskočit skici a už při první prezentaci mít logo, skici předpokládají fantazii a představitivost, což marketéři většinou nemají, nebo velmi podobně: v zásadě s tím souhlasím, klient mnohdy není schopen dát zadání, grafik si někdy musí napsat zadání sám, někteří takto pracují a někdy se to hodně vrací na ten krok zpět, testování nepovažují za ideální, vedení firmy by mělo spíš naslouchat odborníkům.* Další z externích marketérů přichází s tímto pohledem: *představené schéma je tradiční způsob, jak se to dělá, u nás se snažíme zapojovat vedení firmy po celou dobu, aby byl decision maker přítomen v celém procesu – to bych tedy přidal do schématu vždy k marketingovým pracovníkům, u skic spíš dáváme tzv. moodborady, které ukazují nějaké emoce a příběhy, zadání nevnímám rozfázovaně, jak je nakresleno, ale jako úvodní balík jednání, kdy se v rámci debriefu dopilovává to zadání a teprve se finalizuje, to je ten moment, kdy začínáme tvořit.* Další externí marketérka ještě dodává: *zadání může obsahovat i konkrétní představu, v rámci debriefu zjistit informace i o konkurenci, směr určit spíše v agentuře, to neposílat do té firmy, posouzení směru až u těch konkrétních variant, někdy se to cyklí a vrací zpět, testování dělat po konkrétních návrzích nebo průběžně.*

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

Reálný model procesu vnímají externí marketéři bez testování a s velkým vlivem časového faktoru. Vyjadřují se tedy takto: *ideální je předložené schéma, včetně určení směru a testování, v reálném do toho vstupuje časové hlediště, dále: v reálu někdy chybí marketér, vedení neumí definovat z hlediska účelu, chyba je někdy v tom, že se rychle chystají konkrétní varianty, aniž by si grafik doujasnil, že chápe zadání.* Dále se bylo možné setkat s názory: *u skic dochází v reálu k úrazu, vedení a akcionářům to prezentují marketéři, tam se to většinou zamotá a celé se to prodlužuje, nebo v reálu moc nejsou rozpočty na testování nebo není ten správný vzorek na testování, často v tom procesu chybí ten decision maker – někdy je to marketér, ale obvykle spíše to vedení, čím víc se testuje, tím lépe, ale u B2B není na kom, „nedělám to pro majitele, ale pro cílovou skupinu“.* Další marketér vyjádřil názor, že: *v reálu je to mnohem horší, např. se nedělá testování, často rozhoduje vedení formou líbí/nelíbí, je to subjektivní hodnocení, grafik ideálně může dát jenom jeden návrh, ale musí si ho obhájit, v reálu se ale dělá více návrhů, marketér a vedení by neměli hodnotit logo podle sebe, ale podle cílové skupiny, být pro-*

středníkem mezi grafikem a cílovou skupinou. Dále zaznělo, že: reál je mnohdy trochu jednodušší proces, liší se podle velikosti organizace, podle financí, často tam není testování, analýzy jsou skromné a stejně tak zadání, rozhodování záleží na více lidech, jestli uznávají grafika jako profesionála, ale pak lidi, co si za tím stojí, „sekretářka řekla, že se jí to líbí“.

Preference externího nebo interního grafického designéra

Externí marketéři se shodují v preferenci externího grafického designéra. Jako argumenty uvádějí: externí je horší na komunikaci, ale je odpoutaný od prostředí, má svobodnější názor a zkušenosti s více klienty, asi je lepší ten zvenku, ale musí být prostě dobré zadání a kvalitní debrief, aby se předešlo komunikačním problémům, dále kdo je ve firmě nad tím moc nepřemýšlí a dělá, co se řekne, v agentuře jsou vůči tomu odolnější, dále zaznělo: u externích je finanční výhoda, najme se ad hoc či agentura má nadhled a nastavuje zrcadlo nebo má to výhody i nevýhody, interní firmu zná víc, ale po letech stereotypy, externí firmu nemusí znát, ale má pohled zvenčí, není na škodu.

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Jako příčinu konfliktních situací uvádějí marketéři nejčastěji osobnostní rozdíly, lidský konflikt, rozdílné představy, očekávání, subjektivní hodnocení a špatná zadání. Konkrétně pak zaznělo, že: marketéři mají nereálné představy, neví, co a jak, občas nepřesná zadání, dále: ten konflikt tam určitě je, jednak je to v rozdílných očekáváních a v neschopnosti relevantního zadání, správně jsou partneři a dohodnou se, ale v reálu marketér chce logo, které bude něco vyjadřovat, grafik k tomu nějak přistoupí, ale marketér má představu moc jasnou, grafik mu ji nedá a marketér se vzteká, slovník líbí/nelíbí je jenom slovíčkaření, takového feedbacku je v praxi ale hodně, ale je jedno, jestli se řekne „vidím tam určité rezervy“ nebo nelíbí, protože... Dalším názorem je: většinou je problém v komunikaci a v zadání, zadání se často posune, což se ukáže při jeho realizaci, vždycky to nějak zaskřípe – můžeme si rozumět s majitelem, ale už si nerozumí grafik s marketérem, musí se nějak domluvit, musí sledovat společný cíl a dokončit to. Nikdy nemůžeme chtít klientovo dobro proti jeho vlastní vůli, hodnocení líbí/nelíbí – vlastně je to tak vždy, podle toho se prostě rozhodujeme, je to normální, ne každý dokáže říct, že stylizace a typografie je super, někdy stačí to líbí/nelíbí a jde se dál, grafické studio ručí za kvalitu, marketér říká názor. Externí marketérka z agentury se dále ke konfliktům vyjadřuje takto: problém je komunikace a zadání, to špatné zadání je chyba marketéra, chyba grafika je, když začne pracovat bez ptaní na špatném zadání, grafici málo komunikují a rovnou tvoří, všechno jim dlouho trvá a mají různá období a vlny. Se zajímavým pohledem na celou problematiku přichází další dotazovaný, jenž uvádí: grafici a marketéři jsou jako psi a kočky, musí vyrůstat spolu, jinak je těžké jim vysvětlit, že se mají mít rádi. Jedna-

tel reklamní agentury jako příčiny konfliktů uvádí: 1) *neznalost na straně marketéra – často to dělají lidi, co nejsou marketéři a nerozumí tomu,* 2) *špatně definované role – marketér zadává a GD je vykonavatel nebo mkt zadá a GD je aktivní a dává feedback, tedy společný tým? - řešení je správně nadefinovat a říct si na začátku, co se čeká, různé projekty mají různé definice, s tím souvisí* 3) *definice odpovědnosti, za co kdo nese odpovědnost, většinou marketér na straně klienta, neměl by přenášet odpovědnost na agenturu, měla by být nastavena pravidla komunikace,* 4) *marketér není decision maker, je to jen přeposílač názoru, musí být loajální a neříkat vlastní jiné názory, ale zároveň je těžké v tomto najít míru, marketér má mít vysokou míru odpovědnosti, a to se často neděje, má mnohdy jen pseudo-odpovědnost,* 5) *očekávání – špatně nastavené. Další dotazovaný, jenž je rovněž jednatelem agentury, se vyjadřuje takto: nejčastěji za to může subjektivní vnímání „podle sebe“, řešením je vysvětlování, často to řešíme preventivně už na úvodních schůzkách, často jsou problémy v zadání, někdo to neumí definovat, snaží se, ale sklouzává to k tomu, jak to mají dělat – klient se snaží být grafikem, liší se to ale projekt od projektu, máme připravené konkrétní otázky, na které se ptáme, hodně se to týká použití apod. Další externí marketérka pak uvádí: je to boj skoro v každém případě, problém je v lidech, hodnocení líbí/nelíbí je asi nejhorší, snažím se tedy komunikovat a dobrat podstaty, CO tedy mám změnit.*

8.4.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

Externí marketéři se v tomto tématu shodují na potřebě mezioborových přesahů ve vzdělávání. Dále uvádějí: *už jsem měla ve škole tušení, že to tak bude (zkušenosti z KOMAG), věděla jsem, že neshody můžou být, upřímně – v reálu to nakonec není tak dramatické jako ve škole, další názor zní: rivalita na FMK je jiná, uměle vytvořená a podporuje se tam, není až taková věda s někým vyjít, FMK z toho dělá větší konflikt, než to je, mělo by se do toho jít bez předsudků. Dále zaznělo, že: design není dílem náhody, musí sloužit cílům klientů, grafici by měli mít marketingové předměty, někde je mají, někde ne, marketéři by také měli mít předměty o vizuální komunikaci, ale pozor, aby do toho nekecali až příliš, většinou se i tak o to dost zajímají, záleží na formě komunikace, důležitou roli hraje estetické cítění, říkávalo se: klient je blbý a nutí nás do strašných věcí, ale my se s nevkusem nesetkáváme. S tím se ztotožňuje i další marketérka, jež uvádí: grafik by měl mít ideálně aspoň něco z psychologie, cílové skupiny, vnímání, spotřebitelské chování, tvoření podle cílové skupiny, marketérům by zase pomohlo si udělat nějaký náčrt. Další externí marketér říká: když kreativní grafik argumentuje marketingově, je to dobré, je to pak přijatelné pro klienta, ve škole by mít marketing měli,*

stejně tak naopak, market'ák spolupracuje s kreativci denně, zpětná vazba musí být oboustranná, musí umět argumentovat. Jednatel marketingové agentury prohlašuje, že: grafický design je marketingová záležitost, bez znalosti marketingu nemůže fungovat, vytrácel by se tím ten účel, jsme děvky designu, my umožňujeme klientům prodávat, a to není umění, to má své zákonitosti, ve vzdělávání jim chybí poznání procesů, jak to dělat, jaká jsou pravidla – pro marketéry i pro grafiky a dále jejich mentální rovina, to se musí propojit, musíme uvažovat podobně, ale ona není vůbec daná základní linie, jak to řešit, že grafik není vytržený z kontextu, např. umí nakreslit logo, ale už nedomýšlí jeho aplikace. Dnes se všichni učí za pochodu v praxi, ale nadělá se spousta chyb a taky vznikají špatné návyky. Kromě toho ještě zaznělo, že: záleží na lidech, vzdělání pomůže, dá vhléd a je to jednodušší, ale je potřeba i přirozené cítění, jsou lidi se vzděláním, ale jsou problematictí v komunikaci, na VŠB se občas úkoly týkaly také grafického designu, ale proč nutit marketéra, aby vyrobil logo? Nemělo by se po nich chtít, aby navrhli leták, protože jinak mají pocit, že tomu rozumí a nepotřebují grafika.

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Marketéři navrhují zařadit do výuky společný předmět, který vyučuje spolupráci a také workshopy a přednášky odborníků z praxe. Konkrétně lze prezentovat tato vyjádření: *předmět bych určitě vítala, i v práci jako praktický kurz - jak co funguje, nicméně u grafiků nevím – jaký předmět je připraven na to, že klient neví, co chce? Asi tedy spíš nějaká workshopová výuka, dále: ideálně nějaký společný předmět hned v prváku, měl by to učit někdo z praxe, a také pokud se chce někdo živit grafickým designem, měl by mít ponětí o tom, co to jsou marketingové komunikace, positioning, klíčová slova apod. Další marketéři se vyjadřují podobně: marketér by měl znát proces, jak se to tvoří, a práci v grafickém programu, klidně jenom přednáška a cvičení, dále briefování, jak zadávat práci, cílem je, aby se našel jednotný jazyk, učit by to měl grafik, výuka u grafiků – marketér je učí na nějakém společném úvodu do marketingových komunikací, a pak společná cvičení na briefování a zadání, nebo například: vzdělávání lidí praxí – ale je to dost i o osobním přístupu, o tom, co se chtějí naučit, jak jsou spolehliví apod., či workshopy, lidi z praxe, propojení s praxí, 2 týdny ve firmě dají víc, než celý semestr. Některé názory jdou ještě hlouběji: měl by vzniknout jednotný soubor, podle čeho to učit, zkušenostní parametry toho, co jim pomáhá, třeba nějaký sborník, klíč je ve sjednocení i mezi školami, ale bohužel chybí koncepce, lidi z Brna i Plzně by měli být kompatibilní a mít stejné základní návyky, ale nemají.*

8.5 Studenti grafického designu

8.5.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Studenti grafického designu se spíše přiklánějí k názoru, že může existovat úspěšná značka bez korporátního designu, i když jeho přítomnost považují za nespornou výhodu. Zmiňují však, že takové značky mají nejspíše jinou USP, nebo nemají na tvorbu korporátního designu prostředky, nebo používá jiné formy propagace. Dále zmiňují souvislost s odvětvím, ve kterém firma podniká, případně u firem regionálních či lokálních, s dostatkem referencí a zejména pak v prostředí s nízkou konkurencí.

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

I existence značky postavené zejména na designu je dle studentů grafického designu možná. Konkrétně uvádějí: módní značky, Nike, Adidas, Apple, Microsoft, z českých Metrostav, VITRA, TON, botasky 66.

Demokratizace korporátního designu

Studenti grafického designu jsou spíše proti trendu zvanému demokratizace korporátního designu. Dále uvádějí například: *jsem k tomu trochu skeptický, za masou je prázdnota, dá se s tím pracovat u určitého objemu dat, pokud je tam někdo silný ze začátku, kdo to nastaví, 100% demokratizace nemůže fungovat, vlastní zkušenost, kdy byl dán mustr a všichni seznámeni se základními pravidly, ale i ty nejzákladnější věci narážely, asi nelze stanovit parametry, aby byl design vždy dobrý, ta demokratizace by se měla odvíjet od schopnosti týmu, který s tím bude pracovat, dále: je skvělé mít pravidla a striktně je dodržovat, ale pokud se to nedodrží, projeví se tam ego grafika a to je škoda, manuál k celému vizuálu určitě ano, většinou ten první grafik, co to seskládá, tam dá všechno, co považuje za nutnost a mělo by se to dodržovat. Dále přidávají, že: měl by nad tím mít někdo dohled, ale nemusí to přímo dělat, závisí hodně na lidech, aby nepřemýšleli nějak opačně. I další názory jsou spíše proti demokratizaci: je dobře, když má firma stanoveno, JAK co zpracovávat, i kdyby to dělal jeden člověk, je dobré to stanovit a testovat i do budoucna, nadnárodní firmy mají velké grafické manuály, není tam kreativita, vše je předepsané, ale v zájmu konzistentnosti, grafik v této struktuře nemá šanci se projevit, kvůli jednotnosti komunikace a rozpoznatelnosti je to ale potřeba, někdy ta kreativita může být neprospěšná, může se to rozpadat.*

Grafický manuál

Studenti grafického designu odmítají vyjádření životnosti grafického manuálu v konkrétním časovém údaji a uvádějí: *liší se to v segmentech, jsou in-*

stituce, které udávají trendy, ty to nemají na dlouho, ale proti tomu jsou jiné erby a instituce, změna grafického manuálu přichází se změnou ve firmě – ne jen facelift, ale pokud se změní firma, změní se kabát, dále: záleží na tom, jak to funguje, u Applu spoustu let, záleží na tom, jak se společnost rozvíjí a kolik toho dělá, nebo například: je to otázka strategie, vstupuje do toho hodně vlivů – nové technologie, základní věci mohou vydržet dlouho, klidně i 50 let a víc. Dále zaznělo, že impulsem je zastaralost, nuda, když se mění firma, nemá smysl udělat nový obal a jet ve starých kolejích nebo také impulsem je nějaká reflexe od klientů, výzkumy, analýzy, podle toho facelift – kosmetická úprava nebo úplně změna. Další student se k problematice vyjadřuje takto: vyčíslovat to není vhodné, souvisí to s vývojem doby, s trendy, názory, vývojem firemní kultury, je potřeba kontrolovat, jestli je to v souladu s vizuální prezentací a pokud ne, tak aktualizovat, mělo by to reflektovat to, co ta firma dělá, např. VW zrušil slogan Das Auto.

8.5.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Zásadní změnou v předloženém schématu, jež by studenti grafického designu chtěli zapracovat, je zapojení grafického designéra již v kroku tvorby zadání. K dalším reakcím patří: *před začátek schématu bych předsadil ještě nějaký ten impuls, to rozhodnutí o změně (co se tím míní, co je cílem), já jako grafik rád vstupuji už do zadání, dávám v něm zpětnou vazbu, zajímají mě spíše hodnotové požadavky, dále například: zadání by měl řešit i grafik, měla by tam být spolupráce, grafik by měl být osloven na posouzení, problém – zadání je často špatné, grafik se podle briefu rozhoduje, jestli práci vezme nebo ne, bod debriefu by přidala k zadání – aby byl grafik součástí diskuze, marketing tvoří pořád podobná zadání, že to může sklouzávat ke stereotypům, nebo: zapojení grafika bych dal hned u zadání, rozhodování by mělo fungovat demokraticky, měla by to spíš být diskuze než výběr marketingovými pracovníky, grafik by se měl účastnit opravdu všeho, neznamená to, že by měl do všeho kecat, ale říct svůj názor.* I další studentka se vyjadřuje v podobném duchu: *grafik více vstupuje do zadání, dává k němu zpětnou vazbu, případně vstup brandingové agentury, která tomu dává nezaujatý pohled zvenčí, ve všech rozhodovacích fázích přítomno vedení, může se to dost cyklit a vracet do předchozích kroků, mělo by se stanovit předem, kolikrát je možné to vracet, ukázka implementace by měla být součástí už skic, stejně tak testování.*

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

Dle optiky studentů grafického designu je svými fázemi reálný proces podobný tomu ideálnímu (předloženému s doplněním grafika v zadání), spíše jde o to, že grafik je zde v pozici dodavatele a musí se podřídit. Konkrétně na

toto téma zaznělo: v reálu celá řada zakázek probíhá jinak, je tam jiný proces, takovým nešvarem je přeprodávání zakázek, čímž přibývá mezikroků, to je hodně model fungování větších agentur, dále: grafik dělá v reálu návrhy hned a už se jenom ujišťuje, ukazuje hned reálné varianty, celý proces kratší, ukázky na konkrétních komunikátech, ukazovat dříve, rozhoduje ten, co platí, ale grafik by měl mít možnost zadních vrátek, dále: grafik se většinou musí podřít, reálně grafik něco vymyslí, ale obvykle si ho neprosadí, rozhodování: ten kdo platí, ale měl by to být grafik, protože tomu prostě rozumí, nebo v reálu marketéři a vedení rozhodují, že se udělá sluníčko a grafik je jen řemeslník, poslední slovo má často klient, funguje argument peněz, lepší je ale demokratické řešení, ne vždy je to možné, závisí na velikosti firmy, ta velká si spíš nechá poradit, a také: v reálu jsou různé kontrasty zadavatelů a podle toho se to liší, někdy nedodávají podklady včas, ale jsou otevření, někdy efektivní spolupráce, ale striktní, spousta lidí si myslí, že grafik jen něco nakliká a je to hotové, oboru není důvěřováno, ale potkala jsem i dobré zadavatele, argument peněz na mě moc nefunguje, takový projekt za tak velké peníze jsme ještě neměli. Dále se objevily názory, že: problémem je často separace marketérů a grafiků, málo schůzek, udělá se hodně práce a najednou jsou všichni překvapení, ty obory se navzájem mohou hodně obohatit, měli by to skloubit a ne se škatulkovat do oboru, otevřenost obou stran, to se ale neděje, chybí diskuze, výsledek pak není ten nejlepší, kterého by bylo možné dosáhnout, argument peněz se děje, jen málo grafiků by úplně odešlo, je to ale chyba v komunikaci, uzavření se a trvání na něčem, argumentovat by se mělo kvalitně – obě strany, logicky, měla by to být diskuze, dialog, respekt obou stran, a také: v reálu je to hodně o komunikaci, klient není schopen dát dobré zadání, obsahuje pro grafiky irelevantní věci, nemělo by se dávat víc návrhů, za kterými si nestojí, které nemají potenciál, aby si je klient nevybral, grafik by to měl umět prodat, je to o komunikaci a argumentaci, argument peněz – já bych s takovým člověkem pracovat nechtěla, hned na začátku by si měli vyjasnit, jestli si budou naslouchat.

Preference externího nebo interního grafického designéra

Studenti grafického designu se jednomyslně shodují v preferenci externího grafického designéra. Jako argumenty uvádějí: interní je často spíš DTP operátor než grafik, u externího je výhoda variabilnosti témat, která zpracovává, pro firmu je výhoda, že jsou dobří, když se lidem líbí jejich práce, tak to pak klape, dále: ten interní to nevidí s odstupem, externí dokáže lépe srovnat firmu s konkurencí a mít nadhled, nebo také: ti interní jsou příliš pohlčení, nemají dostatečný odstup, mohou být neoriginální, neumí se oprostit od současné grafiky a vliv osobních vztahů, dále zaznělo, že: práce musí naplňovat, grafik chce, aby práci vidělo co nejvíc lidí, musí mít zkušenosti a záleží na firmě, a také, že: výborný grafik nepůjde do korporátu, aby dělal DTP práci, asi je

tam také kreativita, ale ne takový rozvoj, dlouhodobé spolupráce s externisty jsou lepší, ale musí být dobře nastavená komunikace, a velmi podobně, že: interní je jen takový DTP pracovník, pořád jedna identita, stejné elementy, není tam moc kreativity, externí by se měli najímat k pozvednutí, přinesou svěží nápad.

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Studenti jako příčiny konfliktů uvádějí: subjektivní hodnocení, vzájemnou neznalost oborů, špatná zadání a dodavatelský, nikoliv partnerský vztah. Konkrétní vyjádření jsou uvedena níže.

Student VŠUP uvádí, že základem konfliktů je odlišnost, potkal marketéry se zkušeností, co šli po té věci a dělali svoji práci a byli profíci, zná i lidi, co mají jen načtené knížky, používají cizí slova, ale nešli do meritů věci, jde to však vztáhnout i na grafiky, řešení je dobrá komunikace, strany se domluví a mohou fungovat, problém je z obou stran definovat, co očekávají, hodnocení líbí/nelíbí – je to subjektivní a to on respektuje, ale věci jsou postaveny na nějaké logice, jde mu o základní důvody a principy, na těch se musí shodnout, ale jsou lidi, co to neberou, to je pak otázka toho základního filtru. Studentka z FDU ZČU přidává, že: marketér neřeší funkci, ale dá na subjektivní dojem líbí/nelíbí, pak dochází k neschválení i správné práce grafika, zadavatelé chtějí často 10 návrhů, což je zbytečné, raději 2 návrhy kvalitní, kvalita by neměla převažovat nad kvantitou, další studentka z UJEP pak zmiňuje, že: konflikt je hodně o hodnocení, grafik se cítí nedoceněný, když se práce hodnotí, vidí podstatné věci a marketér pro to nemá pochopení a grafik většinou chce to, co je opravdu dobře. Studentka z téže univerzity pak uvádí jako problém: neznalost grafického designu, může za to spíš marketér, když si nenechá poradit, ale může být i špatný grafik, marketér dá zadání, v něm specifikuje, co chce, grafik mu to připomínkuje, ale nedokáže si za tím tolik stát, důležité je vzdělávat marketéry, aby věděli o grafice. Další studenti zmiňují například, že: vzniká třídní rozpor, marketér se cítí jako zadavatel a grafik jako řemeslník, to je první moment konfliktu, je to hodně o diskuzi, řešení – dá se to naučit intenzivní spoluprací, už na školách – já sám jsem to nezažil, proto jsou to 2 cizí světy. Další vyjádření zní: děje se to pořád, zadavatelé si to pořádně nepromyslí, stráví se s tím hodně hodin a oni to pak mění, načítá se čas, diktování barev je neprofesionální, hodnocení nelíbí – neuměla jsem na to dřív reagovat, ale dnes si doptám, proč, co změnit, někdy to ten člověk ani neumí vyjádřit, grafik musí zachovat chladnou hlavu, ono zase je dobré, když to v těch lidech vyvolá nějaké pocity. Studenti dále zmiňují, že: chybí přesahy oborů, grafik jako volný umělec bez zájmu o trh, pěkný design, který ale nefunguje na tu cílovou skupinu, u marketérů zase chybí vkus, nezajímá ho design, řídí se jenom trendy bez ohledu na kulturní dopad, přitom grafik je za

to zodpovědný, i marketér by to měl takto vnímat, hodnocení líbí/nelíbí – neměl by se hodnotit jen design, ale celé sdělení, je to to nejhorší, když chybí argumenty, tak to nemá váhu, je to povrchní, líbí se to marketérovi nebo cílové skupině, to nemusí být validní, „nedělám design pro marketéra“, často lidi, co tomu nerozumí, zapomínají na cílovou skupinu. A další se věnuje ještě problémům dodavatelského vztahu: může za to nedůvěra k oboru, nevnímají nás jako někoho, kdo se zabývá tou strategií, berou nás spíše jako prodlouženou ruku, konflikty asi nelze řešit, spíše jim předcházet – na začátku si navzájem odprezentovat, jak kdo pracuje, dá se odhadnout, jestli to bude fungovat, jestli si můžou rozumět, případně to raději ukončit hned.

8.5.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

I studenti grafického designu se shodují na potřebě zařazení mezioborových přesahů do vzdělávání. Přesněji uvádějí, že: měli by mít hlavně prezentační dovednosti, je dobré mít přehled, ale dá se to naučit i v praxi, já jsem si k tomu došel v praxi sám, marketéři by se měli učit nějakému respektu navzájem, grafický design vypadá jednoduše, proto do něj každý mluví. Dále bylo zmíněno, že: bylo by dobré, aby se setkávali s tím, že ten konflikt je, může to přijít v praxi a student pak neví, jak fungují právní předpisy (placené programy, používání fontů apod.) a toto grafikům chybí, mezioborové vzdělání, grafik potřebuje mezioborové vzdělávání více než marketér, protože grafik se vždy bude potkávat s marketérem, zatímco marketér má protivníky více, nebo také, že: grafik by se měl marketingem zabývat, nejde naivně navrhnout šílenost, takže užitečné to je, já sama jsem si k tomu přirozeně došla, ve škole to není a chybí to, grafici, co jsou zaměstnaní, na to mají accounta, ale freelancer je i účetní, marketéři by spíš měli mít přehled o grafice, znát, jak ti lidi přemýšlejí a jak s nimi jednat, u nich vedoucí občas dovede někoho z praxe, dělají se reálné zakázky. Ale zároveň se objevuje také názor, že: škola nestačí, je to součást vzdělávacího systému, po škole je potřeba pokračovat.

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Studenti jako formu výuky nejčastěji navrhnou kombinaci teoretických přednášek a praktických cvičení či workshopů, například se jedná o tuto vizi: ideálně přednášky jako teorie – vtlučení informací, které si po tom člověk vyzkouší sám nebo také: přednášky a workshopy, i kdybych tu přednášku z marketingu v praxi nikdy nepoužila, je dobrý být vzdělaný. Dále navrhnou vyšší míru spolupráce obou skupin: mělo by dojít k propojení těch dvou skupin, různé prezentace a přednášky apod., aby uměli marketéři grafikům rozumět,

zadávat společné úkoly ateliérům apod. a také workshopy a dobré vyučující na předměty, pro marketéry ukázky úspěšných vizuálů, oba ty obory by měly mít základ z toho druhého oboru, ale neměli by se snažit do toho druhého oboru dělat.

8.6 Pedagogové grafického designu

8.6.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Pedagogové grafického designu se přiklánějí k názoru, že úspěšná značka může existovat i bez korporátního designu. Konkrétně uvádějí, že: *i starým designem se něco říká - že je to vybudovaná pozice, o firmě se dobře mluví, dále, že se jedná o: firmy s referencemi, bez loga tam, kde si bohatí prodávají mezi sebou, privátní značky, nebo že: může být blbá značka, že se nelíbí, ale může být zapamatovatelná, či jsou oblasti, kde to není důležité, funguje to na bázi referencí, nebo méně obvyklé oblasti, kde není taková konkurence, pokud je firma první v daném oboru, nepotřebuje mít korporátní design – např. létání na rogalu, nebo: vlastně je více těch špatných.*

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

U značek úspěšných díky korporátnímu designu zmiňují pedagogové konkrétní příklady, ovšem většina z nich dodává, že samotný korporátní design k vybudování úspěšné značky nestačí a je to kombinace faktorů. Zmiňují však například: logo Mendelovy univerzity, hodinky SWATCH, O2, FREITAG, Apple a Benneton. Za všechny lze uvést tento názor:

Značka musí mít nějakou tradici a značku, jméno se tvoří mnoha složkami, to jméno to nese, nedá se rozlišit ten vliv vizuálního stylu, např. pokud je i esteticky špatná značka konsekventně používána, spousta značek vznikla náhodou, třeba původně pro někoho jiného, ta marketingová složka tam hraje zásadní roli, je to souhra, těžko to vzniká odděleně.

Demokratizace korporátního designu

V pohledu na trend demokratizace korporátního designu se pedagogové grafického designu neshodují. Uvádí například, že: *je to určitě dobře, ideální logo je jméno, 100 grafiků přijde s jiným logem, ale to jméno je hlavní, pokud z komunikace bude stále jasné, co je to za firmu a bude s tím spojeno pozitivní vnímání, uvolnění je super logické, má to samozřejmě rizika, nemusí se to povést – v liberální instituci je to OK, nejednotnost není na škodu, pokud má značka dobrou image. Proti tomu pak však stojí: To nejhorší, co se může stát, ty lidi mají omezené možnosti, lidi se sice vyvíjí, ale šlo by to do háje, teoreticky je to možné, ale umožnit to pouze lidem, kteří jsou schopní, než to otevřít*

všem, koneckonců žádný manuál neobsáhne všechny aplikace, nebo: firma, která si sama sebe váží, by se měla snažit udržet si zavedenou značku i v případě, že je méně kvalitní.

Grafický manuál

Pedagogové grafického designu se víceméně shodnou na tvrzení, že životnost korporátního designu není možné časově zařadit. Z konkrétních názorů zaznělo, že: *řetězce mohou mít stejný styl třeba 100 let, všichni chtějí být originální a spíše se to komplikuje tomu koncovému zákazníkovi, protože musí zvládnout hodně vizuálních jazyků - pak ta jednotnost to vlastně zákazníkovi usnadňuje, dále, že: velké firmy se řídí poučkami, operátoři jsou hodně viditelní (prostě nastal čas to změnit, je to téma komunikace), za 2-6 let, záleží na oblasti působení, např. zavedené restaurace to nemusí měnit vůbec, mnohdy to není k dobru designu ani uživatele - znesnadňuje to orientaci, nebo že: je to naprosto individuální, u každého je to jiné. Dále se objevily názory, že: nelze to zařadit časově, například Ford má celou řadu redesignů, ale stále je to ono, ta značka, kterou lidé znají, reaguje na trendy a odpovídá době, nicméně pokračuje se ve vývoji toho původního, nebo také, že: Mercedes to má staletí, značky až archaické, špatná značka by měla být nedesignovaná, u všech zavedených se to nemění, jenom se řeší nové technologie.*

8.6.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Proces tvorby korporátního designu byl téměř bez výhrad přijat v předložené podobě. Objevují se spíše ojedinělé návrhy úprav: *ve firmách je často velká rivalita, grafik chce přehytračit marketéra a naopak, myslí si, že to nemá smysl, je to odvislé od firemní kultury, vedení firmy by mělo hodnotit ty pracovníky dohromady, ne zvlášť, nebo: model asi takto funguje, někdy v řidší formě, někdy v hustší, přidal bych vedení do všech rozhodovacích fází, protože vedení určuje ten směr, dříve byly v procesu zásadní vztahy a důvěra, dnes to hodně stojí na tendrech, nebo také: mělo by to všechno vznikat ve spolupráci grafik a marketér, skici posuzovat jenom ve studiu, ale klidně se můžou poslat i do firmy, je to to stěžejní rozhodnutí, pořad by to měla být diskuze, dobrý grafik navrhuje za málo peněz hodně muziky, vstupují do toho ekonomické faktory, marketér může u skic upřesnit svoji představu, pokud má dobrou znalost grafiky, může číst i skicu, ale ne každý to umí – i díky novým technologiím, posoudí-li se správná cesta, je vyhráno, pokud nefunguje, odmítne se práce, ale mělo by to být zaplacené, testování je v pořádku ale mohlo by proběhnout dříve, u skic vzniká to konkrétní logo, u variant už celý vizuální styl, pokud tým zadavatele, produkce a designéra funguje dohromady, může vzniknout dobrý výsledek.*

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

U pohledu na odlišnosti reálného a ideálního modelu procesu nedošlo mezi pedagogy ke shodě. Níže jsou prezentovány různé ohlasy: *velmi do toho vstupuje fakt, že se jedná o komerční vztah – udělají cokoli, strategii určuje charakter firmy, i velké firmy dělají změny, jsou progresivní (s tím souvisí mediální zájem). Cena je naprosto zásadní. Likviduje architekty a dobré grafiky. Grafik musí udělat cokoli, aby se zalíbil. Ekonomika je chudá, nemusí se platit za design. Snížení rozpočtů na reklamu, čas, povědomí – bez designu to žije, ale možná nefunguje. Iniciativa grafiků na zakázce – vyposlechnou si zadavatele, dobrá firma se zajímá hloubkově. Dobrý grafik má čas si to zjistit, špatný grafik hrne svou práci před sebou. Grafický design je tak dobrý, jak kvalitní je zákazník – jak je ochoten vnímat kvalitu GD. Další pedagog z FMK se vyjadřuje takto: nutně u toho nemusí být marketér, všechno je o lidech, zadání lidi moc neumí, špatný je ten výtvarník, který přesně splní zadání. Dále se objevují tyto názory: ve firmách je často velká rivalita, grafik chce přechytračit marketéra a naopak, nebo: vždy je moc dobrá dohoda obou stran. Vše je o diskuzi, ostatně jako v každém dobrém manželství. Špatný je takový ten šéf demokrat, který se chce o všem i o neuvěřitelném prdu bavit se všemi zaměstnanci a nic není schopn rozhodnout sám a navíc se tomu naučil říkat demokracie. Nikdy se není schopna dohodnout skupina lidí, často a přirozeně s nepoučeným výtvarným názorem. Mám do diskuze moc rád vedení, které si v určitý okamžik je schopno vzít na sebe zodpovědnost rozhodnutí, a také: v reálu se nejspíš dost vynechává to testování, každý očekává něco trochu jiného a je těžké marketérovi vysvětlit, že zelená a červená nemohou být vedle sebe, ty grafické zásady, vliv subjektivního vnímání, poslední slovo – ředitel, ani ne marketér. Další pedagogové pak ještě dodávají, že: důvěra v procesu je zásadní, nerad je překvapen, poslední slovo vedení - někdo to musí odklepnout a marketéři jsou často alibističtí, role marketingu je v procesu právě u toho testování, marketing byl dříve ke zjišťování potřeb zákazníků, dnes je spíše k vytváření potřeb, rozhodování je na zadavateli – ale poslední slovo by měl mít ten kolektiv, který to zadal, argument peněz: „právě proto, že si mě platíte, vás přesvědčuji, abyste si vzali ten nejlepší návrh“, řešením je ale taky nedělat varianty, za kterými si nestojí, pokud chce zadavatel něco jinak podle svého nápadu, musí mít argumenty. Hodnocení nelíbí – chce vědět důvody, pokud neumí popsat, dají si čas, někdy to uzraje, dají si čas si to rozmyslet, okoukat si to, to pomůže i designérovi (jako u dlouhého textu, který se čte s odstupem), on přece nechce, aby si koupili něco, co nemají rádi, o čem nejsou přesvědčeni, a dále, že: v praxi jsou vztahy konkrétní, rozdílné představy, ten model musí být otevřeným systémem, jedině tak to může fungovat.*

Preference externího nebo interního grafického designéra

Pedagogové grafického designu se shodují v preferenci externího grafického designéra. Zazněly názory jako: *spíš se preferuje dlouhodobá spolupráce s reklamní agenturou. Třeba Coca-Cola měla 1. agenturu 50 let, nebo: interní grafik je blbost, není to běžné, externí je nestranný, ale zase nemusí být loajální, dále: interní nedělá nic kreativního, spíš DTPák, u kreativy je lepší externí grafik, není tam rozsezený, neztrácí nadhled, externí je lepší, či mnohdy lepší externí, má nadhled, není svázán prostředím, lepší práce na neznámé zakázce – ne v zajetých kolejích. K dalším argumentům patří, že: interní je taková holka pro všechno, spíše operátor, dělá jen změny v materiálech, někdy je to i externista smluvně vázaný – ale podle mě je lepší jeden externí třeba na půl úvazku, pokud to není od začátku součástí týmu – vstupuje do toho ješitnost a ambice, je to otázka vlastního vzdělávání.*

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Jako důvody vzniku konfliktních situací v procesu tvorby korporátního designu pedagogové uvádějí osobnostní rozdíly a lidskou rovinu a dále chybějící estetické citění marketérů. Konkrétní vyjádření jsou k dispozici zde: *Někteří grafici mají syndrom umělce a neuvědomují si, že grafika je obchod, dále: hlavní konflikt spočívá v jiných představách o výsledku, grafik to chce mít výtvarně pěkné, marketér v tom chce mít obsaženo i to, co se tam nedá dostat, grafik si to tedy musí umět odprezentovat (např. namaluje kruh a řekne, že uvnitř je krása a spolehlivost) a přesvědčit marketéra, jenž nemá výtvarné vzdělání ani vkus – to je reálný stav, dále: konflikty také, spočívají v lidské ješitnosti, a také: záleží na osobnostních charakteristikách, někdy moc autoritativní vedení, ne každý má estetické citění, řešení je ukazovat osvědčená řešení z praxe, dobrá i špatná, např. kde se to, co po nás chtějí, neosvědčilo, ale někdy argumenty nestačí. Dále se objevuje, že: marketéři se v ČR hodně střídají a to není dobré, často se to nedotáhne, marketér by měl mít cit a míru na vizuální komunikaci, ne sluhovství, ale korektorství, diskuze na začátku je nesmírně zajímavá a musí dojít k souznění – pokud by nebylo, do spolupráce bych nešel, ale pro peníze lidi udělají leccos, marketér může s designérem tu firmu hodně posunout, musí být také kreativní a měli by se překrývat, nebo že: převážně je to lidský konflikt, tzv. fach idiocie, řešení – firma musí využívat odborníky a důvěřovat jim, vzájemná důvěra je stěžejní, je složité tu důvěru získat.*

8.6.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

Pedagogové dávají relevantní zpětnou vazbu ke způsobu vzdělávání a i přes vlastní snahu docházejí ke shodě, že vzájemné mezioborové přesahy chybí. Přesněji uvedli, že: *mělo by se začínat už na škole, na ÚMK by mělo být povinné – základy propagačních prostředků, vizuální komunikace, grafik také musí znát marketing, ale marketéři dělají loga, zatímco grafici se do marketingu necpou, grafik musí mít komunikační dovednosti, marketér musí mít vkus, mělo by se tlačit na to výtvarno.* Dalším názorem je: *škola by se měla postarat, aby si absolvent poradil a nenechat ho být překvapeného, celkově by měli mít grafici přehled – komunikace, právo, i marketing, neměli by se marketing učit, ale mít o něm povědomí (stejně jako o právu), grafický design je řemeslo = práce pro někoho, to si musí uvědomit, zároveň marketér nemá mít pocit, že ví, jak to má vypadat a neměl by chtít být tvůrcem (doplnit fotku, kytičku apod.).* Další pedagog přiznává, že: *absolventi na to nejsou připraveni, absolventi nejsou zvyklí na praxi, výuka – ano, marketéři by měli mít vizuální komunikaci, ale ne mechanickým způsobem, měli by vědět o moderním umění, když jsem chtěl marketingové a reklamní předměty pro grafiky, setkal jsem se s tím, že se kolegové dívali skrz prsty.* Roli školy však mírně zpochybňuje další pedagog: *toto umí jen nutná praxe v terénu, kterou musí každý uchazeč oboru projít. Studenti však mají v každém semestru přednášky o autorském právu, o marketingu apod. Snažíme se, i když to ještě není úplně ideální, s externími vyučujícími to bývají krátkodobé spolupráce, marketéři by se také měli o grafickém designu učit, hodně by to pomohlo, ale je to stejný problém – kdo z kvalitních grafických designérů půjde učit.* Další pedagožka se vyjadřuje takto: *marketér by měl studovat grafiku – už jen jako prevenci konfliktů, grafik se občas vymlouvá a když tomu marketér nerozumí, projde mu to, grafici by také měli mít základy marketingu, jinak nechápou, o co jde.* Výuku argumentace u grafických designérů připouští další dotazovaný: *ve škole u grafiků se to řeší, hlavně ta schopnost prezentovat svoje dílo a argumentovat, ale mnohdy jsou řeči důležitější, než to, co visí na zdi – argumentaci se tedy věnuje velká pozornost.* K dalším formám výuky se vyjadřuje i další dotazovaný: *je to hodně individuální, škola to může posunout, jednak erasmus, jednak praxe ve firmách, jednak komunikace, charisma, musí něco vyzařovat, dávám studentům úkoly tak, že si musí vytvářet týmy a je na nich, koho do nich vezmou, měli by být kreativní i ve struktuře řešení, aby si uvědomovali, že to netvoří sami.*

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

U konkrétních forem výuky se zde objevují tyto návrhy: *marketéři nějaký předmět Vizualní komunikace, estetika, trendy, co se děje v oboru, grafici všeobecný přehled – právo, komunikace, marketing, dále potřeba praxe, tvořit týmy a nechat je soutěžit mezi sebou, dále jsou zmiňovány: přednášky externistů z praxe či zásah dalších pedagogů z jiných oborů, přizpůsobit obsah a rozsah a přidat praktická cvičení, studie, dotazníky apod., dále neformální výuka formou workshopů a příprava na profesní rozvoj i mimo akademickou sféru: absolventi dělají maturitu s každým dalším klientem.*

8.7 Grafičtí designéři z firemní praxe

8.7.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Interní grafičtí designéři se shodují, že je možná existence značky, která je úspěšná, přestože nemá dobrý či nemá žádný korporátní design. Konkrétně se vyjadřují takto: *umím si to představit, když je dobrý produkt, ale musí tam být ostatní marketing (třeba že vrátí euro z každého produktu), jen to musí být konzistentní, dále například, že: technicky možné to je, původně státní firmy, B2B segment, důležité jsou vztahy či například: staví se na produktech, těm se dělá PR, ne značce, vydavatelství není záruka kvality, nebo také: může existovat, firmy napojené na státní správu, co mají své zakázky jisté, monopoly apod., žádný marketing, ale dále ve strojírenství apod.*

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

Existenci značky, jejíž úspěch stojí na korporátním designu, interní grafici nevyklučují. Uvádějí příklady: Apple, Kofola, IBM, Coca-Cola, ALGIDA, TON ad. Přidávají však, že *většinou je to spojeno s agresivním marketingem, jsou to hodně firmy, co potřebují trendy, nemají třeba super produkty, ale táhnou to tím designem.*

Demokratizace korporátního designu

Interní grafičtí designéři, již mnohdy vystupují v procesu jako ochránci vizuální identity, jsou proti demokratizaci korporátního designu. Argumentují následovně: *aby to nesklouzlo k tomu, že si každý dělá, co chce, pozor na někoho cizího, nebo že je nebezpečné dávat grafikovi prostor, může být úplně mimo, či například, že: manuál je proto, aby to mohly dělat i menší grafické agentury, jak nebudou mít nic v ruce, můžou udělat chybu a rozsype se to, možné to je např. při spolupráci s jednou agenturou. Dále se objevuje tento názor: jsem k tomu skeptický, může to vést k roztržitosti, každý do toho mlu-*

ví, ne každý je grafik a má výtvarné citění (ale myslí si, že mají) či že: Nemyslím si, že to může fungovat. Pokud grafik vymyslí a propracuje manuál, tak by se měl dodržovat! Z mé zkušenosti vyplývá, že klient udělá přesný opak toho, jak je to v manuálu. Osobně si myslím, že by se za nedodržování manuálu měly dávat pokuty. Další designér upozorňuje na úskalí: může fungovat, hezká myšlenka, ale stojí to na konkrétních lidech, kteří s tím pracují, měli by mít schůzky apod., měla by tam být nějaká nadstavba, nějaká pravidla.

Grafický manuál

Časové zařazení životnosti grafického manuálu vidí interní grafičtí designéři v horizontu 5 – 10 let. Přesnější odpovědi na tuto otázku následují: *5 let je první, co mě napadne, záleží na budování image, dále: lidstvo se vyvíjí pomalu, jen technologie rychle, nemůžeme v lednu vytvořit logo a v prosinci upgradovat, logo by mělo vydržet 5-6 let, sledovat vývoje prodeje a reagovat, dále například: pokud je to dobré, 10 let je OK, pokud nejsou nějaké marketingové pohnutky k úpravě. Dále zaznělo: min. 4-5 let konstanty a pak lehké úpravy, čas na změnu se pozná podle vývoje grafických trendů, nebo nějaká transformace firmy – změna cílové skupiny apod., či například, že: to závisí na společnosti a kvalitě grafického manuálu, pokud je to nadčasové, může to fungovat i 10 let, u spotřebního zboží častěji, impulsem je morální zastarání, konkurence, trendy, většinou, když přijde někdo nový. Další grafička se vyjádřila takto: *To nedokážu říct, to musí vycítit každý sám. Pokud bych měla firmu, asi bych věděla, kdy něco změnit, a zazněl také názor: když to nefunguje, tak se to má změnit – např. když je logo moc komplikované apod., vliv technologií – zobrazení na mobilech apod.**

8.7.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Interní grafičtí víceméně souhlasí s předloženým modelem procesu tvorby korporátního designu. Přesná zpětná vazba je uvedena zde: *je to takový ping pong, proces je takto obecný, jak by to mělo fungovat, takhle to i funguje, je to obecný must, ukázky implementace dávat už od začátku, má to velkou výpočetní hodnotu – jen na bílém papíře to nezaujme, testování – moc jsem se nešel, že by se to dělalo, někdy se testuje jen u známých, naopak někdy bývá testování i u prvních skic – směrů. Dále se jedná o vyjádření: ano, takto to v praxi funguje, ale věci se mění, vznikají nevyhraněné agentury, jakési „design koncept agentury“, lidi, co hledají díry na trhu a nabídnou to firmám – to bude budoucnost, v marketingové agentuře je ještě jeden krok navíc, velké firmy nespolupracují, místo skic se dělají moodboardy. Dále zaznělo, že: schéma je relativně OK, na začátku po zadání analýza, může být potřeba dopravit to zadání, takže to do něj může ještě vstoupit, např. dá grafik zpětnou*

vazbu, že eko filozofie a výhradně zelená není to pravé, a také: na začátek bych ještě předsadil nějaký ten impuls, aby se něco dalo do pohybu, mnohdy je impuls zespoda, grafik víc zapojen do diskuze, grafici občas upřednostňují formu nad obsahem a mohou tam vznikat třecí plochy, z konkrétních variant se často jde na finální variantu, nebo také: víceméně to takto funguje. Ať už u větších firem, či menších zakázek. Možná bych změnila to, že bych přizvala k marketingovým pracovníkům i vedení firmy (nebo někoho, kdo bude mít poslední slovo).

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

Interní grafičtí designéři vnímají co do fází reálný i ideální proces velmi podobně, nicméně v reálném zmiňují přítomnost konfliktních situací. Zpětnou vazbu k těmto odlišnostem sdělují těmito prohlášeními: *někdy je problém se zadáním, dále: takto to funguje i v praxi, marketér, co sežral všechnu moudrost světa a neví, co je realita, marketér se snaží přesvědčit grafika, ať něco změní, ten to nezmění, ale marketér řekne, že to je lepší, marketér chce ještě nějaké drobnosti, tak to grafik změní, marketér to průběžně sharuje s vedením, v marketingové agentuře je tam pak ještě jeden marketér navíc, velké firmy nepracují s grafiky, ale se studií a tam je account – ty připravují ty moodboardy, ideální je, když je normální agentura, které na firmě záleží, ten člověk z agentury se ve firmě účastní inovačních procesů, nasává, v čem se firma posouvá, donese tu informaci do agentury – dobrá agentura hledá komplexní řešení, měli by být všichni jedna velká rodina. Dále zaznělo, že: proces je ideální i reálný, ale v reálu je to zakázka od zakázky, u rozhodování je potřeba vymezit hned na začátku, jestli zadavatel grafikovi nevěří, pak se jde od toho pryč, nebo se to za ty peníze udělá, všichni tomu rozumí a mluví do toho víc, než by se mělo. Grafici dále uvádějí také vlastní zkušenosti: Vždy, když už finišuji a mám hotových několik variant, většinou až v této fázi přichází na schůzky osoba, která rozhoduje o tom, zda takto ano anebo ne. Většinou se vracím na úplný začátek. Další dotazovaný se k otázce vyjadřuje takto: mohlo by to takto fungovat, pokud na konci nedojde k nějakému tření, záleží na vztahu marketingu a vedení, v reálu k tomu tření většinou dojde, argument peněz může fungovat u malých grafických studií, ale ve vyhlášených ne, platí se hodně a důvěřuje se jim, očekává se dobrý výsledek, poslední slovo – na konci by se mělo dospět k jednotnému názoru a nemělo by docházet ke konfliktu, marketing to musí usměrňovat.*

Preference externího nebo interního grafického designéra

Interní grafici logicky preferují interní grafické designéry. Argumentují následujícím způsobem: *interní grafik chápe tu firmu, chápe její duši, jsem striktně proti agentuře, kde je 7 – 20 klientů, ten grafik in house se věnuje jedné značce, ta se spolu s ním rodí, má nějaký rukopis, např. ve Francii si*

firmy najímají jednoho regionálního designéra a ten dělá pouze jednu značku vína, v Holandsku si některé firmy dokonce zakládají vlastní grafická studia. Dále uvádějí, že: dělat externě je mnohem složitější, z očí do očí se argumentuje lépe, má s tím zkušenosti, od externích grafiků přistupují k práci spíše odmítavě a chtějí být jimi přesvědčováni, externího grafika si dají do nákladů, takže důvody jsou i finanční, a také, že: interní si může dovolit říct šéfovi víc, než ten externí – ten chce zaplatit faktury. Další grafička říká: Pokud je grafik interní, je to vždy přínos. Umí lépe pochopit firemní filozofii atd. Je hned „po ruce“. Grafické studio je fajn, ale nemyslím si, že má čas pochopit situaci ve firmě do hloubky. Navíc interní grafik se může postarat o to, aby se dodržoval grafický manuál. A ještě jeden názor, který podporuje myšlenku interního grafika: výhodou interního je znalost organizace, zkušenost s historií, aplikací a cílové skupiny, já sám působím v podstatě jako strážce značky.

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Interní grafičtí designéři jako příčinu konfliktů uvádějí, že se jedná o lidskou rovinu a problém zadání. Přesněji to pak definují takto: zásadní je soulad osob - account a zástupce zadavatele, psychologické charakteristiky, osobnosti. Grafik by se měl hádat a vysvětlovat, ale měl by použít marketingové argumenty, dále takto: problémy jsou špatná zadání a hodnocení od lidí, co tomu nerozumí, co nevnímají trendy – hodnocení jako „je to málo dynamické“, apod. Dále zaznělo, že: základ je lidské ego, typický marketér ve firmě nepracuje více než 3 roky, ale za ty tři roky značku jenom rozdrbou, potřebují pořád změnu, myslí si, že mají estetické citění, ale neovládá software a proto vnímá grafický design jako nástroj, grafici se pohybují v grafickém světě a do toho jejich EGO (každý návrh je ten nejmodernější, ale nedívají se na značku), lidi totálně kašlou na značku, marketér to chce do životopisu, grafik chce cenu za design, ale vůbec je nezajímá značka a cílová skupina, ignorují zákazníky, ideální, když se sejde dobrý tým marketéra a grafika, dohromady synergický efekt, úloha marketingu je tlačit na inovace a k sobě si najít designéra, který je na stejné lodi a chápe to, dnes není žádná zodpovědnost za špatný design, takže grafici si dělají co chtějí, jsou na sebe pyšní, že si hrají, marketér si myslí, že zná firmu lépe než grafik (u externích je to pravda), řešením je vznik vztahu mezi grafikem a marketérem, account je jen pošťák, lepší je přímo vztah s designérem, grafici by se měli více účastnit briefů – pokud je introvert, není to designér, ale aťák, více je to o tom naladění. Další interní grafik se k problematice vyjadřuje v tomto stylu: marketér má obvykle nesmyslné požadavky, např. logo moc jednoduché a snaží se ho nějak ověřovat, řešení je vysvětlovat a argumentovat, nebo jít pryč nebo to za ty peníze udělat ale upozornit na problematiku věci, grafik by měl mít marketingové argumenty, protože vizuální design je nástroj marketingu. Dalšími poznatky pak jsou tyto informace: konflikt je často z důvodu různých nálad, netrefí se to

zrovna do vkusu apod., vyhnout se tomu nelze, mluví do toho i vývojoví inženýři apod., nerad dělám věci, za kterými si nestojím – platí si mě právě proto, abych navrhl věci správně, např. se stalo, že nechali vyrobit 200 speciálních Pfek dle přání pana ředitele a všichni ostatní měli ta pěkná.

8.7.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

Grafičtí designéři z praxe se většinou vyjadřují v této otázce ve smyslu, že škola je na vzniklé situace nepřipravila a mezioborový přesah pro svoji práci získali až praxí. Konkrétně zaznělo, že: *marketéři by měli mít základy grafiky – spíše formáty a technologie, grafici by měli znát tu druhou stranu, nedělat z toho dusno, ale něco k tomu znát, aby to mělo vizuální i marketingovou hodnotu, dále: designér musí umět svoji práci vysvětlit, mít emoční zdůvodnění, ve škole se dá nastavit vnímání, co je týmová práce, dále také: já sám jsem se to naučil praxí, ve škole moc ne, tam teorie grafického designu, ale ne marketingu, ale měli by to grafici mít, aspoň základ, marketéři to mít nemusí, když si stavím dům, můžu mít názor, ale řešení nechám na architektovi a marketér by proto neměl mít grafiku, a také například: marketing jsem se naučil v praxi za pochodu, hlavně cílení a vše kolem cílových skupin, marketingové argumenty určitě používám, nebo grafici by se měli marketing učit – jedno bez druhého nemá smysl, i naopak, kdyby marketéři o tom něco věděli, kecali by do toho sofistikovaneji. Další dotazovaná pak uvádí: *myslím si, že grafici, designéři i markeťáci jsou vzděláváni jako samostatné jednotky, neumí pak pracovat v týmech. Neumí přijmout kritiku. To je moje zkušenost. Studovala jsem na UMPRUM Produktový design, jsem supr sólista, ale měla jsem problém najít práci. Většinou se pracuje v týmu lidí, stejného ražení. Každý je nejlepší a má ty nejlepší věci. V tu chvíli je lepší pracovat samostatně...**

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

U návrhů konkrétních forem výuky se interní grafičtí designéři shodují s ostatními respondenty a navrhují rovněž praktickou formu výuky. Specifika výuky jsou definována v jejich vyjádřeních jako například: *předmět by asi neměl učit 4P, spíš lidé z praxe, případové studie, redesigny, profíci, představit, k čemu to ve finále bude, co prodává, co tvoří hodnotu, nebo například: řešit to workshopovou výukou, firmy mohou inspirovat mladé lidi, ale pak oni vyjdou ze školy a na marketingu sedí tety, které toho studenta sundají, učit je sebevědomí a svobodné kreativité nebo: dobré řešení jsou praxe studentů, studenti mají často hodně představ a vysoké sebevědomí a měli by se s praxí střetnout co nejdříve, dále jsou jmenovány společné workshopy.*

8.8 Externí grafičtí designéři (agenturní, freelanceři, grafická studia)

8.8.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

Externí grafičtí designéři se shodují, že je možná existence úspěšné značky bez korporátního designu. K nastolené problematice se pak blíže vyjadřují takto: *ano, může existovat, často se to stane tak, že firmy rostou, ale design tomu neodpovídá, jsou to firmy před rebrandingem, nebo mnohdy startupy, kde převážil produkt nebo jiný prvek marketingových komunikací, nebo takto: Ano. Korporátní design je jen vizuální ztvárnění a jsou firmy, které to mít nemusí. Ztvárňují svoji image jinak nebo jsou monopolní nebo to nemá vliv na business a bylo by to jen vyhazování peněz anebo je cílová skupina velmi úzká.* Další dotazovaný uvádí, že: *určitě může existovat, ale většinou ty úspěšné pak dělají redesign, příklad: koupelny SIKO, mají špatný design, ale firma prosperuje.* Z úst dalšího respondenta zaznělo, že: *jsou oblasti, kde to není důležité, funguje to na bázi referencí, nebo méně obvyklé oblasti, kde není taková konkurence, pokud je firma první v daném oboru, nepotřebuje mít korporátní design.* Z dalších příkladů lze uvést: *např. eshop nejlevnější pneu, nemají logo, připravovali to s cílem, že jsou zajetí a tradiční, aby to vypadalo jako dlouhodobá záležitost.* Jako specifikum takové značky dále uvádějí: *záleží, co je to za firmu, pokud na trhu B2B, tam to není tak podstatné, u B2C je to důležitější, záleží to také na velikosti firmy, ale jsou i malé firmy s malým dopadem, tam to není podstatné – podstatný je produkt, nebo například, že mají dobré manažery a jiné pilíře – kvalitní produkt.*

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

I v této otázce došli externí grafičtí designéři ke shodě, a sice že může existovat značka, jejíž úspěch stojí na korporátním designu. Zmiňují se například o tom, že: *většinou je to v odvětvích, kde se konkurence neliší svými produkty, musí se tedy odlišovat něčím jiným – designem – např. mobilní operátoři, módní značky jako Nike, Adidas apod., CI zde pak hraje důležitou roli.* Dále bylo zmíněno, že: *může fungovat, že to působí důvěryhodněji, působí více na emoce lidí (text bez grafiky nezaujme), dále byly zmíněny značky jako Apple a McDonalds.*

Demokratizace korporátního designu

Externí grafičtí designéři se přiklánějí spíše k trendu demokratizace korporátního designu, konkrétně říkají, že: *to může fungovat, protože vkus se dnes zlepšuje, lidé jsou schopnější pracovat citlivě s CD, i nezasvěcení už to dokážou lépe posoudit, dále, že: V Čechách jsme zvyklí na manuály, moc neumíme*

„feel the brand“ (příklad O2). Přitom dnes je vše „tekuté“, vyvíjí se, i lidé (kdo dřív dělal dobře, dnes už možná ne a naopak). Zmiňují také, že: hodně to závisí na kvalitě grafika, v ČR je spíše ojedinělé, že jsou kvalitní grafici, ale zároveň objevuje i názor, že: je to určitě dobře, ideální logo je jméno, 100 grafiků přijde s jiným logem, ale to jméno je hlavní, pokud z komunikace bude stále jasné, co je to za firmu a bude s tím spojeno pozitivní vnímání, a také fakt, že: není to úplně nový přístup, u některých firem je nesmysl dělat manuál, ten nastavuje i to, co bude. Dále upozorňují na to, že musí být vizuál postavený na tu demokratizaci, v návrhu toho stylu musí být tento koncept, že to bude demokratické, že se s tím počítá, jinak je to „pseudodemokratizace“. Další dotazovaná pak dodává, že: menší firmy nemají prostředky na velký manuál, např. výroční zpráva nemusí být každý rok stejná, občas narušení stereotypu vzbudí pozornost, základ musí být pro jednotnost ale s vývojem.

Grafický manuál

Externí grafičtí designéři se v této oblasti shodují na nemožnosti uplatnit také časové hledisko pro životnost manuálu, spíše vnímají potřebu reagovat na aktuální situaci. Konkrétně se k tomu vyjadřují tímto způsobem: *délka nastavení GM se liší podle trhu, kampaní, B2B, dále, že: záleží na oboru podnikání a přístupu k vizuálnímu stylu, časová platnost – existuje určitá byrokratická vrstva, ta by měla být definována nadčasově, a pak kampaňové záležitosti, co by měly mít životnost cca 2 roky, konstanty by však – pokud jsou kvalitní – měly být nadčasové a vydržet i 10 let a více.* Další dotazovaná uvádí, že: *to obvykle vydrží, než se vymění šéf, menší i větší firmy mají tendenci měnit loga, to logo jakoby neodpovídá koncepci, ale mělo by vydržet co nejdéle, max. občas nějaký facelift, ale raději bez něj.* Dalším názorem pak je: *měl by se měnit, když ta firma něco zásadního změní, je potřeba rozlišovat design dlouhodobý – dokud budou dělat stejné věci, neměnit to, reagovat na okolnosti trhu, konkurenci a reakce, a design sezónní, nastavit např. že za 5 let se udělá průzkum, analýzy průzkumy jsou nutné.* Dále zaznělo, že *záleží na obsahu toho grafického manuálu, identita by měla být nadčasová, tu neměnit, komunikační styl se přizpůsobuje cílům a strategii firmy, dá se to plánovat nebo reagovat na změny, a také, že: impulsem je to, že to musí běžet s dobou, není možné říct čas, jak dlouho, přesné roky se daly říct za komunismu, mělo by to být zmáklé a stojí to dost peněz, nebo také, že: je různá životnost i u log, změna se odvíjí od sféry působení, u banky by to mělo být nadnárodní a nadčasové, u módy častější změny.*

8.8.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Externí grafičtí designéři považují předložené schéma za v podstatě správné, fázi testování by však zařadili dříve a celý proces by poněkud zhuštili. Zpětná vazba je uvedena na dalších řádcích: *ne všechny firmy mají mkt oddělení, takže tam více figuruje vedení společnosti, skici v tužce obvykle nestačí - pro laika to není uchopitelné, hodně to závisí na představitosti, je třeba sloučit fáze - vše lze v jedné schůzce, grafik připraví 3 varianty kompletně, není to taková přehazovaná, grafik by měl mít větší rozhodovací pravomoc, když se má pod tu práci podepsat. Zaznělo například, že: proces vzniku korporátního designu je naprosto individuální, 50 firem, 50 přístupů. Rozdíly v péči grafika o firmu jsou enormní, dále, že: většinou je to mnohem více zhuštěné, není to takový tenis, nedělají se návrhy tužkou, připravují se konkrétní návrhy včetně ukázek na komunikátech typických pro danou firmu, klient obvykle nemá představitost. Další dotazovaný uvádí, že grafik a marketing jsou 2 úplně jiné světy, dochází k zásadním střetům, já raději jednám s marketérem než s majitelem, ale jeho názor je taky zásadní, málo značek jsem dělal pro neznámé lidi - mělo to vliv na vztahy i na otázku peněz. Ve schématu bych nic nepřidával ani neměnil, v agentuře se přidávají další složky, tvoří se prezentace apod., jediné snad - že grafik ne vždy dělá debrief, proces je dost závislý na klientovi - ten chce obvykle co nejdřív co nejlepší značku. Další dotazovaná grafička pracující jako freelancer uvádí: před zadání předsadit impuls, co k tomu vedlo - analýza, rešerše, testování?, zadání je naprosto zásadní, marketér už má mít jasno a mělo by to být vyspecifikované, chyba je často na straně firmy, že nevědí, co chtějí, ideálně má předrešerši už marketér a je to obsaženo v tom zadání, skici by mělo vidět i vedení firmy, mezi vedením a grafikem je marketér mezičlánkem, já sama jednám raději rovnou s vedením, protože není jasné, jestli marketér, dostatečně pochopil vizi toho šéfa, testování může být nahrazeno studií před zadáním, celkově by se mělo testovat mnohem dříve, konkrétní aplikace již součástí konkrétních variant, na něčem, čím firma nejvíc komunikuje, testování finální varianty je už trochu risk, dělá se asi spíš ve větších firmách, celkově by zhuštila celý proces. Další zajímavou zpětnou vazbou je názor, že: grafik dává zpětnou vazbu k zadání, tím se zadání ještě upravuje, mnohdy mají nereálné nebo špatné představy, já tedy hned dávám feedback - někdy je to ale taky jen způsob, jak získat čas, proces je takto v pohodě, jsem zvyklý, že to takto funguje a taky by to tak mělo fungovat, nesetkal jsem se s výrazně jiným postupem. V této otázce dále zaznělo, že: zadání by nemělo být až moc konkrétní jako „zelený domeček“, spíše sdělit filozofii, proč se to mění, proč se nedesignuje, analýzy, výzkumy, debrief je hodně důkladná analýza, pracuje se hodně i s daty o cílové skupině, její vnímání, trhy národnosti apod., ten debrief je nejdůležitější, musí dobře proběh-*

nout, a že: může to fungovat a vlastně to tak i doopravdy je, záleží to hodně na firmě, zkušenost z firmy To FRESH, testování bych zařadil mnohem dřív, už v průběhu, implementaci si grafik taky dělá mnohem dřív, debrief je snaha grafika poznat klienta, dělá si řešerše, grafik by neměl být sám, raději v týmu – s dalšími designéry. Na závěr ještě vyjádření jedné designérky: zadání může obsahovat i konkrétní představu, v rámci debriefu zjistit informace i o konkurenci, směr určit spíše v agentuře, to neposílat do té firmy, posouzení směru až u těch konkrétních variant, někdy se to cyklí a vrací zpět, testování dělat po konkrétních návrzích nebo průběžně.

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

V tomto případě nebyla mezi respondenty v této skupině dosažena shoda. Názory jsou velmi heterogenní, např. v následujícím znění: *naznačené schéma je ideální, v reálu je tam moc lidí a šumy, jednak mají různé představy – majitel vs. marketér vs. grafik, problematické jsou často i prezentace – není čas to vstřebat, často je to ve spěchu, a dále problém peněz – uspěchání celé věci, problém s vícepracemi, rozhodovací pravomoc má majitel, který platí, ten má finální slovo, ale řešení by mělo vyhovovat všem (nikoliv kompromis).* Dále zazněla celá řada informací vycházejících z praktických zkušeností: *Někteří klienti tu firmu prodávají při psaní zadání, někdo se spolehne jen na papírové zadání. Brief je chladná forma komunikace, čím více lidí do procesu vstupuje, tím větší důraz na brief je kladen. Pro někoho je to nástroj vydírání, nicméně to není objednávka hřebíků, kde lze říct: dodali – nedodali. Počet lidí, co rozhodují – dnes je tendence k demokratizaci. Lidé na tom chtějí mít svůj podpis (manažeři, majitelé). Zároveň to lidé berou, že se k tomu rádi vyjádří, když tam dělají 20 let. Nicméně není tak důležitý počet osob, jako leadership - stanovení odpovědnosti – kdo je ten, kdo to řídí, kdo má zodpovědnost. A dále vztah firmy k pravidlům a představa o tom, jak se bude CD dodržovat. Rozpočty – na CD se šetří a nepřístupuje se k němu jako k manažerskému nástroji. Částka „škody“, když se to udělá špatně nebo to není nastavené dobře (nějaká část identity) a nic se s tím nedělá, se nikdy nedopátrá, nespočítá. Než začne agentura kreslit, musí udělat brainstorming a přednést klientovi nějaké cesty, vyladit názory a dobrat se k výsledku. Nejdražší je čas. Ten ušetří i to, když je značka dobře vydefinovaná interně, mnohdy to souvisí s osobností uvnitř firmy.*

Z dalších reakcí lze uvést: *reálný proces je výše popsáný, v ideálním jsou grafici již součástí zadání a ne až v rámci debriefu, snaží se pochopit DNA firmy, co si nepřečtou z papíru, setkají se zaměstnanci... až pak by bylo napsáno zadání. Ideální klient si grafické studio přizve již k formulaci zadání. Dále zaznělo například: toto je spíš ideální varianta, v reálu je to mnohem horší, např. se nedělá testování, často rozhoduje vedení formou líbí, nelíbí, je*

to subjektivní hodnocení, argument peněz se stává, oni to řeší tak, že se ptají, jestli jim jejich partneři říkají, jak mají dělat svůj business, většinou chvilka ticha, někdy se spolupráce ukončí, někdy se argumenty dají přesvědčit, agentura logicky neví všechno třeba o cílové skupině, nemohou říct na 100 %, že to bude fungovat, ale grafik, který si to neumí obhájit, je jen dekoratér, nemusí nutně znát marketingové důvody, má si jen za tím stát a obhájit si to svými důvody, proč to tak udělal, jinak je opravdu dekoratér a stává se prodlouženou rukou klienta. V podobném duchu se nese i následující vyjádření: rozhodování – grafik by měl být decision maker – za to si ho firma platí, on to nějak navrhl, z nějakého důvodu, aby to fungovalo, i když konečné slovo má ten, co platí, ale ne určitě vztah „náš zákazník, náš pán“ – nedělá se pro klienta, ale pro jeho klienty – případně se to ukončí. Další dotazovaná pak uvádí, že: reál je mnohdy trochu jednodušší proces, liší se podle velikosti organizace, podle financí, často tam není testování, analýzy jsou skromné a stejně tak zadání, rozhodování záleží na více lidech, jestli uznávají grafika jako profesionála, argument peněz – s tím jsem se vyloženě nesetkala, když spolupráce nesedí, ukončím to, není mi jedno, pod co se podepisuji, ale ještě se mi to nestalo.

Preference externího nebo interního grafického designéra

Externí grafičtí designéři se naprosto logicky shodují na preferenci externího grafického designéra. Podporují to následujícími tvrzeními: *interní zná prostředí a má okamžitý feedback, je schopný se plně soustředit na danou zakázku, externí dělá i na něčem jiném, má jiný vhled, ale zase riziko, že se nedokáže koncentrovat, komunikační problémy – není možné se pořád scházet, já sám jsem mnohem raději ve studiu než ve firmě, ale úplně to nejde generalizovat, interní grafik je často spíš takový DTPák (možná v Googlu ne), ale zase ne každý je až tolik kreativní, někdo na tu práci prostě moc není, dále: grafik v korporátu je obvykle mizerný, protože ten kvalitní tam nepůjde, celkově myšlenka korporátního grafika je nesmysl, je to jen sazeč, kvalitní zkrátka ne, či: interní grafik je blbost, není to běžné, externí je nestranný, ale zase nemusí být loajální, nebo: ani jedno nemá výhodu, Billa nebo banka mají pečlivě vypracovaný vizuální styl a není povolena kreativita, jak u externího, tak u interního, u demokratizace záleží na grafikovi, který to bude zpracovávat, někdy je ta výhodnost otázka smlouvy. Další dotazovaný dodává, že: firma, která se nezabývá grafikou, nemůže sehnat dobrého grafika, maximálně juniora nebo DTPáka, pro grafika to není zajímavá práce, pořád to samé dokola není pro kreativní lidi – je to spíš pro někoho, kdo chce mít své jisté, plný úvazek apod., externí má výhodu flexibility, problémy být nemusí, záleží na zadání + nějaká osobní schůzka. Dále bylo zmíněno, že externí snáz odmítne zakázku a má to výhody i nevýhody, firmu zná víc, ale po letech stereotypy, externí firmu nemusí znát, ale má pohled zvenčí, není na škodu, interní je dobrý třeba na drobné inzerce.*

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Konfliktní situace a jejich příčiny se v rámci rozhovorů s touto skupinou staly opravdu hlavním tématem, jemuž odpovídá také rozsah jejich odpovědí a získaných názorů. Z pohledu externích grafiků lze identifikovat, že příčinami konfliktů v procesu tvorby korporátního designu jsou osobnostní rozdíly, rozdílné představy a očekávání a dálesubjektivní hodnocení. Konkrétní názory jsou zde také k dispozici: *Nejhorší je, když je to velký klient, má marketingové oddělení, tým, který to má na starosti, grafické studio nemá možnost to předat těm, co rozhodují, předává to tým a lze se jen dohadovat, jestli ten tým umí např. na valné hromadě celý projekt obhájit a zodpovědět všechny dotazy, často s tím souvisí byrokracie v daných firmách, tým vlastně nemůže rozhodnout, agentura DYNAMO si proto vyžaduje přítomnost majitele firmy u své prezentace, do konfliktů dále vstupují osobnostní rozdíly, kdy si lidé nerozumí lidsky, je problém s komunikací, kdy nechtějí komunikovat a neozvou se, když něco nevědí, jen aby si nemuseli volat, v této fázi mnohdy projekt končí, je potřeba to řešit maximálně profesionálně, někdy se stane, že je CD skutečně pouze na základě představ zadavatele, ale není to časté, řešení konfliktů: mít know-how, jak na to, zkušenosti, čím více klientů, tím více lze odhadovat průběh, příprava harmonogramů, prezentací apod. Dalším názorem pak je: Submisivní grafik – donucen i z důvodu rozpočtu. Radši to udělá dle přání, než se s tím creat ještě další 3 dny. Anonymita grafiky k tomu nahrává – chování by bylo jiné, kdyby se pod to měli podepsat skuteční lidé – grafik i marketáček. Konflikty – nedůvěra v sebe navzájem, vstupují různé vlivy – podhodnocení významu, „agenturu musíme vydušit“, vliv stylu řízení nejen firmy, ale i agentury. Velký konflikt je díky technologiím, že si všichni myslí, že všechno je možné, že je to pár kliků a pár minut. Hodně připomínkovaní a změn – přidělová to práci a zhušťuje se prostředí. Ale ono to de facto všechno stojí na konfliktu. Možnost jak to překlenout – zkusit to zadat jinak. Ne jen textem, ale třeba pomocí key studies, rešerší, moodboardem, srovnání s konkurencí, archetypů, pomocí obrázku apod. Celé je to o komunikaci, ale nejen ze strany grafika! Práce by měla mít flow a konflikty být tvořivé. Proč marketáči nenávidí grafiky – mají ty, kteří jim nevyhovují, protože s nimi dlouhodobě spolupracují, jsou nejlevnější, vybrali si blbě, doporučení – známý známého. Někteří grafici fakt radši tu zakázku vzdají. Všechno je o lidech, měl by to být soulad lidí a firem, s tím souvisí kultura. Grafici se liší, někdo sází, někdo je kreativní. Další externí grafický designér uvádí, že zásadní je lidské naladění, my si klienty vybíráme už na začátku, aby se minimalizovalo riziko, pokud cítíme problém, raději doporučíme konkurenci, hlavní příčinou konfliktu je, že „tomu každý rozumí“, ale vlastně si díky nezkušenosti neuvědomuje důsledky svého rozhodnutí, dále je to vnímání grafika – ale grafik není otrok, co má kreslit přesně podle přání klienta, není jeho prodlouženou rukou, vztah mezi*

nimi by měl být partnerský, nicméně samozřejmě peníze mění vyjednávací pozici, pokud už klient aspoň něco zaplatil, je snazší v případě neshody trvat na svém a nechít ustoupit, případně úplně odstoupit z celé zakázky, pokud záloha zaplacená není, snaží se dojít k oboustranně přijatelnému řešení, ale pokud je opravdu velká neshoda, klidně se i rozloučí, celkově je v ČR velmi nízká autorita kreativních profesí – u zubaře nikdo neradí, jakou plombu má dát, ale grafikovi do toho všichni mluví, český masový vkus je velice nízký, grafik je vnímán jako onuce. Dále zaznělo, že: hlavní konflikt spočívá v jiných představách o výsledku, grafik to chce mít výtvarně pěkné, marketér v tom chce mít obsaženo i to, co se tam nedá dostat, jedna strana je reálně přesvědčivější, u blbých značek je to marketér, u dobrých je to grafik, ale marketér drží peníze, tak je mnohdy přesvědčivější, grafik se zkušeností ale taky může vyhrát, když si udělá rešerši a jde do hloubky, soutěže na loga vypisují neodborníci, jediné kritérium je „líbí nebo nelíbí“ a pak to tak dopadá, grafický designér ze začátku přistoupí na teror, ale později už si diktuje on, když má zkušenosti a reference. Další dotazovaná uvádí, že problém je v komunikaci, v zadání směrem ke grafikovi, ale i té myšlenky, kterou návrh ztvárňuje a její předání klientovi, proto se nakonec vše drží manuálu, hodně záleží na prezentaci art directora, raději zakázku nedělám, když nejsme naladěni, vzájemné naladění ideálně lidské i vizuální – vždyť na základě toho se grafická studia oslovují. Další názor prezentuje tyto příčiny: zadání, které evidentně není pro klienta ideální, grafik dá feedback + návrh, záleží na reakci – ano, to chceme nebo ne, dělejte to podle nás, může je přehádat, argumenty používám i marketingové, ne pouze grafické, je potřeba nebrat si to osobně a neuplatňovat vlastní subjektivní preference, hodnocení líbí nelíbí, to nelíbí je to nejhorší, co se může stát, to posunování podle marketáka moc nedělám, teď se na zadání víc soustředím a řeším jeho mezery. Další dotazovaný pak uvádí, že nejčastěji za to může subjektivní vnímání „podle sebe“, řešením je vysvětlování, často to řešíme preventivně už na úvodních schůzkách, často jsou problémy v zadání, někdo to neumí definovat, snaží se, ale sklouzává to k tomu, jak to mají dělat – klient se snaží být grafikem, liší se to ale projekt od projektu. Další externí grafický designér se ke konfliktům vyjadřuje takto: v první práci se vždy dělalo přesně to, co chce klient, proto jsem odešel, špatné věci se nedělají – musím si za tím stát, musím si to umět obhájit, ale české agentury nechají rozhodnout toho klienta, klient většinou nezná své uživatele a bere to velmi subjektivně, mělo by se řešit, co vyjadřuje hodnocení Nelíbí – proto je potřeba kvalitní zadání nebo nezačínat spoluprací, klient často neví, co přesně chce, já sám hodně argumentuji cílovou skupinou, naučil jsem se to sám, marketing ve škole jsem neměl vůbec, jen grafické předměty.

8.8.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

Také externí grafičtí designéři stejně jako předchozí skupiny dotazovaných přiznávají chybějící mezioborové přesahy. Přesnější hodnocení systému vzdělávání je k dispozici zde: *škola jako FMK tomu moc nedává, projekty jsou mnohem volnější, ale je to tak dobře, lidi by to odradilo, kdyby to bylo jako opravdu v praxi, na druhou stranu, pokud se někdo ze školy stane rovnou freelancery, tak trochu tápe, škola nedokáže vyprodukovat úspěšné freelancery, marketingové předměty jsme měli, ale celkem to nebylo k ničemu, taková teorie vytržená z praxe, dále: nejsme k tomu ve škole vedení, naopak nás podporují ve stereotypech, a také: problém není ve studijních oborech, ale celkově v systému školství. Dalším názorem pak je: škola by se měla postarat, aby si absolvent poradil a nenechal ho být překvapeného, celkově by měli mít grafici přehled – komunikace, právo, i marketing, neměli by se marketing učit, ale mít o něm povědomí (stejně jako o právu). Dále se objevuje názor, že grafici, co jsou zároveň i marketéři – naučili se to v procesu, vyslýchání klienta, vize, kam chce směřovat, jaké jsou jeho plány, tím se grafik vlastně učí + konzultace s dalšími grafiky apod., na UMPRUM jsme žádné marketingové předměty neměli a je to škoda, marketéři by měli mít i vzdělání ve vizuální komunikaci, základ psychologie, historie reklamy. Další dotazovaný uvádí, že: marketing jsem se naučil až v praxi + používám selský rozum, asi by dost pomohlo, kdyby měli grafici nějaký přesah, jinak to bude vždycky jen dělník, co to nasází, ale čím déle má praxi, tím více do toho zasahuje, naopak u marketéra jsem se nesetkal s větším problémem, že by byl úplně mimo a nevěděl, o čem mluví, estetické cítění se liší i u grafiků, marketér by se měl o problematiku zajímat, jak se to dělá jinde a moderně, aby nechtěl vyrobit něco, co je out. Další designér zmiňuje, že: marketéři by nemuseli mít vůbec předměty o práci v grafických programech, ale spíše nějaký přehled a vizuální cítění, mít víc pochopení pro práci grafiků – lépe se pak hájí u klienta apod.*

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Co se týče forem výuky, i zde jsou nejčastěji skloňovány workshopy, praktická výuka, přednášky odborníku z praxe, projektová výuka apod. Konkrétně jsou to tyto návrhy: *spíš než o teorii by se mělo jednat o praktickou výuku, o workshopy s lidmi z praxe, dále: předměty ano, ale ne teoretické, spíše workshopová výuka, přednášky z praxe, grafik by měl znát skoro celý marketing, ale spíše prakticky, stejně tak naopak, dále zaznělo, že marketéři by měli mít nějaký předmět Vizualní komunikace, estetika, trendy, co se děje v oboru, grafici všeobecný přehled – právo, komunikace, marketing. Další dotazovaný*

zmiňuje: potřebu praxe, tvořit týmy a nechat je soutěžit mezi sebou. Externí grafička dále uvádí: předměty pro grafiky – nejlepší je praxe, přednášky z praxe a workshopy – byly by super, ale je to hodně o chuti studenta se vzdělávat, praxe je ale nenahraditelná, k čemuž se kloní i další dotazovaný s názorem, že: vlastní snaha je 90 %. Dále zaznělo: výuka ano, workshopy, lidi z praxe, propojení s praxí, 2 týdny ve firmě dají víc, než celý semestr, a také například: spíše nějaký přehled a vizuální citění, mít víc pochopení pro práci grafiků – lépe se pak hájí u klienta apod., a také: měla by to být nějaká pravidla, jak komunikovat, jak funguje to propojení grafiky a marketingu, teoretický základ a nějaké praxe, studenti z různých škol, koučování někým z praxe.

9 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Následující kapitoly přinášejí stručné shrnutí výstupů z polostrukturovaných rozhovorů se zaměřením na srovnání jednotlivých cílových skupin respondentů s cílem identifikace homogenity a heterogenity názorů napříč těmito skupinami. Přestože pro účely výzkumu je zásadní porovnání zejména porovnání skupin v rámci jedné oblasti – tedy například všech dotazovaných z oblasti marketingu, studenti, pedagogové, externí a interní marketéři, a dále pak stejné skupiny z obou oblastí, tedy studenti marketingu ve srovnání se studenty grafického designu, budou zde uvedena i další relevantní srovnání názorů různých skupin dotazovaných.

9.1 Dotazování z oblasti marketingu

9.1.1 Studenti marketingu a pedagogové marketingu

Tabulka 3. Srovnání názorů studentů a pedagogů marketingu

	Studenti marketingu	Pedagogové marketingu	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše nemůže existovat	Spíše může existovat	Neshoda
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Starbucks, Coca-Cola	TON, Apple, Redbul	Jmenovány konkrétní značky – shoda
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda
Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	Cca 5 let	Shoda
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Do schématu doplnit testování dříve, diskuze grafiků s marketéry, nikoliv feedback marketérů	Neshoda
Rozdíly mezi	Ideální model	Ideální model	Shoda na tom,

reálným a ideálním stavem procesu	ten navržený, reálný bez testování, velký vliv času	ten navržený, reálný bez testování a s dodavatelským vztahem marketéra a grafika	že v reálném procesu se netestuje
Externí vs. interní grafický designér	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Shoda – ani v jedné ze skupin není převažující preference
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Vzájemná neznalost oboru • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah • Rozdílné představy, očekávání, způsob myšlení <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zařazení prostředníka do procesu • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Komunikace 	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidský konflikt • Nedodržování termínů • Vzájemná neznalost oboru <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plánování, harmonogramy • Vzájemný respekt • Ohled na cílovou skupinu, nikoliv subjektivní preference 	Shoda ve vidění příčin v lidském konfliktu a vzájemné neznalosti oboru, navržená řešení jsou však odlišná
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava	Univerzitní vzdělání nepřipravuje na situaci	Chybí mezioborové přesahy	Shoda.

na budoucí povolání	dostatečně, na FMK spíše kontraproduktivně		
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Společný předmět, praktická forma výuky, spolupráce při studiu, projekty, přednášky odborníků z praxe	Odborné praxe, workshopy, projekty, práce na reálných zakázkách	Shoda na praktické formě výuky.

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi studenty a pedagogy marketingových oborů panuje víceméně ve všech kritériích shoda, která nejspíše pramení z toho, že se obě skupiny nacházejí ve stejném prostředí, pedagogové svojí výukou ovlivňují pohled studentů na obor. Zatímco studenti by navržené schéma procesu tvorby korporátního designu neměnili, pedagogové by doplnili formu vztahu marketérů a grafických designérů v podobě diskuze, nikoliv feedbacku a dále by fázi testování zařadili dříve. Rozdílný je dále také pohled na řešení konfliktů. Diametrálně se pak liší pohled obou skupin na existenci úspěšné značky bez korporátního designu, kdy studenti se spíše kloní k tomu, že to není v praxi možné, zatímco pedagogové tuto možnost připouštějí.

9.1.2 Studenti marketingu a marketingoví odborníci z firemní praxe

Tabulka 4. Srovnání názorů studentů marketingu a interní marketérů.

	Studenti marketingu	Interní marketéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše nemůže existovat	Ano, může existovat.	Neshoda
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Starbucks, Coca-Cola	Pepsi, Mix it, TON, ROWECO, O2	Jmenovány konkrétní značky – shoda
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda.

Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	5 – 10 let	Shoda
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Shoda
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Ideální model ten navržený, reálný bez testování, velký vliv času	Reálný proces více konfliktů, vliv času, vynechává se testování.	Shoda.
Externí vs. interní grafický designér	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Spíš pro interního grafika.	Neshoda
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Vzájemná neznalost oboru • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah • Rozdílné představy, očekávání, způsob myšlení <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zařazení prostředníka do procesu • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Komunikace 	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Špatná zadání • Rozdílná očekávání <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobní setkání, jednání na rovinu 	Shoda v příčině konfliktu v rozdílných očekáváních a v řešení v podobě komunikace. neshoda u dalších příčin a způsobů řešení.
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu	Univerzitní vzdělání nepři-	Chybí mezioborové přesahy.	Shoda.

studia a příprava na budoucí povolání	pravuje na situaci dostatečně, na FMK spíše kontraproduktivně		
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Společný předmět, praktická forma výuky, spolupráce při studiu, projekty, přednášky odborníků z praxe	Workshopy, přednášky odborníků z praxe.	Shoda.

Zdroj: vlastní zpracování

Při srovnání těchto dvou skupin se již projevuje rozdílné prostředí, v němž dotazovaní působí a zejména vliv praktických zkušeností na to, jak interní marketéři vnímají celý proces. Oproti srovnání s pedagogy je zde neshod více. První neshodou je názor na existenci úspěšné značky bez korporátního designu, kdy marketéři z interní praxe ji připouštějí. Interní marketéři došli ke shodě v preferenci interního grafického designéra, příčinu konfliktů vnímají zejména ve špatném zadání.

9.1.3 Studenti marketingu a externí marketingoví odborníci

Tabulka 5. Srovnání názorů studentů marketingu a externích marketérů

	Studenti marketingu	Externí marketéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše nemůže existovat	Ano, může existovat	Shoda. Externí marketéři to však vnímají jednoznačněji.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Starbucks, Coca-Cola	Apple, Pandora, Technistone, TETA.	Shoda.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda

Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Neshoda. Externí marketéři nejsou v názoru homogenní.
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Shoda
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Ideální model ten navržený, reálný bez testování, velký vliv času	V reálu časté cyklení procesu, bez testování, vliv času	Shoda
Externí vs. interní grafický designér	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Preference externího grafika	Neshoda. Externí marketéři se ztotožňují v preferenci externího grafického designéra.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> Osobnostní rozdíly, lidský konflikt Vzájemná neznalost oboru Dodavatelský, nikoli partnerský vztah Rozdílné představy, očekávání, způsob myšlení <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> Zařazení prostředníka do procesu Mezioborové přesahy ve vzdělávání 	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> Osobnostní rozdíly, lidský konflikt Rozdílné představy, očekávání Subjektivní hodnocení Špatná zadání <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> Osobní jednání, definice vztahu 	<p>Shoda v příčině konfliktu v lidech a v rozdílných očekáváních. Externí marketéři však nevnímají problém v chybějících mezioborových přesazích, ale v subjektivním hodnocení práce. I pohled na řešení je odlišný, externí marketéři preferují spíše řešení vztahu.</p>

	• Komunikace		
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Univerzitní vzdělání nepřipravuje na situaci dostatečně, na FMK spíše kontraproduktivně	Chybí mezioborové přesahy.	Shoda
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Společný předmět, praktická forma výuky, spolupráce při studiu, projekty, přednášky odborníků z praxe	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Shoda

Zdroj: vlastní zpracování

I u těchto dvou srovnávaných skupin se projevuje rozdílnost prostředí a znalost praxe. Externí marketéři nemají homogenní názor v časovém zařazení životnosti grafického manuálu, téměř jednoznačnou shodou však preferují externího grafického designéra a u konfliktů zmiňují problém subjektivního hodnocení práce, který by však řešili spíše osobním jednáním a nastavením vztahů. V ostatních tématech panuje shoda.

9.1.4 Pedagogové marketingu a marketingoví odborníci z firemní praxe

Tabulka 6. Srovnání názorů pedagogů marketingu a interních marketérů

	Pedagogové marketingu	Interní marketéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše může existovat	Ano, může existovat.	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	TON, Apple, Redbul	Pepsi, Mix it, TON, ROWECO, O2	Jmenovány konkrétní značky – shoda.

Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda.
Životnost grafického manuálu	Cca 5 let	5 – 10 let	Shoda.
Posouzení schématu, doplnění	Do schématu doplnit testování dříve, diskuze grafiků s marketéry, nikoliv feedback marketérů	Souhlas s navrženým schématem	Neshoda. Zatímco pedagogové by měnili pořadí fází a vztah zúčastněných osob, interní marketéři by schéma ponechali beze změny.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Ideální model ten navržený, reálný bez testování a s dodavatelským vztahem marketéra a grafika	Reálný proces více konfliktů, vliv času, vynechává se testování.	Shoda v reálném procesu bez testování.
Externí vs. interní grafický designér	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Spíš pro interního grafika.	Neshoda. U interních marketérů shoda na interním grafikovi.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Lidský konflikt • Nedodržování termínů • Vzájemná neznalost oboru Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Plánování, harmonogramy • Vzájemný respekt 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Špatná zadání • Rozdílná očekávání Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Osobní setkání, jednání na rovinu 	Neshoda v příčinách, interní marketér ji vidí ve špatném zadání a řešení v osobním jednání.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ohled na cílovou skupinu, nikoliv subjektivní preference 		
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezipřesahy	Chybí mezipřesahy.	Shoda.
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Odborné praxe, workshopy, projekty, práce na reálných zakázkách	Workshopy, přednášky odborníků z praxe.	Shoda.

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto dvě srovnávané skupiny mají heterogenní názory v téměř polovině všech zkoumaných oblastí, a sice v názoru na proces tvorby korporátního designu, jenž by marketéři ponechali v nezměněné podobě a odlišnost reálného procesu definují interní marketéři s ohledem na konflikty a vliv času, přičemž se ale shodují s pedagogy na vynechávání testování. Interní marketéři ve značné míře preferují interního grafického designéra.

9.1.5 Pedagogové marketingu a externí marketingoví odborníci

Tabulka 7. Srovnání názorů pedagogů marketingu a externích marketérů

	Pedagogové marketingu	Externí marketéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše může existovat	Ano, může existovat	Shoda. Externí marketéři to však vnímají jednoznačněji.

Značka úspěšná díky korporátnímu designu	TON, Apple, Redbul	Apple, Pandora, Technistone, TETA.	Shoda.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda
Životnost grafického manuálu	Cca 5 let	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Neshoda. Externí marketéři nejsou v názoru homogenní.
Posouzení schématu, doplnění	Do schématu doplnit testování dříve, diskuze grafiků s marketéry, nikoliv feedback marketérů	Souhlas s navrženým schématem.	Neshoda v názoru na průběh fází a zařazení testování dříve.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Ideální model ten navržený, reálný bez testování a s dodavatelským vztahem marketéra a grafika	V reálu časté cyklení procesu, bez testování, vliv času.	Shoda v tom, že reálný proces je bez testování.
Externí vs. interní grafický designér	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Preference externího grafika	Neshoda. Externí marketéři preferují externího grafika.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Lidský konflikt • Nedodržování termínů • Vzájemná neznalost oboru 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní 	Shoda v lidské příčině konfliktů. Neshoda v dalších příčinách, externí marketéři zmiňují rozdílné představy a subjektivní

	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plánování, harmonogramy • Vzájemný respekt • Ohled na cílovou skupinu, nikoliv subjektivní preference 	<p>hodnocení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Špatná zadání <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobní jednání, definice vztahu 	<p>hodnocení, pedagogové zmiňují časové hledisko a vzájemnou neznalost oboru. I řešení jsou jiná. Externí marketéři se kloní spíše k řešení vztahu jako takového.</p>
<p>Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání</p>	<p>Chybí mezioborové přesahy</p>	<p>Chybí mezioborové přesahy.</p>	<p>Shoda.</p>
<p>Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů</p>	<p>Odborné praxe, workshopy, projekty, práce na reálných zakázkách</p>	<p>Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.</p>	<p>Shoda.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

I ve srovnání těchto dvou skupin lze nalézt celou řadu neshod. V první řadě se externí marketéři neshodnou v časovém zařazení životnosti korporátního designu, dále je to pohled na proces tvorby korporátního designu, kde pedagogové marketingu navrhuji dřívější zařazení testování. Na straně externích marketérů je převažující preference externího grafického designéra. Velmi rozdílný pohled je pak evidentní u příčin konfliktů, kdy externí marketéři zmiňují subjektivní hodnocení a naopak neuvádějí vzájemnou neznalost oboru. I navržené řešení je pak jiné a navrhuje zejména vztahové řešení celé záležitosti.. V dalších ohledech se tyto dvě skupiny dotazovaných již shodují.

9.1.6 Interní marketingoví odborníci a externí marketingoví odborníci

Tabulka 8. Srovnání názorů interních a externích marketérů

	Interní marketéři	Externí marketéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Ano, může existovat.	Ano, může existovat	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Pepsi, Mix it, TON, ROWECO, O2	Apple, Pandora, Technistone, TETA.	Shoda.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda
Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Neshoda. Externí marketéři nejsou v názoru homogenní.
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Shoda
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Reálný proces více konfliktů, vliv času, vynechává se testování	V reálu časté cyklení procesu, bez testování, vliv času	Shoda.
Externí vs. interní grafický designér	Spíš pro interního grafika	Preference externího grafika	Neshoda. Externí marketéři preferují externího grafika, interní interního.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Špatná zadání • Rozdílná očekávání 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné před- 	Shoda v příčině konfliktu ve špatném zadání a v rozdílných očekáváních

	Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Osobní setkání, jednání na rovinu 	stavy, očekávání <ul style="list-style-type: none"> • Subjektivní hodnocení • Špatná zadání Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Osobní jednání, definice vztahu 	a dále v řešení konfliktů v podobě osobního jednání. Neshoda v dalších příčinách, externí marketéři zmiňují rozdílné představy a subjektivní hodnocení.
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezioborové přesahy	Chybí mezioborové přesahy	Shoda.
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Workshopy, přednášky odborníků z praxe	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie	Shoda.

Zdroj: vlastní zpracování

U interních a externích marketérů se také nacházejí určité heterogenity v názorech, což do jisté míry poukazuje na odlišnost prostředí a podmínek k práci v korporátním prostředí a v prostředí agentur. Neshodnou se zejména v pohledu na životnost grafického manuálu, v preferenci externího či interního grafického designéra a do jisté míry v příčině konfliktů. Nicméně naopak i celá řada shodných názorů reflektuje reálnou spolupráci těchto osob a řešení totožných pracovních situací.

9.1.7 Shrnutí – dotazování z oblasti marketingu

Lze říci, že relativně nejvyšší shody dosahují při srovnání názory pedagogů a studentů marketingu. Shoda napříč celou oblastí marketingu panuje pouze u témat vzdělávání a chybějících mezioborových přesahů a návrhů vhodných forem výuky, dále do jisté míry u hledání příčin konfliktu v lidské rovině. Za-

jímavou shodou je pohled na reálný proces tvorby korporátního design, v němž všichni marketéři vnímají oproti ideálnímu procesu rozdíl v nezařazení testování. K dalším jednoznačným shodám zde však nedochází, vždy alespoň jedna ze zkoumaných skupin v rámci oblasti svým názorem vybočuje.

9.2 Dotazování z oblasti grafického designu

9.2.1 Studenti grafického designu a pedagogové grafického designu

Tabulka 9. Srovnání názorů studentů a pedagogů grafického designu

	Studenti grafického designu	Pedagogové grafického designu	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše může existovat	Ano, může existovat	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Adidas, Nike, TON, Coca-Cola	Apple, Benetton, SWATCH, FREITAG, tvoří se to však více složkami.	Shoda, nicméně pedagogové dosti upozorňují, že se nejedná výhradně o vliv korporátního designu.
Demokratizace korporátního designu	Spíše proti demokratizaci.	Neshoda v rámci skupiny	Neshoda
Životnost grafického manuálu	Bez časového údaje – reakce na změny ve firmě.	Časově nelze zařadit	Shoda.
Posouzení schématu, doplnění	Grafik se již účastní zadání.	Souhlas s navrženým schématem	Neshoda. Studenti by zařadili participaci grafického designéra již do fáze tvorby zadání.
Rozdíly mezi	Fázemi je reál-	Individuální	Neshoda.

reálným a ideálním stavem procesu	ný proces podobný, spíše jde o to, že grafik je dodavatelem a musí se podřídit.	pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny	
Externí vs. interní grafický designér	Spíše preference externího grafického designéra.	Preference externího grafika	Shoda.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subjektivní hodnocení • Neznalost oboru grafického designu ze strany marketéra nebo vzájemná neznalost oboru • Špatné zadání • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Zaměření se na cílovou skupinu 	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Chybějící estetické cítění marketérů <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navázání vztahu, důvěra • Vzájemná argumentace 	Neshoda. Každá ze skupin uvádí úplně jiné příčiny konfliktů i jiná řešení těchto situací.
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy.	Shoda.
Návrhy na zlep-	Přednášky a	Přednášky ex-	Shoda.

šení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	praxe, workshopy, případové studie.	ternistů z praxe, praktická cvičení, workshopy.	
---	-------------------------------------	---	--

Zdroj: vlastní zpracování

Při srovnání názoru studentů grafického designu a pedagogů stejného oboru je zde patrný až překvapivý vysoký počet neshod. Zejména se jedná o zapojení grafického designéra již v zadání zakázky, dále je to pohled na celý proces tvorby a zejména pak příčiny konfliktů, jež obě skupiny uvádějí naprosto odlišně, což se samozřejmě odráží i v navrhovaných řešeních.

9.2.2 Studenti grafického designu a interní grafičtí designéři

Tabulka 10. Srovnání názorů studentů grafického designu a interních grafiků

	Studenti grafického designu	Interní grafičtí designéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše může existovat	Spíše může existovat	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Adidas, Nike, TON, Coca-Cola	Apples, Kofola, Coca-Cola, IBM, TON, Algida	Shoda..
Demokratizace korporátního designu	Spíše proti demokratizaci.	Spíše proti demokratizaci	Shoda
Životnost grafického manuálu	Bez časového údaje – reakce na změny ve firmě.	5 – 10 let	Neshoda
Posouzení schématu, doplně-	Grafik se již účastní zadání.	Souhlas s navrženým	Neshoda. Studenti by zařadili

ní		schématem	participaci grafického designéra již do fáze tvorby zadání.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Fázemi je reálný proces podobný, spíše jde o to, že grafik je dodavatelem a musí se podřídit.	Reálný proces více konfliktů, jinak totožný s ideálním.	Shoda. Podřízenost grafika lze vnímat jako konflikt.
Externí vs. interní grafický designér	Spíše preference externího grafického designéra.	Spíš pro interního grafika.	Neshoda
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subjektivní hodnocení • Neznalost oboru grafického designu ze strany marketéra nebo vzájemná neznalost oboru • Špatné zadání • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Zaměření se na cílovou skupinu 	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidský konflikt • Špatná zadání <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navázání vztahu, překonání lidského nesouladu 	Shoda ve špatných zadáních, v ostatních příčinách a řešeních neshoda.

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy, vzdělávání bez spolupráce.	Shoda
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Přednášky a praxe, workshopy, případové studie.	Případové studie, přednášky odborníků z praxe, spolupráce při studiu.	Shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto dvě skupiny dotazovaných vykazují poměrně vysokou shodu v zásadních otázkách. Neshody se objevují v oblastech časového zařazení životnosti grafického manuálu a pohledu na proces tvorby korporátního designu, kde by studenti jakožto grafičtí designéři rádi participovali již na zadání. Interní grafici logicky preferují na rozdíl od studentů interního grafického designéra a další neshody jsou patrné v názorech na příčiny a řešení konfliktních situací.

9.2.3 Studenti grafického designu a externí grafičtí designéři

Tabulka 11. Srovnání názorů studentů grafického designu a externích grafiků

	Studenti grafického designu	Externí designéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše může existovat	Ano, může existovat	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Adidas, Nike, TON, Coca-Cola	Apple, Nike, Adidas, obvykle však design nestačí.	Shoda, nicméně externí designéři upozorňují, že se nejedná výhradně o vliv korporátního

			designu.
Demokratizace korporátního designu	Spíše proti demokratizaci.	Spíše pro demokratizaci	Shoda.
Životnost grafického manuálu	Bez časového údaje – reakce na změny ve firmě.	Časově nelze stanovit, odvíjí se od oboru podnikání a analýz.	Shoda.
Posouzení schématu, doplnění	Grafik se již účastní zadání.	Schéma v pořádku, jenom více zhustit fáze, testování zařadit dříve.	Neshoda. Studenti by zařadili participaci grafického designéra již do fáze tvorby zadání, grafičtí designéři pak navrhnou celý proces zhustit a testování zařadit dříve.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Fázemi je reálný proces podobný, spíše jde o to, že grafik je dodavatelem a musí se podřídit.	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny.	Neshoda.
Externí vs. interní grafický designér	Spíše preference externího grafického designéra.	Preference externího grafika	Shoda.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Subjektivní hodnocení • Neznalost oboru grafického designu ze strany marketéra nebo vzá- 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní 	Shoda v hledání příčiny konfliktu v subjektivním hodnocení, neshoda u způsobů řešení konfliktů i dalších příčin.

	<p>jemná neznalost oboru</p> <ul style="list-style-type: none"> • Špatné zadání • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Zaměření se na cílovou skupinu 	<p>hodnocení</p> <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how každého grafického studia studia, jeho zkušenosti 	
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy.	Shoda
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Přednášky a praxe, workshopy, případové studie.	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Názory studentů a externích designérů se neshodují pouze ve třech bodech, a sice v pohledu na proces tvorby, kde by se studenti rádi účastnili již zadání, dále ve vnímání rozdílu mezi reálným a ideálním procesem a dále v některých příčinách a řešení konfliktních situací. V ostatních oblastech zde panuje shoda.

9.2.4 Pedagogové grafického designu a interní grafičtí designéři

Tabulka 12. Srovnání názorů pedagogů grafického designu a interních grafiků

	Pedagogové grafického designu	Interní grafičtí designéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Ano, může existovat	Spíše může existovat	Shoda
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Benetton, SWATCH, FREITAG, tvoří se to však více složkami.	Apples, Kofola, Coca-Cola, IBM, TON, Algida	Shoda, nicméně pedagogové dosti upozorňují, že se nejedná výhradně o vliv korporátního designu.
Demokratizace korporátního designu	Neshoda v rámci skupiny	Spíše proti demokratizaci	Neshoda
Životnost grafického manuálu	Časově nelze zařadit.	5 – 10 let	Neshoda
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Shoda
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny	Reálný proces více konfliktů, jinak totožný s ideálním.	Neshoda
Externí vs. interní grafický designér	Preference externího grafika	Spíš pro interního grafika.	Neshoda
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> Osobnostní rozdíly, lidský konflikt Chybějící estetické citění 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> Lidský konflikt Špatná zadání 	Shoda v lidském konfliktu a řešení, neshoda v dalších příčinách konfliktních situací.

	<p>marketérů</p> <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navázání vztahu, důvěra • Vzájemná argumentace 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navázání vztahu, překonání lidského nesouladu 	
<p>Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání</p>	<p>Chybí mezioborové přesahy.</p>	<p>Chybí mezioborové přesahy, vzdělávání bez spolupráce.</p>	<p>Shoda</p>
<p>Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů</p>	<p>Přednášky externistů z praxe, praktická cvičení, workshopy.</p>	<p>Případové studie, přednášky odborníků z praxe, spolupráce při studiu.</p>	<p>Shoda</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Soubory dotazovaných pedagogové v oboru grafický design a interní grafičtí designéři vykazují ve svých názorech celou řadu heterogenních názorů. Jedná se zejména o názor na demokratizaci korporátního designu, dále na časové zařazení životnosti grafického manuálu, na reálný proces tvorby korporátního designu i na využití interního grafika, jež logicky interní grafičtí designéři podporují, pedagogové však nikoliv. Jistou míru neshody lze nalézt i u příčin konfliktních situací a způsobů jejich řešení.

9.2.5 Pedagogové grafického designu a externí grafičtí designéři

Tabulka 13. Srovnání názorů pedagogů grafického designu a externích grafiků

	Pedagogové grafického designu	Externí designéři	Srovnání
Značka bez	Ano, může	Ano, může	Shoda

korporátního designu	existovat	existovat	
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Benetton, SWATCH, FREITAG, tvoří se to však více složkami.	Apple, Nike, Adidas, obvykle však design nestačí.	Shoda.
Demokratizace korporátního designu	Neshoda v rámci skupiny	Spíše pro demokratizaci	Neshoda
Životnost grafického manuálu	Časově nelze zařadit.	Časově nelze stanovit, odvíjí se od oboru podnikání a analýz.	Shoda
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Schéma v pořádku, jenom více zhusti fáze, testování zařadit dříve.	Neshoda
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny.	Shoda
Externí vs. interní grafický designér	Preference externího grafika	Preference externího grafika	Shoda
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> Osobnostní rozdíly, lidský konflikt Chybějící estetické cítění marketérů 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> Osobnostní rozdíly, lidský konflikt Rozdílné představy, očekávání, Subjektivní 	Shoda v lidském konfliktu a řešení, neshoda v dalších příčinách konfliktních situací.

	Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Navázání vzta- hu, důvěra • Vzájemná ar- gumentace 	hodnocení Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Know-how každého gra- fického studia studia, jeho zkušenosti 	
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezio- borové přesahy.	Chybí mezio- borové přesahy.	Shoda
Návrhy na zlep- šení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Přednášky ex- ternistů z praxe, praktická cvičení, workshopy.	Praktická výu- ka, workshopy, praktické týmové projekty, před- nášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Nejspíše i z důvodu toho, že pedagogové grafického designu sami mnohdy působí jako grafičtí designéři na volné noze, tedy externí pro korporál, je zde poměrně vysoká míra shody mezi těmito dvěma skupinami. Najdou se však i oblasti, na něž tyto skupiny mají názory odlišné, jedná se zejména o pohled na demokratizaci korporátního designu, dále na reálný proces tvorby korporátního designu a dále také na konfliktní situace a jejich řešení.

9.2.6 Interní grafičtí designéři a externí grafičtí designéři

Tabulka 14. Srovnání názorů interních a externích grafických designérů

	Interní grafičtí designéři	Externí grafičtí designéři	Srovnání

Značka bez korporátního designu	Spíše může existovat	Ano, může existovat	Shoda. Externí designéři to však vnímají jednoznačněji.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apples, Kofo-la, Coca-Cola, IBM, TON, Algi-da	Apple, Nike, Adidas, obvykle však design nestačí.	Částečná shoda. I přes zmíněné značky však externí designéři dodávají, že obvykle pouhý korporátní design nestačí a je to spojeno s dalšími aktivitami.
Demokratizace korporátního designu	Spíše proti demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Neshoda.
Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	Časově nelze stanovit, odvíjí se od oboru podnikání a analýz.	Neshoda. Externí designéři se brání časovému plánování.
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Schéma v pořádku, jenom více zhusti fáze, testování zařadit dříve.	Neshoda. Externí designéři by změnili fáze a jejich pořadí.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Reálný proces více konfliktů, jinak totožný s ideálním.	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny.	Neshoda. Externí designéři nemají převažující názor na schéma.
Externí vs. interní grafický designér	Spíš pro interního grafika.	Preference externího grafika	Neshoda. Externí designéři preferují externího grafika, interní interního.

<p>Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit</p>	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidský konflikt • Špatná zadání <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navázání vztahu, překonání lidského nesouladu 	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní hodnocení <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how každého grafického studia studia, jeho zkušenosti 	<p>Shoda v lidské příčině konfliktů.</p> <p>Neshoda v dalších příčinách, externí designéři zmiňují rozdílné představy a subjektivní hodnocení, interní designéři zmiňují spíše problém zadání. I řešení jsou jiná. Externí designéři se kloní k operativnímu řešení na základě zkušeností, interní preferují navázání vztahu.</p>
<p>Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání</p>	<p>Chybí mezio- borové přesahy, vzdělávání bez spolupráce.</p>	<p>Chybí mezio- borové přesahy.</p>	<p>Shoda.</p>
<p>Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů</p>	<p>Případové studie, přednášky odborníků z praxe, spolupráce při studiu.</p>	<p>Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.</p>	<p>Shoda.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

U interních a externích grafických designérů je ze všech srovnávaných skupin z oblasti grafického designu nejméně shod, což poněkud poukazuje na odlišnost prostředí a podmínek k práci v korporátním prostředí a v prostředí agentur. Neshodnou se v pohledu na demokratizaci korporátního designu, na

životnost grafického manuálu, na proces tvorby korporátního designu, v preferenci externího či interního grafického designéra, ani v příčině konfliktů.

Do jisté míry je to naprosto zásadním zjištěním, protože externí grafický designér s interním v případě přítomnosti interního grafika v dané společnosti úzce spolupracuje a natolik rozdílné pohledy na celou problematiku mohou být naprosto signifikantním jevem pro hledání příčin konfliktů v těchto procesech.

9.2.7 Shrnutí – dotazování z oblasti grafického designu

V rámci této odborné oblasti dotazovaných lze identifikovat celou řadu shod. Shoda panuje zejména v názoru na existenci úspěšné značky bez korporátního designu, dále v pohledu na úspěšné značky a v názorech na vzdělávání grafických designérů i marketingových specialistů. Neshoda je však patrná u dalších témat, kde vždy alespoň jedna skupina svým viděním problematiky vybočuje.

9.3 Srovnání stejných kategorií z obou oblastí

9.3.1 Studenti marketingu a studenti grafického designu

Tabulka 15. Srovnání názorů studentů marketingu a grafického designu

	Studenti marketingu	Studenti grafického designu	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše nemůže existovat	Spíše může existovat	Neshoda
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Starbucks, Coca-Cola	Apple, Adidas, Nike, TON, Coca-Cola	Jmenovány konkrétní značky – shoda
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše proti demokratizaci.	Neshoda
Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	Bez časového údaje – reakce na změny ve firmě.	Neshoda

Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Grafik se již účastní zadání.	Neshoda
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Ideální model ten navržený, reálný bez testování, velký vliv času	Fázemi je reálný proces podobný, spíše jde o to, že grafik je dodavatelem a musí se podřídit.	Neshoda
Externí vs. interní grafický designér	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Spíše preference externího grafického designéra.	Neshoda
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Vzájemná neznalost oboru • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah • Rozdílné představy, očekávání, způsob myšlení <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zařazení prostředníka do procesu • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Komunikace 	<p>Důvody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subjektivní hodnocení • Neznalost oboru grafického designu ze strany marketéra nebo vzájemná neznalost oboru • Špatné zadání • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah <p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Zaměření se na cílovou skupinu 	<p>Shoda v pohledu na vztah grafika a marketéra jako zadavatele a dodavatele, ve vzájemné neznalosti oborů a v řešení konfliktů pomocí mezioborových přesahů,</p> <p>Neshoda v dalších příčinách a řešeních konfliktů.</p>

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Univerzitní vzdělání nepřipravuje na situaci dostatečně, na FMK spíše kontraproduktivně	Chybí mezioborové přesahy.	Shoda.
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Společný předmět, praktická forma výuky, spolupráce při studiu, projekty, přednášky odborníků z praxe	Přednášky a praxe, workshopy, případové studie.	Shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Studenti grafického designu se se studenty marketingu neshodují ve většině bodů, od existence značky bez korporátního designu, přes pohled na demokratizaci korporátního designu, proces jeho tvorby, jak jeho ideální, tak reálná varianta. Shodu lze naleznout částečně u příčin konfliktních situací a dále v pohledu na potřebu mezioborových přesahů ve vzdělávání.

9.3.2 Pedagogové marketingu a pedagogové grafického designu

Tabulka 16. Srovnání názorů pedagogů marketingu a grafického designu

	Pedagogové marketingu	Pedagogové grafického designu	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Spíše může existovat	Ano, může existovat	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	TON, Apple, Redbul	Apple, Benetton, SWATCH, FREITAG, tvoří se to však více složkami.	Jmenovány konkrétní značky – shoda, nicméně pedagogové grafického designu zdůrazňují i další

			složky budující značku.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Neshoda v rámci skupiny	Neshoda.
Životnost grafického manuálu	Cca 5 let	Časově nelze zařadit.	Neshoda.
Posouzení schématu, doplnění	Do schématu doplnit testování dříve, diskuze grafiků s marketéry, nikoliv feedback marketérů	Souhlas s navrženým schématem	Neshoda. Pedagogové marketingu by přesunuli testování a pracovali více týmově.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Ideální model ten navržený, reálný bez testování a s dodavatelským vztahem marketéra a grafika	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny	Neshoda. Pedagogové marketingu v reálném modelu neuvádějí testování a upozorňují na dodavatelský vztah účastníků procesu.
Externí vs. interní grafický designér	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Preference externího grafika	Neshoda. U pedagogů grafického designu shoda na interním grafikovi.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Lidský konflikt • Nedodržování termínů • Vzájemná neznalost oboru Řešení	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Chybějící estetické cítění marketérů 	Shoda v pohledu na příčinu konfliktu v lidské rovině. Neshoda v dalších příčinách a jejich řešení.

	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování, harmonogramy • Vzájemný respekt • Ohled na cílovou skupinu, nikoliv subjektivní preference 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Navázání vztahu, důvěra • Vzájemná argumentace 	
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezioborové přesahy	Chybí mezioborové přesahy.	Shoda.
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Odborné praxe, workshopy, projekty, práce na reálných zakázkách	Přednášky externistů z praxe, praktická cvičení, workshopy.	Shoda.

Zdroj: vlastní zpracování

Ani pedagogové z obou oblastí nenajdou příliš mnoho společných pohledů na zkoumanou problematiku. Do shodných názorů patří pohledy na značku bez korporátního designu, úspěch značek postavený na designu, i když zde již shoda není úplná, stejně tak u konfliktních situací, kde se shodují na jejich příčině v lidské rovině, avšak ne již v dalších příčinách ani v řešení. Shoda je pak také i názorů na vzdělávání. Ostatní body jako pohled na demokratizaci, životnost grafického manuálu, výhody interního či externího grafického designéra a v procesu tvorby korporátního designu.

9.3.3 Interní marketéři a interní grafičtí designéři

Tabulka 17. Srovnání názorů interních marketérů a grafických designérů

	Interní marke-	Interní	Srovnání
--	----------------	---------	----------

	téři	grafičtí designéři	
Značka bez korporátního designu	Ano, může existovat.	Spíše může existovat	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Pepsi, Mix it, TON, ROWECO, O2	Apples, Kofola, Coca-Cola, IBM, TON, Algida	Shoda.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše proti demokratizaci	Neshoda.
Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	5 – 10 let	Shoda.
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Shoda
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Reálný proces více konfliktů, vliv času, vynechává se testování.	Reálný proces více konfliktů, jinak totožný s ideálním.	Shoda v názoru na konflikty v reálném procesu. Neshoda v pohledu na vynechávání testování v reálném procesu.
Externí vs. interní grafický designér	Spíš pro interního grafika.	Spíš pro interního grafika.	Shoda
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Špatná zadání • Rozdílná očekávání Řešení	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Lidský konflikt • Špatná zadání 	Shoda v příčině konfliktu ve špatném zadání. Neshoda v dalších příči-

	<ul style="list-style-type: none"> Osobní setkání, jednání na rovinu 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> Navázání vztahu, překonání lidského nesouladu 	nách a řešení.
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy, vzdělávání bez spolupráce.	Shoda.
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Workshopy, přednášky odborníků z praxe.	Případové studie, přednášky odborníků z praxe, spolupráce při studiu.	Shoda.

Zdroj: vlastní zpracování

Interní grafičtí designéři a marketéři jsou obvykle v pracovním procesu tzv. na jedné lodi, je tedy logické, že rozdílnost názorů těchto dvou skupin není příliš vysoká a oblasti, kde dochází k neshodám, jsou velice signifikantní pro identifikaci možných příčin problémů spolupráce. Zejména se jedná o rozpor v pohledu na demokratizaci korporátního designu, rozdíl vnímání reálného procesu tvorby korporátního designu i částečná neshoda v příčinách konfliktů.

9.3.4 Externí marketéři a externí grafičtí designéři

Tabulka 18. Srovnání názorů externích marketérů a grafických designérů

	Externí marketéři	Externí designéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Ano, může existovat	Ano, může existovat	Shoda.
Značka úspěšná	Apple, Pando-	Apple, Nike,	Shoda, nicmé-

díky korporátnímu designu	ra, Technistone, TETA.	Adidas, obvykle však design nestačí.	ně externí designéři upozorňují, že se nejedná výhradně o vliv korporátního designu.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda.
Životnost grafického manuálu	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Časově nelze stanovit, odvíjí se od oboru podnikání a analýz.	Neshoda.
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Schéma v pořádku, jenom více zhusti fáze, testování zařadit dříve.	Neshoda. Externí grafičtí designéři by proces zhustili a testování zařadili dříve.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	V reálu časté cyklení procesu, bez testování, vliv času.	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny.	Neshoda.
Externí vs. interní grafický designér	Preference externího grafika	Preference externího grafika	Shoda.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní hodnocení 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní hodnocení 	Shoda v příčinách konfliktu, kromě špatného zadání, jež uvádí marketéři. Neshoda u způsobů řešení konfliktů i dal-

	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná zadání Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Osobní jednání, definice vztahu 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Know-how každého grafického studia, jeho zkušenosti 	šich příčin.
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezio- borové přesahy.	Chybí mezio- borové přesahy.	Shoda
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Externí marketéři a externí grafičtí designéři se rovněž v praxi poměrně hodně setkávají a rovněž lze v jejich odpovědích nalézt celou řadu shodných názorů. Jedná se například o názory na korporátní design obecně, jeho možnou demokratizaci a dále preferenci externího grafika. Mírná neshoda panuje u modelu procesu tvorby korporátního designu, kdy grafičtí designéři preferují zjištění procesu a dřívější zařazení testování. Zajímavá je však téměř úplná shoda v uváděných příčinách konfliktních situací, která svědčí o tom, že se obě tyto skupiny dotazovaných setkávají v průběhu vykonávání své profese s podobnými situacemi.

9.4 Srovnání dalších skupin z praxe

9.4.1 Externí marketéři a interní designéři

Tabulka 19. Srovnání názorů externích marketérů a interních grafiků

	Externí marke-	Interní	Srovnání
--	----------------	---------	----------

	těři	grafičtí designéři	
Značka bez korporátního designu	Ano, může existovat	Spíše může existovat	Shoda.
Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Apple, Pandora, Technistone, TETA.	Apples, Kofola, Coca-Cola, IBM, TON, Algida	Shoda.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše proti demokratizaci	Neshoda.
Životnost grafického manuálu	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	5 – 10 let	Neshoda.
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Shoda.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	V reálu časté cyklení procesu, bez testování, vliv času.	Reálný proces více konfliktů, jinak totožný s ideálním.	Neshoda.
Externí vs. interní grafický designér	Preference externího grafika	Spíš pro interního grafika.	Neshoda.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> Osobnostní rozdíly, lidský konflikt Rozdílné představy, očekávání, Subjektivní hodnocení Špatná zadání 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> Lidský konflikt Špatná zadání 	Shoda v příčinách konfliktu v lidské rovině a špatném zadání a v řešení v podobě budování vztahu.

	Řešení <ul style="list-style-type: none"> Osobní jednání, definice vztahu 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> Navázání vztahu, překonání lidského nesouladu 	
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezipřesahy.	Chybí meziborové přesahy, vzdělávání bez spolupráce.	Shoda
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Případové studie, přednášky odborníků z praxe, spolupráce při studiu.	Shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto dvě skupiny spolu ne vždy v praxi přijdou do styku, nicméně v reálu se může jednat o interního grafika, jenž zadává práci externí agentuře či grafickému studiu, a externího marketéra např. v pozici account manažera na straně agentury. V jejich názorech lze číst poměrně sjednané pohledy na danou problematiku, liší se zejména v pohledu na demokratizaci korporátního designu, preferenci externího a interního grafika – logicky – pro externího marketéra spolupráce s interním pro daný korporát není přínosná a v jistých odlišnostech viděných v reálném procesu tvorby korporátního designu.

9.4.2 Interní marketéři a externí designéři

Tabulka 20. Srovnání názorů interních marketérů a externích grafiků

	Interní marketéři	Externí designéři	Srovnání
Značka bez korporátního designu	Ano, může existovat.	Ano, může existovat	Shoda.

Značka úspěšná díky korporátnímu designu	Pepsi, Mix it, TON, ROWECO, O2	Apple, Nike, Adidas, obvykle však design nestačí.	Shoda. Externí designéři upozorňují, že úspěch však nestojí pouze na korporátním designu ale i na dalších složkách.
Demokratizace korporátního designu	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Shoda.
Životnost grafického manuálu	5 – 10 let	Časově nelze stanovit, odvíjí se od oboru podnikání a analýz.	Neshoda.
Posouzení schématu, doplnění	Souhlas s navrženým schématem	Schéma v pořádku, jenom více zhusti fáze, testování zařadit dříve.	Neshoda.
Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu	Reálný proces více konfliktů, vliv času, vynechává se testování.	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny.	Neshoda.
Externí vs. interní grafický designér	Spíš pro interního grafika.	Preference externího grafika	Neshoda.
Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Špatná zadání • Rozdílná očekávání 	Důvody: <ul style="list-style-type: none"> • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní 	Shoda pouze v tom, že za konflikty mohou rozdílná očekávání, v ostatních názorech neshoda.

	Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Osobní setkání, jednání na rovinu 	hodnocení Řešení <ul style="list-style-type: none"> • Know-how každého grafického studia studia, jeho zkušenosti 	
Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy.	Shoda.
Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů	Workshopy, přednášky odborníků z praxe.	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Shoda.

Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání názorů dotazovaných z těchto dvou skupin je nejspíše nejzajímavějším pro celou disertační práci, protože se jedná o v praxi velmi častý vztah interního marketéra a externí grafického designéra. Jsou zde i kritéria, na kterých se tyto dvě skupiny shodly, nicméně přínosnější je srovnání názorů tam, kde panuje určitá heterogenita. Ta zde je jednoznačně k nalezení v preferencích interního grafika interními marketéry a dále v diametrálně odlišných názorech na příčiny konfliktních situací v procesu, kdy marketéři vidí problém v zadání, tedy na začátku procesu, nicméně grafičtí designéři jej vidí až v hodnocení. Designéři dále uvádějí i lidskou rovinu konfliktu, která není zmiňována marketéry natolik signifikantně.

9.5 Shrnutí srovnání dle témat

Po uvedení všech relevantních srovnání názorů skupin zúčastněných ve výzkumu bude v následujících podkapitolách uvedeno celkové shrnutí napříč kategoriemi z obou zkoumaných oblastí, tentokrát členění nikoliv dle skupin

dotazovaných, ale podle tematických oblastí. Svou komplexností nemůže toto shrnutí nahradit předchozí dílčí závěry, je zde tedy uváděno spíše pro přehlednost zpracování získaných výstupů. Tabulka srovnávající všech 88 skupin dotazovaných je uvedena v příloze PII.

9.5.1 Důležitost korporátního designu

Značka bez korporátního designu

V této otázce se objevila poměrně velká jednotnost všech dotazovaných, kteří se shodují na tom, že může existovat úspěšná značka bez korporátního designu nebo s velmi špatným korporátním designem. Marketéři z praxe, pedagogové grafického designu a externí grafičtí designéři to vnímají jako fakt, pedagogové marketingu, studenti grafického designu a interní grafici to nevnímají natolik jednoznačně, nicméně přiklání se k názoru, že je to možné, umí si to do jisté míry představit. Jedinou vybočující skupinou jsou studenti marketingu, jež se kloní spíše k názoru, že to možné není.

Značka úspěšná díky korporátnímu designu

I v této záležitosti panuje poměrně velká shoda napříč skupinami dotazovaných, kteří uvádějí značky, jejichž úspěch stojí zejména na designu. Důležitost backgroundu značky a dalších prvků korporátní identity zdůrazňují ve větší míře pouze pedagogové grafického designu a externí grafičtí designéři.

Demokratizace korporátního designu

Problematika nastíněná touto otázkou je již poněkud kontroverznějšího charakteru. Všichni marketéři vyslovili spíše podporu pro jev nazývaný demokratizace korporátního designu, zatímco studenti grafického designu a interní grafičtí designéři, kteří mnohdy působí v korporátním prostředí jako tzv. strážci značky, se vyslovili proti. U pedagogů grafického designu nebyl identifikován jednotný názor na problematiku, externí grafičtí designéři jsou pro tento jev.

Grafický manuál

Magickým číslem v životnosti grafického manuálu, potažmo tedy vizuálního stylu společnosti, je číslo 5, tedy 5 let, mnohdy je uváděn rozptyl 5 – 10 let, na čemž se shodují studenti i pedagogové marketingu, interní marketéři a interní grafičtí designéři. Studenti grafického designu, pedagogové a externí designéři časové zařazení odmítají s tím, že design se vyvíjí s firmou, změna musí být reakcí na reflexi aktuální situace nejen uvnitř firmy, ale i na trhu, kde se pohybuje, a také v oblasti designu jako takového.

9.5.2 Proces tvorby korporátního designu

Posouzení schématu, doplnění

Celá řada dotazovaných bezvýhradně souhlasí s navrženým schématem, jedná se o studenty marketingu, interní i externí marketéry, pedagogy grafického designu a interní grafické designéry. Testování do dřívějších fází by zařadili pedagogové marketingu a externí grafičtí designéři, pedagogové marketingu se pak shodnout se studenty grafického designu na větším zapojení a pravomoci grafického designéra v procesu a jeho aktivnějším zapojování na zadání i rozhodování.

Rozdíly mezi reálným a ideálním stavem procesu

Všichni marketéři vnímají hlavní rozdíl mezi ideálním a reálným stavem procesu zejména ve vynechání testování, dále jako zásadní kritérium zmiňují vliv času a pedagogové pak jako jistý problém reálných procesů vnímají do-
davatelský a nikoliv partnerský vztah grafika a marketéra. Stejný pohled na tento vztah v reálném procesu mají i studenti grafického designu a dále se ze strany grafických designérů jedná o konflikty vznikající v tomto procesu.

Preference externího nebo interního grafického designéra

Dalším tématem, které do jisté míry polarizuje účastníky polostrukturovaných rozhovorů je preference interního nebo externího grafického designéra. Na jednoznačných výhodách externího grafického designéra a tedy jeho preference se shodují externí marketéři, studenti i pedagogové grafického designu a externí grafičtí designéři. Jako nevýhodu interního grafika spatřují obvykle nedostatečné schopnosti, práci v pozici DTP operátora a profesní slepotu. Interního grafika však pro svou flexibilitu a komunikační dostupnost preferují jak interní grafici, tak interní marketéři. Studenti a pedagogové marketingu preference nemají, spatřují výhody i nevýhody u obou vztahů.

Konfliktní situace, co je způsobuje a jak je řešit

Konfliktní situace a jejich příčiny jsou stěžejním tématem uskutečněných rozhovorů, většinou jim byl ponechán největší prostor a jako téma to bylo nejvíce v rozhovorech rozvíjeno. Kromě interních marketérů a studentů grafického designu spatřují všechny dotazované skupiny příčinu konfliktů v procesu tvorby korporátního designu v lidské rovině. Příčina v rozdílných představách a očekáváních zadavatele a grafického designéra se v odpovědích rovněž opakuje, a to u studentů marketingu, interních i externích marketérů a dále u externích grafických designérů. Špatné zadání jako důvod konfliktu zmiňují interní i externí marketéři a dále interní grafičtí designéři. Vzájemnou neznalost oboru jako příčinu konfliktu uvádějí studenti marketingu i grafické-

ho designu a pedagogové marketingu. Pedagogové grafického designu však zmiňují problém z podobné oblasti, a tím je chybějící vkus či estetické cítění marketingových specialistů. Externí marketéři a externí grafičtí designéři a studenti grafického designu pak shodně uvádějí jako další příčinu konfliktu subjektivní hodnocení, tedy obávání hodnocení formou „líbí, nelíbí“. Studenti jak marketingu, tak grafického designu pak jako problém uvádějí ještě tzv. dodavatelský, nikoli partnerský vztah grafického designéra a zadavatele v procesu.

Navržená řešení se dále odvíjejí od toho, jaké příčiny konfliktu která skupina popsala, nicméně téměř všichni se shodují na komunikaci, navazování vztahů, osobním jednání, vzájemném respektu, dále je to prevence konfliktů v podobě zařazení mezioborových přesahů do vzdělávání.

9.5.3 Vzdělávání odborníků participujících v procesu tvorby korporátního designu

Zpětná vazba k vlastnímu průběhu studia a příprava na budoucí povolání

De facto pouze v otázkách vzdělávání panovala téměř jednoznačná shoda. Kromě ojedinělých názorů napříč všemi skupinami, které zmiňovaly, že získání znalostí z druhé oblasti není úkolem univerzity, ale studenta či absolventa samotného, či že získání těchto znalostí až v praktickém pracovním životě je dostatečné, zde nalezneme celou řadu názorů a zpětných vazeb k aktuální situaci, jenž jsou v této práci dále podpořeny objektivní analýzou studijních oborů, a sice že mezioborové přesahy zařazovány nejsou, vzájemná znalost oboru marketingu a grafického designu je minimální, celá řada absolventů se je naučí až praxí, avšak mnohdy nedostatečně.

Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání v zájmu prevence výše zmíněných konfliktů

Téměř všichni dotazovaní se shodují na praktické formě výuky, preferují praktická cvičení, nejlépe ve smíšených týmech. Toto je samozřejmě možné aplikovat na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde lze tyto smíšené týmy sestavit. Ostatní studijní obory v příslušných oblastech se však nachází na různých fakultách či přímo na různých univerzitách. Mezifakultní spolupráce je problematická, natož meziuniverzitní. V tomto má tedy FMK UTB ve Zlíně unikátní podmínky. Dalšími návrhy uplatnitelnými na všech univerzitních studijních oborech však jsou přednášky odborníků z praxe, prezentace případových studií, workshopová a projektová výuka. Několikrát zaznělo, že by měla být prezentována konfrontace teoretických základů s praktickými zkušenostmi, a sice se zkušenostmi z českého prostředí, tedy i prezentované případové studie by se neměly týkat světozná-

mých značek, do jejichž korporátního prostředí se dostane jen zlomek absolventů, ale reálné české případy a jejich řešení.

9.6 Závěr

9.6.1 Dotazování

Cílem výzkumného šetření bylo identifikovat klíčové determinanty v procesu tvorby vizuálního stylu organizace v souvislosti s budováním a řízením značky, a sice z hlediska participujících stran, zejména pak z hlediska grafického designéra a marketingového specialisty. Pro komplexnost analýzy byly dalšími zkoumanými skupinami studenti grafického designu a studenti marketingu jako ti, kdo jsou budoucností těchto oborů, a zároveň pedagogové těchto oborů jako osobnosti, které budoucnost utvářejí svým působením na studenty. U marketérů a designérů z praxe bylo dále rozlišováno jejich zařazení z pohledu společnosti, pro niž je nebo potenciálně může být vizuální styl tvořen. Celkem se tedy jednalo o 8 skupin respondentů, přičemž samotné výzkumné šetření si jako cíl vytyčilo právě nalezení specifík názorů jednotlivých participujících skupin z řad marketingových a grafických pracovníků a jejich homogenitu či heterogenitu.

9.6.2 Stručné shrnutí výsledků

Výzkumné šetření přineslo kvantum různých informací, výpovědi všech relevantních skupin a jejich srovnání jsou k nalezení v předchozích kapitolách, stejně tak souhrnné srovnání názorů dle témat výzkumu. Výsledky lze stručně shrnout následujícími odstavci.

Obchodně úspěšná značka bez korporátního designu nebo se špatným vizuálním stylem může existovat, obvykle na trhu B2B nebo tam, kde je nízká konkurence. Značky, jejichž úspěch je postaven pouze nebo zejména na designu rovněž existují, jmenovány byly světoznámé značky jako Apple, Coca-Cola, Nike, Adidas a další. Demokratizace korporátního designu je jev vítaný spíše na straně marketérů, grafičtí designéři napříč skupinami se k němu staví rozpačitě a uvádějí různé podmínky, za nichž může být tento trend funkční. Životnost korporátního designu zhmotněného v grafickém manuálu uvádějí marketéři obvykle v rozmezí 5-10 let, grafičtí designéři se časovému zařazení brání a spíše uvádí impulsy, které by měly být příčinou změny, nikoliv však uplynutí časového období.

Proces tvorby korporátního designu byl tématem s vysokou heterogenitou názorů, hlavní obecně navrhovanou změnou v navrženém schématu je zařazení testování do dřívějších fází, dále z pohledu některých skupin jisté zhuštění procesu a jiné komunikační nastavení zejména grafického designéra. Většina dotazovaných uvádí, že reálný proces se od ideálního liší zejména nezařazo-

váním fáze testování, dále se objevuje jako zásadní faktor časové hledisko a vztahové a komunikační, jež sice nemění pořadí či obsah fází, nicméně naznačuje konfliktní situace a problémy nastavení vztahu zadavatele a grafického designéra.

Co se týče konfliktních situací, jako jejich hlavní příčiny jsou uváděny osobnostní rozdíly účastníků, dále rozdílná očekávání, špatně zpracované zadání, vzájemná neznalost oborů a také subjektivní hodnocení výsledků práce. K navrženým řešením pak patří zejména komunikace, navazování vztahů, osobní jednání, prevence formou mezioborových přesahů v průběhu univerzitního studia. U preferencí interního či externího grafika nedošlo ke shodě mezi skupinami, mnohdy je uváděno, že interní grafik se dříve nebo později stane spíše DTP operátorem a kreativnější přínos lze očekávat u externího grafického designéra. Za interního se jednoznačně a logicky staví interní marketér a interní grafický designér.

U pohledu na vzdělávání bylo dosaženo nejvyšší míry shody, kdy téměř všichni dotazovaní svorně odpovídají, že mezioborové přesahy chybí a byly by pro celou praxi přínosné. Navrhují zejména praktické formy výuky, workshopy, prezentace případových studií, přednášky odborníků z praxe, projektovou výuku s tvorbou konkrétních týmů nucených spolupracovat ad.

9.6.3 Výrazné heterogenity a homogenity názorů

Ze signifikantních heterogenit je třeba zmínit velkou míru neshody v názorech studentů marketingu a studentů grafického designu, kteří se skutečně neshodují v názorech na celou řadu témat. Znamená to, že již absolvent do jisté míry praxí nedotčený přichází do zaměstnání s naprosto odlišnými názory, než má ten, s nímž bude nucen spolupracovat.

Skupinou, jež sama o sobě vykazovala celou řadu neshod a nejednotných názorů, byli poté pedagogové grafického designu, jejichž názory byly velice různorodé a nebylo mnohdy možné přijmout závěr reprezentující názor většiny skupiny. Svědčí to o tom, a bylo to již patrné v průběhu realizace polostrukturovaných rozhovorů, že se jedná o výrazné osobnosti z různých fakult v různých částech republiky, přičemž každá z nich má svá specifika. Zároveň se tím však může do jisté míry potvrdit tvrzení jednoho marketéra z praxe, jež zaznělo ve výzkumném šetření, a sice že absolventi z různých měst v České republice nejsou ve svých znalostech a stylu práce kompatibilní. Různorodost jejich pedagogického vedení může být kromě jiného jednou z příčin této situace.

Další podnětnou heterogenitou v názorech je srovnání skupin marketérů z praxe, kde se projevuje odlišnost vnímání v závislosti na pracovní příslušnosti marketéra.

Nicméně velmi podobné je to i u srovnání názorů externích a interních grafických designérů, jež vykazuje také celou řadu neshod v naprosto zásadních tématech výzkumu. Je-li uvážěn fakt, že se jedná o totožnou profesi pouze s odlišným pracovním zařazením, je míra neshody alarmující.

Naopak výraznou homogenitu zejména ve stěžejním tématu disertační práce, jímž jsou konflikty, projevíli interní marketéři a externí grafičtí designéři, jež se téměř úplně shodli na příčinách konfliktů, což je do jisté míry možno považovat za určitý kontrolní mechanismus relevance výsledků tohoto výzkumného šetření, protože obě skupiny spolu spolupracují v praxi nejspíše nejčastěji, setkávají se tedy se stejnými potížemi a komplikacemi.

Další zajímavostí je pak postoj k nutnosti vzdělávání formou tzv. vzájemných mezioborových přesahů, jež jako příčinu konfliktů – tedy to, že aktuálně chybí - nejmenuje žádný zástupce žádné ze skupin zastupujících praxi a objevuje se to pouze v odpovědích skupin z akademické sféry. Na přímý dotaz, zda mezioborové přesahy chybí, však odpovídají kladně všechny skupiny. Nicméně toto nevybavení si a nejmenování bez nápovědy svědčí o nižší míře důležitosti problému pro osoby z praxe.

9.6.4 Potvrzení či vyvrácení hypotéz

H1: Poslední slovo v procesu tvorby má marketingový pracovník, protože on je tím, kdo rozhoduje o rozpočtu.

Argument peněz byl s dotazovanými vždy velmi detailně rozebrán, kontrolním mechanismem odpovědi na tuto přímou otázku pak bylo ještě posuzování schématu modelu procesu tvorby korporátního designu, jež rovněž zahrnovalo informaci o rozhodovací pravomoci marketéra v tomto procesu. Byla zde celá řada dotazovaných, která rozporovala vhodnost či správnost tohoto faktu, dále celá řada osob z praxe z oblasti grafického designu, jež uváděla různé formy a cesty, kterými se snaží tento rozhodovací model nějakým způsobem nabourat, nicméně faktem zůstává, že tuto skutečnost připouští naprostá většina dotazovaných a považují ji za realitu tvorby děl grafického designu pro marketingové účely. Tato hypotéza tedy byla potvrzena.

H2: Zadání tvoří marketingový pracovník s dalšími strategickými osobami v organizaci, grafický designér se při definici neuplatňuje. Zpřesnění zadání grafikem se děje v rámci debriefu.

I platnost této hypotézy byla prokazována pomocí zpětné vazby na navržený model procesu tvorby korporátního designu. Ze strany studentů grafického designu byla patrná nejvýraznější snaha o zapojení grafického designéra do zadání, nicméně ostatní skupiny se poměrně jednoznačně shodly na přístupu grafika k zakázce až ve fázi debriefu. I tato hypotéza tedy byla vyvrácena.

Získaná data tímto výzkumným šetřením, jež přineslo naprosto stěžejní informace k problematice vztahu marketérů a grafických designérů, doposud nikým jiným v této míře neshromážděné, poslouží pro účely tvorby výstupů této disertační práce, a sice modelu procesu tvorby vizuálního stylu, doporučení pro praktické nastavení spolupráce grafických designérů a marketingových specialistů a dále pro doporučení případných změn studijních oborů.

10 REŠERŠE STUDIJNÍCH PLÁNŮ - PROJEKT VÝZKUMU

10.1 Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumného šetření je shromáždění a analýza informací o studijních plánech, resp. studijních předmětech v oborech studia zaměřených na marketing a marketingové komunikace ve srovnání se studijními obory z oblasti grafického designu. Zejména se jedná o identifikace mezioborových přesahů v obou oblastech, které v ideálním případě napomáhají usnadnění komunikace a přijetí kompromisu mezi dvěma hlavními skupinami odborníků, kteří se podílejí na vzniku vizuálního stylu organizace. Výzkum si klade za cíl vytvořit podrobnou rešerši všech studijních oborů ve vybraných oblastech dostupných v České republice, srovnání četnosti mezioborových přesahů – u studia grafického designu do marketingové oblasti a naopak – a také srovnání v závislosti na povaze školy – je-li státní nebo soukromá.

10.2 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je využití poznatků získaných rešerší pro navržení vhodného doplnění či rozšíření studijních plánů v oborech, které připravují profesionální pracovníky v oblasti marketingu a grafického designu, a případná identifikace vhodně zařazených předmětů, které v rámci vzdělávacího procesu připravují studenty na praktické situace vyvstávající při tvorbě korporátního designu a usnadňují jim pochopení druhé strany v tomto procesu a zároveň přináší možnost argumentovat pomocí poznatků z obou oborů.

10.3 Hypotézy výzkumu

H1: Na většině škol je mezioborový přesah zařazen alespoň do volitelných předmětů.

H2: Více mezioborových přesahů je v grafických oborech, kde je řazen předmět z oblasti marketingu.

H3: Existuje přibližně stejný počet akreditovaných studijních oborů při porovnání marketingového a grafického zaměření.

10.4 Metoda a techniky

Metodou provedení tohoto výzkumného šetření je desk research, přesněji rešerše webových stránek jednotlivých univerzit s cílem objevit co nejvíce vysokých škol v České republice, kde se dají vybrané obory studovat, a získat informace o studijních plánech. V případě, že informace nebudou veřejně k dispozici, budou kontaktovány studijní referentky příslušných fakult.

Na základě shromážděných dat bude provedena analýza, která vyhodnotí četnost jednotlivých oborů, jejich studijní plány a zařazení mezioborových přesahů a srovnání možností studia v obou oblastech.

10.5 Časové rozvržení

Výzkumné šetření bude probíhat v období srpen – prosinec 2015. Předmětem zkoumání jsou aktuální studijní plány, dle zveřejnění jednotlivých fakult se jedná zejména o studijní plány pro akademický rok 2015/2016, u některých fakult pak o akademický rok 2014/2015. Změny studijních plánů probíhají, nicméně je zákonem stanoveno, že po dobu trvání akreditace (obvykle 4 - 8 let) se může změnit pouze 15 % studijního plánu a nesmí se jednat o zásadní změnu měnící profil absolventa apod. Při porovnávání studijních plánů ze dvou různých akademických roků tedy nepředpokládáme výrazné odchylky.

10.6 Limity výzkumu

Limitem výzkumu jsou zejména zobecnění ve smyslu jisté povrchnosti studijních plánů. Fakt, že v daném studijním plánu grafického oboru není zařazen žádný marketingový předmět, nutně neznamená, že absolvent oboru nebude mít dostatečné znalosti z marketingu nebo nebude mít předpoklady pro bezproblémovou komunikaci. I přes studium sylabů jednotlivých předmětů nelze vyloučit, že daná fakulta či katedra učí mezioborové přesahy formou nezachycenou ve studijních plánech (projektová výuka, workshopy apod.).

11 REŠERŠE STUDIJNÍCH PLÁNŮ – VÝSLEDKY

Po důkladném prohledání webových stránek českých univerzit či vysokých škol působících v České republice, portálů o vysokoškolském vzdělání i propagačních článků v odborných časopisech byly sestaveny 2 tabulky, které zobrazují kompletní přehled studijních oborů v oblastech marketing a grafický design. V tabulkách jsou rovněž uvedena data o univerzitě, fakultě, stupni studia, mezioborovém přesahu v povinných předmětech (pokud není, je označeno nulou, pokud je, je uveden název předmětu) či ve volitelných předmětech a dále informace, jestli se jedná o soukromou nebo státní školu.

11.1 Marketingové studijní obory

Tabulka 21. Přehled marketingových oborů

Škola	Fakulta	Obor	Stupeň	Povinné předměty	Volitelné předměty	Poznámky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Fakulta multimediálních komunikací	Marketingové komunikace	B c.	0	Základy vizuální komunikace 1, 2, 3	Zdroj 1
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Fakulta multimediálních komunikací	Marketingové komunikace	M gr.	0	Dějiny designu 1, 2	Zdroj 1
Univerzita Karlova	Fakulta sociálních věd	Marketingová komunikace a public relations	B c.	0	0	Zdroj 2
Vysoká škola finančně správní	-	Marketingová komunikace	B c.	0	0	Soukromá Zdroj 3
Vysoká škola finančně správní	-	Marketingová komunikace	M gr.	0	0	Soukromá Zdroj 4
Vysoká škola ekonomická	Fakulta mezinárodních vztahů	Specializace Komerční komunikace	M gr.	0	0	Zdroj 5
Univerzita Jana Amose Komenského	-	Sociální a mediální komunikace	B c.	0	0	Soukromá Zdroj 6
Univerzita Jana Amose Komenského	-	Sociální a mediální komunikace	M gr.	0	0	Soukromá Zdroj 6
Univerzita J. E. Purkyně Ústí nad Labem	Fakulta sociálně ekonomická	Obchod a marketing	B c.	0	0	Zdroj 7
Vysoká škola báňská v Ostravě	Ekonomická fakulta	Marketing a obchod	B c.	0	Zpracování grafické informace	Zdroj 8
Univerzita Tomáše Bati ve	Fakulta managementu a	Management a marketing	M gr.	0	0	Zdroj 9

Zlíně	ekonomiky					
Vysoká škola ekonomie a managementu	-	Podniková ekonomika, specializace Marketing a reklama	B c.	0	0	Soukromá Zdroj 10
Vysoká škola ekonomie a managementu	-	Marketing 4 specializace (Reklama a PR, Personální marketing, Komunikace a média, Marketingové a reklamní strategie)	B c.	0	0	Soukromá Zdroj 11
Mendelova Univerzita	Provozně ekonomická fakulta	obor Manažersko-ekonomický Specializace marketing	M gr.	0	0	Zdroj 12
Anglo-americká vysoká škola, o.p.s.	-	Business Administration: Marketing and Communications Emphasis	B c.		Design uveden v profilu absolventa	Soukromá Zdroj 13
Slezská univerzita v Opavě	Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině	Podniková ekonomika a management, specializace Marketing a obchod	B c.	0	0	Zdroj 14
Slezská univerzita v Opavě	Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině	Podniková ekonomika a management, specializace Marketing a obchod	M gr.	0	0	Zdroj 14
Slezská univerzita v Opavě	Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině	Marketing	M gr.	0	0	Zdroj 14
Škoda auto Vysoká škola	-	Globální podnikání a marketing	M gr.	0	0	Soukromá Zdroj 15
Soukromá Vysoká škola ekonomická Znojmo	-	Marketing a management, Specializace Marketingová komunikace a obchod	B c.	0	0	Soukromá Zdroj 16
Vysoká škola evropských a regionálních studií	-	Management a marketing služeb	B c.	0	0	Zdroj 17
Vysoká škola hotelová v Praze	-	Marketingové komunikace ve službách	B c.		Grafika v mediální komunikaci, Výtvorné aspekty reklamy v praxi	0 Zdroj 18
Vysoká škola hotelová v Praze	-	Marketingové komunikace	M gr.		Teorie grafiky	0 Zdroj 19

Zdroj: vlastní zpracování (konkrétní zdroje pro každý studijní plán jsou uvedeny v příloze PI)

11.2 Grafické studijní obory

Tabulka 22. Přehled grafických oborů

Škola	Fakulta	Obor	Stupeň	Povinné předměty	Volitelné předměty	Poznámky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Fakulta multimediálních komunikací	Grafický design	Bc.	Marketingové komunikace	Média v marketingových komunikacích, Copywriting	Zdroj 1
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Fakulta multimediálních komunikací	Grafický design	Mgr.	0	0	Zdroj 1
Vysoká škola umělecko-průmyslová	-	Grafický design a vizuální komunikace	Bc.	0	0	Zdroj 2
Vysoká škola umělecko-průmyslová	-	Grafický design a vizuální komunikace	Mgr.	0	0	Zdroj 3
Ostravská univerzita	Fakulta umění	Grafika	Bc.	0	0	Zdroj 4
Ostravská univerzita	Fakulta umění	Grafika	Mgr.	0	0	Zdroj 4
Univerzita J. E. Purkyně	Fakulta umění a designu	Grafický design	Bc.	0	0	Zdroj 5
Univerzita J. E. Purkyně	Fakulta umění a designu	Grafický design	Mgr.	0	0	Zdroj 6
Západočeská univerzita v Plzni	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara	Ilustrace a grafika, specializace Grafický design	Bc.	0	0	Zdroj 7
Západočeská univerzita v Plzni	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara	Ilustrace a grafika, specializace Grafický design	Mgr.	0	0	Zdroj 8
Vysoké učení technické v Brně	Fakulta výtvarných umění	Grafický design	Bc.	0	0	Zdroj 9
Vysoké učení technické v Brně	Fakulta výtvarných umění	Grafický design	Mgr.	0	0	Zdroj 10
Art and Design Institut		Grafika	Bc.	0	Marketing a obchod uměleckých děl	Zdroj 11

Univerzita Hradec Králové	Pedagogická fakulta	Specializace v pedagogice: Grafická tvorba – multimédia	B c.	0	Marketingové komunikace Psychologie reklamy Marketingové strategie	Zdroj 12
Prague College Design	-	Grafický design	B c.	Corporate identity	0	Soukromá Zdroj 13
Anglo-americká vysoká škola, o.p.s.	-	Visual Arts	B c.	Úvod do masové komunikace	0	Soukromá Zdroj 14
Technická univerzita Liberec	Fakulta umění a architektury	Vizuální komunikace	B c.	0	0	Zdroj 15
Technická univerzita Liberec	Fakulta umění a architektury	Vizuální komunikace – digitální média	M gr.	0	0	Zdroj 16

Zdroj: vlastní zpracování (zdroje v příloze PI)

11.3 Vyhodnocení

Z výše uvedených informací je patrné, že v České republice je velké množství vysokých škol, které nabízejí akreditované studijní obory v oblastech grafického designu a marketingu. Marketingových oborů je v součtu 23, grafických je 18. Marketing a jemu příbuzné obory lze celkem studovat na 15 školách a na 16 různých fakultách. Z 15 univerzit je 8 soukromých. Z celkových 23 marketingových oborů je 13 na bakalářském stupni a 10 na stupni magisterském. Oproti tomu grafické obory lze studovat na 11 školách a 11 fakultách, z toho 3 jsou soukromé. Celkem se jedná o 18 studijních oborů, z toho 11 na bakalářském stupni a 7 na stupni magisterském.

Výše uvedené shrnuje následující tabulka:

Tabulka 23. Srovnání počtu univerzit a oborů

Kritérium	Marketingové obory		Grafický design	
	Soukromé	Státní	Soukromé	Státní
Počet univerzit	15		11	
	8	7	3	8
Počet fakult	16		11	
Počet bakalářských oborů	13		11	
Počet magisterských oborů	10		7	

Počet oborů celkem	23	18
--------------------	----	----

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče vzájemných mezioborových přesahů, je až překvapující, do jaké míry nejsou ve zkoumaných oborech vůbec zastoupeny. Z celkového počtu 41 zkoumaných oborů obsahuje mezioborový přesah pouze 10 oborů, z toho 5 obory v oblasti grafického designu a 5 marketingové obory. Jedná se tedy o totožný počet, nicméně v procentuálním zastoupení lze hovořit o 27 % v grafický oborech a o 21 % v marketingových oborech.

Tabulka 24. Souhrn informací o mezioborových přesazích na zkoumaných oborech

	Marketingové obory		Grafické obory	
Počet oborů	23		18	
Počet oborů s nabídkou mezioborového přesahu	5	21 %	5	27 %
Počet povinných předmětů z druhé oblasti na bakalářských oborech	1		3	
Počet povinných předmětů z druhé oblasti na magisterských oborech	2		3	
Počet volitelných předmětů z druhé oblasti na bakalářských oborech	1		0	
Počet volitelných předmětů z druhé oblasti na magisterských oborech	1		0	
Celkový počet předmětů z druhé oblasti	5		6	

Zdroj: vlastní zpracování

Přepočítáno konkrétně na povinné a volitelné předměty lze hovořit o 6 možnostech při studiu grafických oborů a 5 možnostech u marketingových oborů.

11.4 Závěry

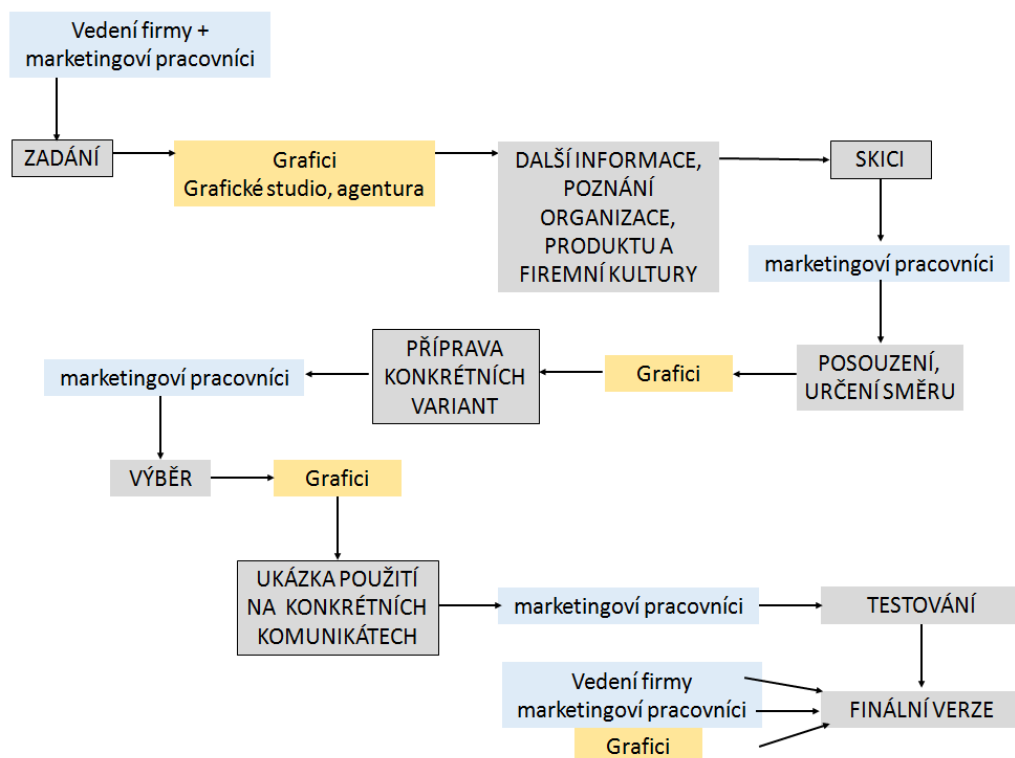
Z výše uvedeného vyplývají skutečně zásadní poznatky, a sice že množství škol, kde se lze vzdělávat ve vybraných oblastech je poměrně vysoké. Hypotéza H3 a sice, že obě oblasti jsou ke studiu nabízeny v přibližně stejném počtu studijních oborů, se nepotvrdila. Grafických oborů je o 5 méně, než marketingových. Hypotéza H2 předpokládající větší výskyt a jedná se o výrazný převis – pouze o 6 procentních bodů. Optimistický předpoklad, že většina studijních oborů bude ve svém studijním plánu zahrnovat předmět z druhé zkoumané oblasti, se nepotvrdil, protože se jedná pouze o maximálně čtvrtinu všech oborů, nikoliv většinu, takže hypotéza H1 byla vyvrácena.

Závěry analýzy jsou stěžejní informací pro posouzení stavu zkoumané problematiky z hlediska vzdělávání a jeho vlivu na pozdější chování absolventů vysokých škol v grafických oborech a marketingových oborech v praktických a reálných situacích. Zjištění jsou východiskem pro stanovení návrhů zlepšení aktuální pedagogické praxe a studijních plánů tak, aby reflektovaly praxi požadovaný profil absolventů těchto oborů.

12 MODEL PROCESU TVORBY KORPORÁTNÍHO DESIGNU

Plánovaným výstupem této disertační práce je definice modelu procesu tvorbu korporátního designu se zdůrazněním podílu participujících stran, protože dostupná literatura zabývající se tvorbou loga či vizuálního stylu se rolemi účastníků v tomto procesu téměř nezabývá. Původním záměrem bylo ponechání definice správného procesu na dotazovaných, nicméně již předvýzkum poukázal na fakt, že je to složitější záležitost, kterou jen z hlavy popisovat nikdo nechce či si netroufá a komentuje to tím, že je to velice individuální a liší se to při každé zakázce. Při konkrétním dotazování na jednotlivé fáze procesu se však k odpovědím bylo možné dobrat, proto pro samotný výzkum byl jako odrazový můstek použit model tohoto procesu vycházející z diskuze s osobami oslovenými ve fázi předvýzkumu. Předložené schéma neaspirovalo na uznání za správné, ideální či reálné, bylo jen jakýmsi vodítkem pro dotazované, dílem, jež vyžaduje úpravy na základě subjektivních a mnohdy i objektivních preferencí a zkušeností.

Předložené schéma pracuje s jakýmsi přehazováním zakázky mezi grafickými designéry a marketéry, předpokládá rozhodovací pravomoc na straně marketéra a tedy situace, kdy grafický designér předkládá svou práci ke zpětné vazbě marketéra a jeho rozhodnutí o dalším směřování.



Obr. 8 – Schéma pro účely výzkumného šetření

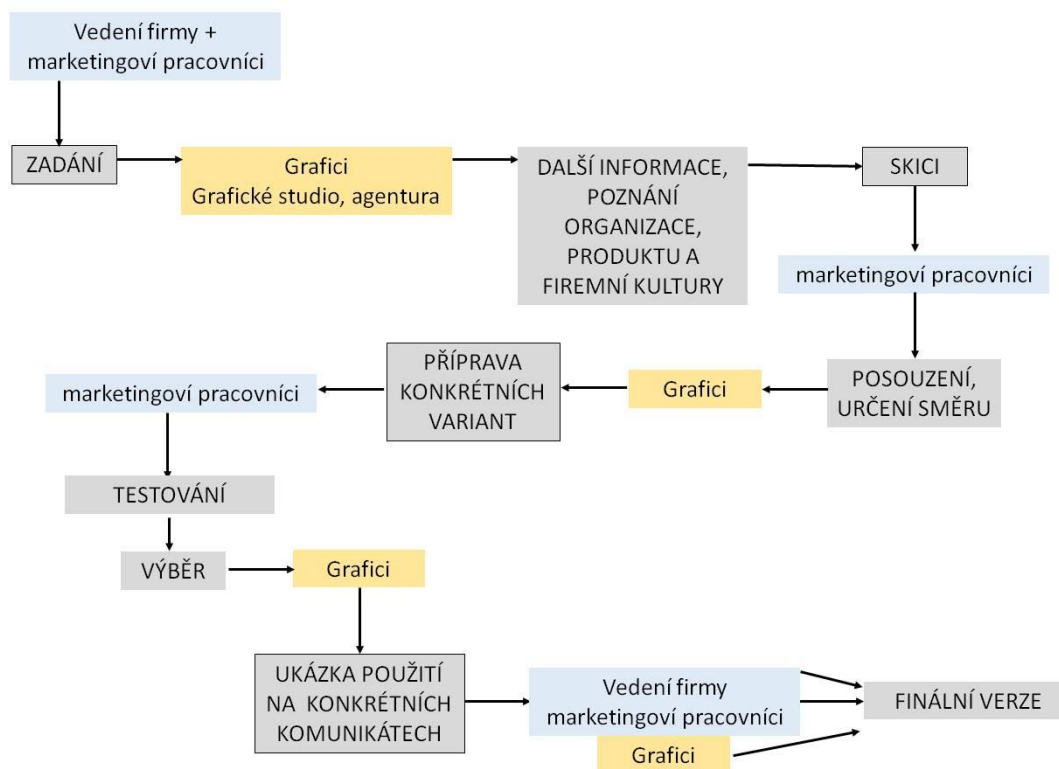
Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv, jak je již zmíněno výše, si dané schéma nekladlo za cíl ztotožnění dotazovaných s tímto průběhem, spíše naopak, bylo toto schéma poměrně široce přijímáno jako vhodné, a to skutečně bez zásadních zásahů.

Výzkumné šetření přineslo celou řadu zjištění, jedním z nich bylo (byť předpokládané) odlišné vnímání ideálního procesu a reálného, tedy, jak by proces měl probíhat a jak ve skutečnosti obvykle probíhá.

12.1 Ideální model

Ač to nebylo záměrem, ideální podoba procesu, budeme-li brát v potaz skutečně pouze hlavní a poněkud více se opakující připomínky ve výzkumném šetření, pracuje významně s předloženou podobou schématu a jedinou odlišností je zařazení kroku testování do dřívějších fází procesu. Výsledná podoba ideálního schématu je tedy naznačena obrázkem 9.



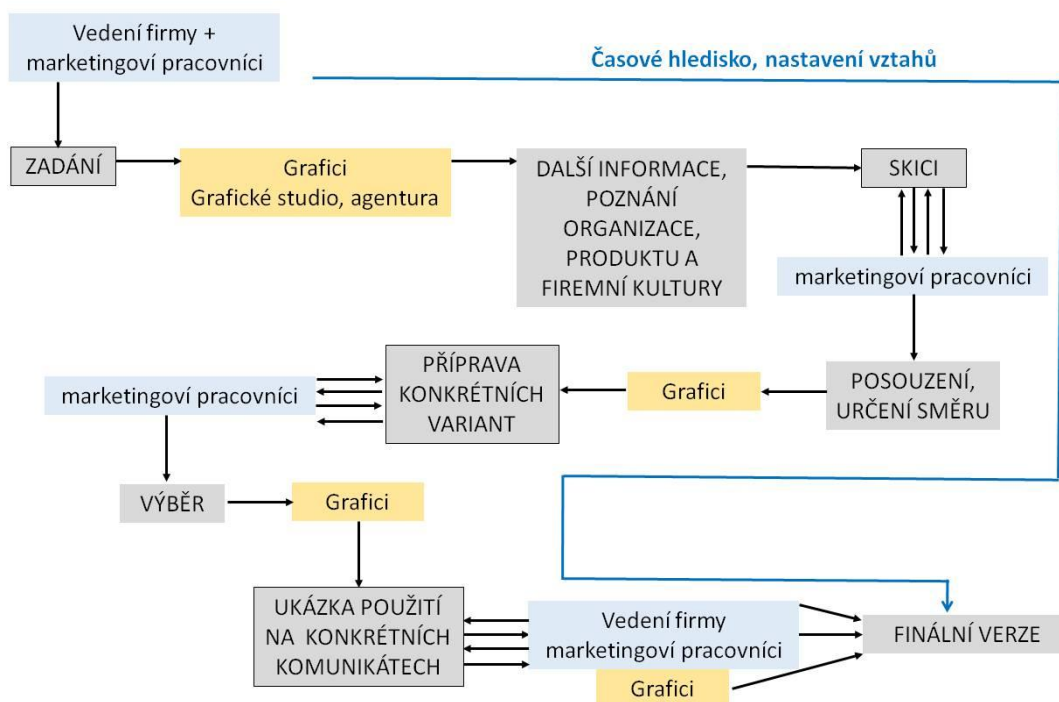
Obr. 9 – Model ideálního procesu tvorby korporátního designu.

Zdroj: vlastní zpracování

12.2 Reálný model

U reálného modelu se objevilo rozporů více, zejména pak rozdílů ve srovnání s ideálním procesem. Téměř bez výjimky se dotazovaní shodují na tom, že v reálném procesu se obvykle vynechává krok testování a z hlediska fází a naznačeného postupu obvykle dochází k jistému zacyklování některých fází, kdy se tým vrací stále do určitého kroku.

U reálného procesu pak dotazovaní zmiňují také další vlivy, kterými se reálný proces liší od ideálního, přestože se nejedná o procesní záležitosti, naprosto zásadně mohou ovlivňovat celý proces a zejména pak jeho výsledek. K těmto faktorům patří zásadní vliv času (potažmo financí), dále nastavení vztahů v tomto procesu, což lze dále specifikovat tak, zda je nastavení vztahů partnerské nebo dodavatelské a s tím související vznikající konflikty.



Obr. 10 – Model reálného procesu tvorby korporátního designu

Zdroj: vlastní zpracování

Prezentovaný model tedy zohledňuje zpětnou vazbu respondentů. Byl odstraněn krok testování, dále je zde naznačeno možné cyklení ve fázích, kde dochází ke schvalování a dále je zde naznačen podíl časového hlediska a nastavení vztahů účastníků na výsledku procesu i na jeho průběhu.

13 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Dalším z plánovaných výstupů pro praktické uplatnění grafických designérů a marketingových specialistů je sada doporučení, jak postupovat v procesu vzájemné spolupráce v zájmu prevence i řešení konfliktních situací, jež obvykle nastávají či mohou nastat.

Výzkumné šetření přineslo celou řadu poznatku ke konfliktním situacím a jejich řešení. Je možné sestavit sadu obecných doporučení pro účastníky procesu, nicméně z výpovědí lze vyčíst i doporučení specifická pro marketéry a doporučení specifická pro grafické designéry. Z toho důvodu budou v následujících podkapitolách uvedeny celkem 3 sady doporučení vždy dle příslušné kategorie.

13.1 Doporučení pro marketingového specialistu

Respektujte grafického designéra jako profesionála ve svém oboru.

Nevnímejte grafika jako svůj nástroj práce, svoji prodlouženou ruku.

Nesnažte se sami být grafikem.

Respektujte tvůrčí proces a jeho časové trvání.

Dávejte perfektní a kompletní zadání.

Nehodnoťte výstupy grafika subjektivně (líbí, nelíbí), používejte konkrétní argumenty.

Snažte se do procesu zapojit toho, kdo bude mít poslední slovo, případně se ujistěte, že chápete jeho představu a jste schopni ji interpretovat.

13.2 Doporučení pro grafického designéra

Nezačínejte práci, dokud si nejste 100% jistí, že rozumíte zadání.

Připravte si sadu otázek, na něž potřebujete odpovědi, abyste mohli začít na zakázce pracovat.

Snažte se pochopit zadavatele, jeho filozofii, jeho produkty, trh i osobnosti, které jej zastupují.

Pracujte na vlastní schopnosti prezentace a argumentace.

Mějte v záloze případové studie funkčních i nefunkčních řešení pro argumentaci.

Uvědomte si, že grafický design není volné umění, ale práce pro klienta dle jeho zadání.

Nereagujte přehnaně na požadavky na změnu v připraveném materiálu, obvykle to není marketérova vina.

13.3 Doporučení pro tým tvořící korporátní design

Snažte se navázat partnerský, nikoliv dodavatelský vztah a budovat důvěru.

Definujte si svůj vzájemný vztah už na začátku, ověřte si, zda to vnímáte stejně.

Jednejte osobně, z očí do očí, diskutujte, stravte více času společně.

Naslouchejte si navzájem.

Vzdělávejte se nejen ve svém oboru.

Vytvořte harmonogram procesu s přesnými termíny dodání dat a dodání výstupů.

Potlačte vlastní subjektivní preference a společně postupujte za výsledkem.

Neřešte, jestli se navržený design líbí Vám, ale jestli se líbí/bude líbit cílové skupině.

Čerpejte se svých zkušeností, každá Vás posouvá.

Všechna tato doporučení doslovně nebo v podobném duchu padla v rámci polostrukturovaných rozhovorů. Mimo tato „desatera“ či sady doporučení je zde vhodné uvést ještě jedno naprosto realisticky a lidsky reflektující skutečnou praxi, jeho znění lze definovat následovně: Někdy se nevyplatí jít hlavou proti zdi a je lepší ustoupit. Toto doporučení poukazuje na reálné zkušenosti, kdy tvrdohlavost zadavatele či nadřízeného dosahuje takové úrovně, že není možné argumentací či prezentací dosáhnout změny vnímání. Pokud má tvůrčí tým zájem na uskutečnění zakázky, nezbývá mnohdy jiné řešení než zpracování zakázky dle požadavků.

14 DOPORUČENÍ PRO UNIVERZITNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

U pohledu na vzdělávání bylo dosaženo nejvyšší míry shody respondentů, kdy téměř všichni dotazovaní svorně odpovídali, že vzájemné mezioborové přesahy v univerzitním vzdělávání grafických designérů a marketingových specialistů chybí a byly by pro celou praxi přínosné. Toto tvrzení potvrzuje také závěry rešerše studijních oborů a naopak, kdy informace získané metodou desk research hovoří o více než 73 % grafických designérů, kteří se během svého studia formálně nesetkají s vědou zvanou marketing a více než 80 % marketingových absolventů, jež se v průběhu svého studia nesetkají s informacemi o vizuální komunikaci a grafickém designu.

Na základě výsledků rozhovorů, individuálních názorů respondentů jsou zde uvedena doporučení zavedení různých forem výuky.

- Zavedení teoretických přednášek
- Zavedení teoretických přednášek v kombinaci s praktickými cvičeními
- Zavedení teoretických přednášek, jež se střídají s přednáškami odborníků z praxe, jež poskytují reflexi teoretickým poznatkům.
- Zavedení přednášek odborníků z praxe – odborníků, jež mohou prezentovat reálné ohlasy z reálného prostředí, kam se mohou studenti v budoucnu dostat.
- Zavedení workshopové výuky obecně
- Prezentace případových studií – ovšem reálných, nikoliv značky jako Coca-Cola a IBM, kde bude pracovat v budoucnu minimum absolventů, ale reálné příběhy značek z domácího prostředí.
- Projektová výuka ve formě tvoření týmů a práce na praktických úkolech.
- Projektová výuka ve formě tvoření smíšených odborných týmů a práce na praktických úkolech
- Projektová výuka s prací v týmu doplněná o reflexi odborníka z praxe
- Organizace dne D a podobných soutěžních projektů s cílem motivovat studenty k vytvoření téměř reálného prostředí kooperace
- Odborné praxe a stáže ve firmách.

Co se týče oborových záležitostí, obě skupiny by měly dle výsledků výzkumu pracovat na zlepšování týmové práce, komunikačních dovednostech a vzájemném respektu ke svým profesím.

Grafičtí designéři by se dále měli vzdělávat a zlepšovat nejen v základech marketingu, komunikace, positioningu a cílení, ale také v argumentačních a prezentačních dovednostech.

Studenti marketingu by se spíše než na praktické umění grafického designu měli soustředit v rámci studia na vlastní orientaci ve vizuální tvorbě, na znalost zákonitostí vizuální komunikace grafického designu a dále by se měli naučit správnému briefování.

15 ZÁVER

Předložená disertační práce na téma Možnosti uplatnění grafického designu v procesu budování a řízení značky si vytyčila několik cílů, které se díky použitým metodám podařilo naplnit.

Jedním z cílů byla analýza procesu tvorby korporátního designu z pohledu participujících osob z řad grafických designérů a marketingových specialistů. Analýza byla provedena metodou polostrukturovaných rozhovorů s celkem 60 unikátními respondenty z komerční i akademické sféry. Celý proces byl rozebrán na jednotlivé fáze, k nimž byla získána zpětná vazba, dále byly identifikovány specifika tohoto procesu v reálné a ideální variantě. Díky naplnění tohoto cíle mohl být vytvořen jeden z výstupů této práce, a sice modelu procesu korporátního designu.

Analýza dalších faktorů v oblasti vnímání korporátního designu, zejména pak jeho důležitosti a dále průběhu spolupráce dvou odborných skupin se zaměřením na konfliktní situace, jež přinesla celou řadu naprosto zásadních zjištění se zřejmým dosahem do praxe, dále umožnila vznik dalšího plánovaného výstupu, a sice jakéhosi desatera či sady doporučení pro účastníky procesu v zájmu řešení, avšak spíše prevence konfliktů.

Kombinace výsledků výzkumného šetření na téma univerzitní vzdělávání expertů působících v procesu tvorby korporátního designu a dále výsledků řešerše a srovnávací analýzy příslušných studijních oborů se pak stala východiskem pro třetí výstup této práce, a sice doporučení pro univerzitní vzdělávání a konkrétní formy výuky.

Práce na daném tématu a jeho komplexní zpracování byla velmi zajímavou zkušeností, rozhovory s významnými osobnostmi v příslušných oborech byly v mnoha směrech inspirativní, nejen ve zkoumané problematice, ale i v rovině lidské a profesní. Vzhledem k jisté kontroverznosti tématu bylo možné sledovat poměrně vysokou responsi při žádosti o rozhovor, nicméně časové skloubení bylo mnohdy velice problematické. Cíle se však podařilo naplnit a výsledky šetření i samotné výstupy práce mají potenciál nějakým způsobem ovlivnit praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAMS, Sean. Logo Design Workbook: A Hands-On Guide to Creating Logos. 2007. https://books.google.cz/books?id=PjdNpqGHAA0C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
2. AIREY, David. *Logo: nápad, návrh, realizace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 213 s. ISBN 978-80-251-3151-0.
3. BELK, Russell W, Eileen FISCHER a Robert V KOZINETS. *Qualitative consumer & marketing research*. First published. Los Angeles: SAGE, 2013, 234 stran. ISBN 978-0-85702-766-5.
4. BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
5. DABNER, David, Sandra STEWART a Eric ZEMPOL. *Škola grafického designu: principy a praxe grafiky*. V Praze: Slovart, 2014, 208 s. ISBN 978-80-7391-894-1.
6. DOČKAL, Miroslav. *Tvorba firemní identity a tiskovin. Strategie* [online]. 18. 1. 2008, [cit. 2011-04-18]. Dostupný z WWW: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/tvorba-firemni-identity-a-tiskovin>. ISSN 1210-3756.
7. DOWNS, Simon. *The graphic communication handbook*. 1st ed. London: Routledge, 2012, xiv, 368 s. ISBN 978-0-415-55738-2.
8. ELIŠKA, Jiří. *Obrazový slovník vizuální komunikace* [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://vyuka.fmk.utb.cz/course/view.php?id=107>
9. ELIŠKA, Jiří. *Vizuální komunikace: Grafický design* [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: http://www.jirielisika.cz/fileadmin/user_upload/knihy/Grafick%C3%BD%20desicn03.pdf

10. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
11. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 8024703858.
12. GOFTON Leslie, Mitchell NESS. *Business market research*. Montreal: Renouf, 1997. ISBN 0749419849.
13. GREENBERG, Gary a Maury M HARAWAY. *Comparative psychology: a handbook*. New York: Garland Pub., 1998, xvi, 914 p. ISBN 0815312814.
14. HAGUE, Paul, Nick HAGUE, Carol-Ann MORGAN. *Market Research in Practice a Guide to the Basics*. London: Kogan Page, 2004. ISBN 0749445947.
15. HEALEY, Matthew. *Design loga: analýza úspěchu 300+ mezinárodních značek*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 240 s. ISBN 978-80-251-3608-9.
16. HOLLIS, Richard. *Stručná historie grafického designu*. 1. vyd. V Praze: Rubato, 2014, 259 s. ISBN 978-80-87705-27-8.
17. HORŇÁK, Pavel. *Reklama: teroreticko-historické aspekty reklamy a marketingové komunikace*. Vyd. 1. Zlín: VerBuM, 2010, 318 s., 14 s. fot. příl. ISBN 978-80-904273-3-4.
18. CHURCHILL, Gilbert A a Dawn IACOBUCCI. *Marketing research: methodological foundations*. 9th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005, xxii, 697 s. ISBN 0-324-20160-5.
19. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
20. KAFKA, Ondřej a Michal KOTYZA. *Logo & corporate identity*. 3. přeprac. vyd. Praha: Kafka Design, 2014, 128 s. ISBN 978-80-260-6771-9.
21. KAPFERER, Jean-Noel. *Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Londýn: Kogan Page, 1992.

22. KELLER , Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
23. KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing* . 4. evropské . Praha : Grada , 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
24. KRAUSE, Jim. *The Logo Brainstorm Book: A Comprehensive Guide for Exploring Design Directions*. 2007.
25. KUMAR, Ranjit. *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE, 2011, xxl, 415 s. ISBN 978-1-84920-301-2.
26. LENCASTRE, Paulo de. One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*. 2010, 2010(17), 399-412.
27. LESTER, Paul Martin. *Visual Communication: Images with Messages*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2006. ISBN 978-0-534-63720-0.
28. MCCORMACK, Brenda a Elizabeth HILL. *Conducting a survey: the SPSS workbook*. 1st ed. London: International Thomson Business Press, 1997. ISBN 1861521375.
29. SAMARA, Timothy. *Design Elements: A Graphic Style Manual*. 2007.
30. SAMARA, Timothy. *Grafický design: základní pravidla a způsoby jejich porušování*. V Praze: Slovart, 2008, 272 s. ISBN 978-80-7391-030-3.
31. SVOBODA, Václav. *Public relations : moderně a účinně*. Praha : Grada, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8
32. SVOBODOVÁ, Tereza; VOBORNÍKOVÁ, Klára. Postavte své podnikání na firemní identitě. *Fresh marketing* . Březen 2011, 3, s. 24-26. ISSN 1803-9197.
33. TAM, Keith. *How does visual communication work? 2008*,
<http://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/arts-edu/pd/visual%20communication.pdf>
34. THEAKER, Alison. *The public relations handbook*. Second edition. Oxfordshire: Routledge, 2004. 384 s. ISBN 0415317932.

35. TIPPMAN, Jan, 28.8. 2012 Dostupné z: <http://unie-grafickeho-designu.cz/vlastnosti-dobreho-loga-obsahly-clanek/>
36. TWEMLOW, Alice. *K čemu je grafický design?*. V Praze: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7391-027-3.
37. MATS, Urde. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*. 2013, **20**(9), 399-412. ISSN 1350231X.
38. VISOCKY O'GRADY, Jennifer a Kenneth VISOCKY O'GRADY. *The information design handbook*. Mies: RotoVision, 2008, 224 s. ISBN 978-2-940361-91-5.
39. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2009, 190 s., ISBN 978-80-247-2790-5.
40. WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, c2009, ix, 310 s. ISBN 978-0-470-40142-2.
41. WIEDEMANN, Julius. *Brand identity now!: [winning brands from around the world]*. Köln: Taschen, 2009, 383 s. ISBN 978-3-8365-1584-9.
42. ZÁRUBA, Alan, Michal RICHTER a Dagmar KOUDELKOVÁ. *CI.CZ 1990-2007: firemní styl v České republice*. Praha: CI.CZ, 2008, 234 s. ISBN 978-80-254-1835-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Systém firemní identity</i>	14
<i>Obr. 2. Metodologie disertační práce</i>	18
<i>Obr. 3. Schéma cílů, jež má splňovat logo, a faktory vstupující do procesu jeho tvorby a působení</i>	24
<i>Obr. 4. Schéma procesu grafického designu</i>	37
<i>Obr. 5. Stupně budování značky</i>	41
<i>Obr. 6. Dělení rozhovorů dle míry strukturovanosti</i>	45
<i>Obr. 7. Schéma procesu tvorby korporátního designu.</i>	60
<i>Obr. 8 – Schéma pro účely výzkumného šetření</i>	156
<i>Obr. 9 – Model ideálního procesu tvorby korporátního designu.</i>	157
<i>Obr. 10 – Model reálného procesu tvorby korporátního designu</i>	158

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Působení barev.....</i>	30
<i>Tabulka 2. Struktura zpracování získaných dat</i>	61
<i>Tabulka 3. Srovnání názorů studentů a pedagogů marketingu</i>	102
<i>Tabulka 4. Srovnání názorů studentů marketingu a interní marketérů.</i>	104
<i>Tabulka 5. Srovnání názorů studentů marketingu a externích marketérů....</i>	106
<i>Tabulka 6. Srovnání názorů pedagogů marketingu a interních marketérů..</i>	108
<i>Tabulka 7. Srovnání názorů pedagogů marketingu a externích marketérů .</i>	110
<i>Tabulka 8. Srovnání názorů interních a externích marketérů</i>	113
<i>Tabulka 9. Srovnání názorů studentů a pedagogů grafického designu</i>	115
<i>Tabulka 10. Srovnání názorů studentů grafického designu a interních grafiků</i>	117
<i>Tabulka 11. Srovnání názorů studentů grafického designu a externích grafiků</i>	119
<i>Tabulka 12. Srovnání názorů pedagogů grafického designu a interních grafiků</i>	121
<i>Tabulka 13. Srovnání názorů pedagogů grafického designu a externích grafiků</i>	123
<i>Tabulka 14. Srovnání názorů interních a externích grafických designérů... </i>	125
<i>Tabulka 15. Srovnání názorů studentů marketingu a grafického designu ...</i>	128
<i>Tabulka 16. Srovnání názorů pedagogů marketingu a grafického designu .</i>	130
<i>Tabulka 17. Srovnání názorů interních marketérů a grafických designérů .</i>	132
<i>Tabulka 18. Srovnání názorů externích marketérů a grafických designérů</i>	134
<i>Tabulka 19. Srovnání názorů externích marketérů a interních grafiků</i>	136
<i>Tabulka 20. Srovnání názorů interních marketérů a externích grafiků</i>	138
<i>Tabulka 21. Přehled marketingových oborů.....</i>	150
<i>Tabulka 22. Přehled grafických oborů</i>	152
<i>Tabulka 23. Srovnání počtu univerzit a oborů.....</i>	153
<i>Tabulka 24. Souhrn informací o mezioborových přesazích na zkoumaných oborech.....</i>	154

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Seznam všech dotazovaných včetně afilací

Příloha P II: Souhrnné výsledky dotazování

Příloha P III: Zdroje informací o studijních plánech

**PŘÍLOHA P I: SEZNAM VŠECH DOTAZOVANÝCH VČETNĚ
AFILACÍ**

	Pedagogové marketingu	Studenti marketingu	Interní marketéři	Externí marketéři
1	Doc. Olga Jurášková, FMK UTB ve Zlíně	Michal, FMK UTB ve Zlíně	Mgr. Michaela Sklenářová, nakladatelství JOTA	Mgr. Ondřej Zvol- ský, WMC GREY
2	Mgr. Josef Kocourek, Ph.D. FMK UTB ve Zlíně	Michaela, FMK UTB ve Zlíně	Mgr. Anna Handlová, TON	Mgr. Lenka Orál- ková, AMI Communi- cations
3	Prof. Pavel Hor- ňák, FMK UTB ve Zlíně	Nikola Prášilová, FMK UTB ve Zlíně	Mgr. Zuzana Vin- klárková, PROEBIZ	Milan Richt, DYNAMO design
4	Doc. Turčínková, Mendelova univerzita v Brně	Magda Frišová, FMK UTB ve Zlíně	Ing. Klára Nová, Contipro	Mgr. Radka Hoš- ková, RH+ marketing
5	Dr. Souček, Mendelova uni- verzita v Brně	Zuzana Kratochví- lová, FMK UTB ve Zlíně	Bc. Mikuláš Zubec, VÚB, a.s.	Pavel Šmid, AETNA
6	Dr. Matušínková, SLU v Opavě	Lívia Kovács, FMK UTB ve Zlíně	Mgr. Martin Hon- zek, VITA SANA	Jan Vágenknecht, Bpromotion
7	Doc. Zdeněk Linhart, VŠEM v Praze	Lenka Bočincová, Mendelova univerzita v Brně	Pavel Šmid, O2	Marek Říha, Insidea
8	Prof. Dušan Pavlů, FMK UCM v Trnavě, VŠFS, dříve FMK	Petra Šímová, Mendelova uni- verzita v Brně	Mgr. Kateřina Schejbalová, Preciosa Lighting	Ing. Lucie Sobková, freelancer
9		Lucie Polešovská, Mendelova univerzita v Brně	Mgr. Petr Šmerda, Město Svitavy	
10			Jiří Cudlín, PROEBIZ	

	Pedagogové grafického designu	Studenti grafického designu	Interní grafičtí designéři	Externí grafičtí designéři
1	Doc. Jiří Eliška, FMK UTB ve Zlíně	Matěj Hanauer, VŠUP v Praze	Ing. Klára Nová, Contipro	MgA. Jan Šlégr, DYNAMO DESIGN
2	Dr. Rostislav Illík, FMK UTB ve Zlíně	Veronika, FUD UJEP v Ústí nad Labem	Mgr. Petr Šmerda, Svitap Svitavy	MgA. Lumír Kaj- nar, freelancer
3	Doc. Beneš, FUD UJEP v Ústí nad Labem	Maja, FUD UJEP v Ústí nad Labem	Peter Prček, Kostelecké uzeniny	Lukáš Cafourek, PORTA DESIGN
4	Doc. Pavel Noga, FAVU VUT v Brně	Kateřina, FDU ZČU v Plzni	Jiří Křovák, eBrána	Doc. Pavel Beneš, freelancer
5	Doc. Petr Babák, VŠUP v Praze	Filip Kubík, FUD UJEP v Ústí nad Labem	Petr Dobiášovský, AŽD Praha	Doc. Pavel Noga, freelancer
6	Dr. Jana Dannho- ferová, Mendelova uni- verzita v Brně	Petra Roubalová, VŠUP v Praze	Marek Bílý, nakla- datelství JOTA	Věra Marešová, freelancer
7	Prof. Karel Míšek, FUD UJEP v Ústí nad Labem	Adrián Jansa, FUD UJEP v Ústí nad Labem	Hana Kurková, PROEBIZ	Filip Košnar, free- lancer
8	Doc. František Steker, FDU ZČU v Plzni	Martina Cejpová, FUD UJEP v Ústí nad Labem	Mgr. Marek Cha- lupník, Univerzita Pardubice	Jan Vágenknecht, Bpromotion
9	Doc. Karel Aubrecht, FUD UJEP v Ústí nad Labem			Ondra Pohl, Bpromotion
10				Ing. Lucie Sobková, freelancer

PŘÍLOHA P II: SOUHRNNÉ VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ

Studenti marketingu	Pedagogové marketingu	Interní marketéři	Externí marketéři	Studenti grafického designu	Pedagogové grafického designu	Interní designéři	Externí designéři
Spíše nemůže existovat	Spíše může existovat	Ano, může existovat.	Ano, může existovat	Spíše může existovat	Ano, může existovat	Spíše může existovat	Ano, může existovat
Apple, Starbucks, Coca-Cola	TON, Apple, Redbul	Pepsi, Mix it, TON, ROWECO, O2	Apple, Pandora, Technistone, TETA.	Apple, Adidas, Nike, TON, Coca-Cola	Apple, Benneton, SWATCH, FREITAG, tvří se to však více složitkami.	Apples, Kofola, Coca-Cola, IBM, TON, Algida	Apple, Nike, Adidas, obvykle však design nestačí.
Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Spíše pro demokratizaci	Spíše proti demokratizaci.	Neshoda v rámci skupiny	Spíše proti demokratizaci	Spíše pro demokratizaci
5 – 10 let	Cca 5 let	5 – 10 let	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Bez časového údaje – reakce na změny ve firmě.	Časově nelze zařadit.	5 – 10 let	Časově nelze stanovit, odvíjí se od oboru podnikání a analýz.
Souhlas s navrženým schématem	Do schématu doplnit testování dříve, diskuze grafiků s marketéry, nikoliv feedback marketérů	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Grafik se již účastní zadání	Souhlas s navrženým schématem	Souhlas s navrženým schématem	Schéma v pořádku, jenom více zhusti fáze, testování zařadit dříve.
Ideální model ten navržený, reálný bez testování, velký vliv času	Ideální model ten navržený, reálný bez testování a s dodavatelským vztahem marketéra a grafika	Reálný proces více konfliktů, vliv času, vynechává se testování.	V reálu časté cyklení procesu, bez testování, vliv času.	Fázemi je reálný proces podobný, spíše jde o to, že grafik je dodavatelem a musí se podřídit.	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny	Reálný proces více konfliktů, jinak totožný s ideálním.	Individuální pohledy na proces – nedošlo ke shodě v rámci skupiny.
Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Bez preference (v rámci skupiny nedošlo ke shodě)	Spíš pro interní grafika.	Preference externího grafika	Spíše preference externího grafického designéra.	Preference externího grafika	Spíš pro interního grafika.	Preference externího grafika
Důvody: • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Vzájemná neznalost oboru • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah • Rozdílné představy, očekávání, způsob myšlení	Důvody: • Lidský konflikt • Nedodržování termínů • Vzájemná neznalost oboru	Důvody: • Špatná zadání • Rozdílná očekávání	Důvody: • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní hodnocení • Špatná zadání	Důvody: • Subjektivní hodnocení • Neznalost oboru grafického designu ze strany marketéra nebo oboru • Špatné zadání • Dodavatelský, nikoli partnerský vztah	Důvody: • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Chybějící estetické citění marketérů	Důvody: • Lidský konflikt • Špatná zadání	Důvody: • Osobnostní rozdíly, lidský konflikt • Rozdílné představy, očekávání, • Subjektivní hodnocení
Řešení • Zařazení prostředníka do procesu • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Komunikace	Řešení • Plánování, harmonogramy • Vzájemný respekt • Ohled na cílovou skupinu, nikoliv subjektivní preference	Řešení • Osobní setkání, jednání na rovinu	Řešení • Osobní jednání, definice vztahu	Řešení • Mezioborové přesahy ve vzdělávání • Zaměření se na cílovou skupinu	Řešení • Navázání vztahu, důvěra • Vzájemná argumentace	Řešení • Navázání vztahu, překonání lidského nesouladu	Řešení • Know-how každého grafického studia studia, jeho zkušenosti
Univerzitní vzdělání nepřipravuje na situaci dostatečně, na FMK spíše kontraproduktivně	Chybí mezioborové přesahy	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy.	Chybí mezioborové přesahy, vzdělávání bez spolupráce.	Chybí mezioborové přesahy.
Společný předmět, praktická forma výuky, spolupráce při studiu, projekty, přednášky odborníků z praxe	Odborné praxe, workshopy, projekty, práce na reálných zakázkách	Workshopy, přednášky odborníků z praxe.	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.	Přednášky a praxe, případové workshopy, případové studie.	Přednášky externistů z praxe, praktická cvičení, workshopy.	Případové studie, přednášky odborníků z praxe, spolupráce při studiu.	Praktická výuka, workshopy, praktické týmové projekty, přednášky odborníků z praxe, avšak i teorie.

PŘÍLOHA P III: ZDROJE INFORMACÍ O STUDIJNÍCH PLÁNECH

Přehled zdrojů:

Marketingové programy:

1. Studijní plány FMK 2015/2016. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta multi-mediálních komunikací* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/file/50286>
2. Studijní obor B 7202R Marketingová komunikace a public relations - bakalářské studium. *Fakulta sociálních věd UK: Karolinka Fakulty sociálních věd* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://karolinka.fsv.cuni.cz/KFSV-438.html>
3. Marketingová komunikace. *Vysoká škola finanční a správní: první soukromá ekonomická univerzita v ČR* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: http://www.vsfs.cz/studijni_obory/bc_mk.xls
4. Marketingová komunikace. *Vysoká škola finanční a správní: první soukromá ekonomická univerzita v ČR* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: http://www.vsfs.cz/studijni_obory/bc_mk.xls
5. Vedlejší specializace Komerční komunikace: Struktura výuky. *Vysoká škola ekonomická v Praze: Katedra obchodního podnikání a komerčních komunikací* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://kopkk.vse.cz/komerční-komunikace/struktura-vyuky/>
6. *Studijní plán Sociální a mediální komunikace Bc. od 2015/16*. Zasláno na e-mailem dne: 7. 9. 2015.
7. *SMK Mgr. od 2015-2016 – PO reakt.* Zasláno na e-mailem dne: 7. 9. 2015.
8. Syllaby jednotlivých kurzů. *Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://fse1.ujep.cz/index.php?cat=256>
9. Předměty. *Katedra marketingu a obchodu: Ekonomická fakulta* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/k116/cs/predmety/>
10. Informace o studijním programu. *Studijní programy a katalog předmětů: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://ects.utb.cz/plan/7769?lang=cs>
11. Struktura studia (PE/PPE). *Vysoká škola ekonomie a managementu* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.vsem.cz/struktura-studia-peppe.html>
12. Struktura studia (MAR/PMAR). *Vysoká škola ekonomie a managementu* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.vsem.cz/struktura-studia-marpmar.html>
13. Prohlídka studijních programů: Zobrazení plánu studia. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/katalog/plany.pl?fakulta=2;poc_obdobi=313;misto_vyuky=;typ_ss=;typ_studia=4;program=62;obor=102;specializace=-2;new_spec=;podprogram=;forma=1;stud_plan=5966;lang=cz

14. B.A. in Business Administration: Marketing and Communications Emphasis. *AngloAmerican University* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.aauni.edu/programs/marketing-and-communications-emphasis/>
15. Informace o studijním programu. *Studijní programy a katalog předmětů: Slezská univerzita v Opavě* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://ects.slu.cz/plan/49898?lang=cs>
16. Prohlídka studijních programů - Zobrazení plánu studia. *ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: http://is.savs.cz/katalog/plany.pl?fakulta=10;poc_obdobi=126;misto_vyuky=;typ_ss=;typ_studia=4;program=2;obor=6;specializace=-2;new_spec=;podprogram=;forma=1;stud_plan=629;design=60
17. Studijní plán prezenční forma od AR 2014/2015. *Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: http://www.svse.cz/studijni_obory-bakalarske_studium-marketing_a_management-studijni_plan_prezenci_forma_od_ar_2014_2015_
18. BAKALÁŘSKÝ STUDIJNÍ PROGRAM. *VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, o. p. s.* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://vsers.cz/wp-content/uploads/2012/06/dvojlist.pdf>
19. STUDIJNÍ PLÁN PREZENČNÍ FORMY BAKALÁŘSKÉHO STUDIA. *Vysoká škola hotelová v Praze, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.vsh.cz//file.php?id=17>
20. STUDIJNÍ PLÁN PREZENČNÍ FORMY BAKALÁŘSKÉHO STUDIA. *Vysoká škola hotelová v Praze, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.vsh.cz//file.php?id=19>

Grafické programy:

1. Bakalářské studium - na dostudování. *Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <https://www.umprum.cz/web/cs/studium/prubeh-studia/bakalarske-studium-na-dostudovani>
2. Magisterské studium - na dostudování. *Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <https://www.umprum.cz/web/cs/studium/prubeh-studia/magisterske-studium-na-dostudovani>
3. Programy a obory: Prohlížení IS/STAG - Vizualizace studijního plánu. *Potál Ostravské univerzity* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: https://portal.osu.cz/wps/portal!/ut/p/b1/jc_dToNAEAXgZ_EBzM5ul_25HAstixZpF7TsDSFpY0paSHS1wtOLeqWmtXN3ku8kZ4gj5TXVoOmECwVkTVxbv-2ear_r2nr_mZ2ophpXoUkCeQ8xBBMlaomBYcDZCMofAE00goxNbaYYKHlhf44xl3cAKIAUDMaFFDZkgJPL-nDiEP7rPxL3i_z94BucmfGFzmxI4-6wJeXI5Mktt0BysgZe2abvXq19T3QhPDVV4fNlv2hKlg7mmD4vjmkeDX7APvV5tnlYFTEImxcpWnJw-9lMm4bXePUBp4AT4g!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/pw/Z7_C9ARDIJ51O9AD0IEJ8QA5I20K0/act/id=0/p=browserRok=2015/p=browserObor=1515/p=browserProgram=727/p=browserPlan=12606/p=prohlizeniA

4. Studijní plán FUD UJEP 2015/2016, Studijní program: Výtvarná umění, Studijní obor: Grafický design. *Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem: Fakulta umění a designu* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://fud.ujep.cz/app-content/user-files/dokumenty/plany-bca-kvk-15-16.pdf>
5. Studijní plán FUD UJEP 2015/2016, Studijní program: Výtvarná umění, Studijní obor: Grafický design (Katedra vizuální komunikace). *Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem: Fakulta umění a designu* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://fud.ujep.cz/app-content/user-files/dokumenty/plany-mga-kvk-15-16.pdf>
6. Vizualizace studijního plánu: Ilustrace a grafika, specializace Grafický design. *Portál ZČU* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: https://portal.zcu.cz/portal/studium?pc_pagenavigationalstate=H4sIAAAAAAAAAAGNgYGBiYDOxMDYwtRBmZGBgYGT-gKC5JLEn1Tq0E80R0LY2MjI3NjQyMzSxMTczNTU1MzEA6TI0tzInTYWJgbAKUYQAAXPPrtmwAAAA*
7. Vizualizace studijního plánu: Ilustrace a grafika, specializace Grafický design. *Portál ZČU* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: https://portal.zcu.cz/portal/studium?pc_pagenavigationalstate=H4sIAAAAAAAAAAGNgYGBiYDOxMDYwtRBmZGBgYGT-gKC5JLEn1Tq0E80R0LY2MjI3NjQyMzSxMTczNTU1MzEA6TI0tzInTYWJgaASUYQAA96djdGwAAAA*
8. DETAIL OBORU: VÝTVARNÉ UMĚNÍ - GRAFICKÝ DESIGN. *Vysoké učení technické v Brně* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studium/ects-katalog/detail-oboru?oid=6685&aid_redir=1
9. DETAIL OBORU: DESIGN. *Vysoké učení technické v Brně* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studium/ects-katalog/detail-oboru?oid=11066>
10. Předměty. *ART & DESIGN INSTITUT: 1. SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA UMĚLECKÉHO VÝTVARNÉHO ZAMĚŘENÍ V ČESKÉ REPUBLICE* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.artdesigninstitut.cz/cz/studium/85/predmety>
11. Vizualizace studijního plánu: Grafická tvorba - multimédia. *Univerzita Hradec Králové: Portál IS/STAG* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: https://stag.uhk.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=H4sIAAAAAAAAGNgYGBkYDMyLAWsBBmZADxOIpLEktSvVMrwTwR-XUsjI2NjcyMDYzMLUxNzc1NDE0ugDAMAXmnZ-joAAAA*
12. BA (Hons) Graphic Design. *Prague College* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <https://www.praguecollege.cz/study-here/programmes/ba-hons-graphic-design>
13. B.A. in Visual Art Studies. *AngloAmerican University* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.aauni.edu/programs/ba-visual-art-studies/>
14. Vizualizace studijního plánu: Vizuální komunikace - DM. *Portál Technické univerzity v Liberci* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: https://stag.tul.cz/wps/portal/!ut/p/c5/hY5Bb4MwFIN_0ntNCqzHQDqga0KzJB1wQUitpqiV0JRB4dePStNu3eyjZfuDEha39XB5r92la-sPy-KH0qyBTMT1wgpmOKBKa2ZXHnxEZWfLCr6KYJetgixgHxEMiPU0EOyKm9J_2G-S4rnTz1IvJ5fs5GkwzKyL4ljqubqJhs3P8cDq-2pBx7Ez7snTK--pfn_ccH4ghyKS7nqGAMnjIphDMD9vUfW19222s71ZpZZ1Rk2gKIud0IJ9ilGZL5ayo_O

UMk3Da7KC_2qFPRvwGmJl6kg!!/dl3/d3/L0lDU0lKSkthWWtLQ2xFS0NsRUtDbEVLQ2xFS0NsRUtDbEVLQ2xFWSEvWUIwSUFBSUIJSU1NQ0tDRUFBSUFDR0lLQUdJT0JKQkpPQkZORk5PRkRMRExPREhQSFBPSEFvZ291QWtza3N1RWlxaXF1Q21pRUFNQUFBISEvNEMx

15. Vizualizace studijního plánu: Vizuální komunikace - digitální média. *Portál Technické univerzity v Liberci* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: https://stag.tul.cz/wps/portal!/ut/p/c5/hY7BboMwEEQ_aRc74PToQgq0sYlrnIivCIkoCmoCilwo-fH2JlGuanctKo5l5YGHRpR5Ox9qdukv9DQXYoGKZiukuIppjkCKhmfH86A2Rk8UvgyqMebJiW8SYER-J9DURfl-Y0ifpLylhwVel23YvJFds5HPJ2VkrGanQz98SsqGiKXbP_NK88vK4b2y4Ze2v9b_Pm44PjCDLpzcowbKHbAohv7NN3Y_Wv-8vJnBeWhmXq0m0JZFzOsqrGGW-oYItv0zunHzYGP8D-rMZ-mTE-PzX8hDs!/dl3/d3/L0lDU0lKSkthWWtLQ2xFS0NsRUtDbEVLQ2xFS0NsRUtDbEVLQ2xFWSEvWUIwSUFBSUIJSU1NQ0tDRUFBSUFDR0lLQUdJT0JKQkpPQkZORk5PRkRMRExPREhQSFBPSEFvZ291QWtza3N1RWlxaXF1Q21pRUFNQUFBISEvNEMx