

Návrh metodiky pro stavbu značek

Bc. Johana Přikrylová

Diplomová práce
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Johana Příkrylová**
Osobní číslo: **K21033**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh metodiky pro stavbu značek**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu stavby značek pomocí rešerše relevantní literatury a dalších zdrojů.
2. Stanovte cíl diplomové práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kvalitativního šetření zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat.
3. Zpracujte výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů. Vyhodnoťte získaná data a vyvodte relevantní závěry.
4. Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a formulujte zásadní zjištění pro projektovou část.
5. Navrhněte projektové řešení metodického postupu pro stavbu značek a identifikujte limity projektu.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BEVERLAND, Michael. 2018. *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands*. London: SAGE Publications. ISBN 9781473951976.
- DE CHERNATONY, Leslie. 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 9788025120071.
- DUTTA, Kirti. 2012. *Brand management: principles and practices*. New Delhi: Oxford University Press. Oxford higher education. ISBN 9780198069867.
- JOHNSON, Michael. 2016. *Branding: in five and a half steps*. London: Thames & Hudson. ISBN 9780500518960.
- KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.
- KELLER, Kevin Lane a Vanitha SWAMINATHAN. 2020. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Fifth edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-31496-9.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radlím Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 12. 4. 2023.....

Jméno a příjmení studenta: BC. JOHANA PŘÍKRÝLOVÁ
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na proces stavění značek. Cílem práce je za využití primárního výzkumného šetření zjistit, z jakých fází se proces stavby značek v praxi skládá a co je jejich obsahem. Práce se zaměřuje také na zjištění konkrétních metod, které je možné při stavění značek v praxi využít. Pro zodpovězení výzkumných otázek byla v práci zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými specialisty, kteří se profesně věnují stavění značek. Výstupem práce je návrh metodiky pro stavbu značek, který má formu příručky a může sloužit jako informační materiál k využití vícero cílovým skupinám.

Klíčová slova: proces stavby značek, značka, hodnota značky, branding, workshop, strategie značky, identita značky, implementace značky

ABSTRACT

This master's thesis focuses on the proces of building brands. The aim of the thesis is to use primary research to find out what phases the brand building process consists of in practice and what is included in these phases. The thesis also focuses on identifying specific methods that can be used in the brand building process. In order to answer the research questions, the thesis chose the method of semi-structured interviews with marketing specialists who professionally engage in brand building. The output of the thesis is a methodological concept for building brands presented as a handbook that can serve as an informational material for multiple target groups.

Keywords: proces of building brands, brand, brand equity, branding, workshop, brand strategy, brand identity, implementation of the brand

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucí práce Mgr. Elišce Káčerkové, Ph.D., za odborné vedení a pozitivní přístup. Poděkování patří také všem participantům za účast ve výzkumném šetření a Kristýnce za návrh obálky příručky. Velké a věčné díky věnuji všem Kavárenským povalečkám a svému příteli Pínovi za půlnoční konzultace a to, že je. Díky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZNAČKA.....	13
1.1 PŮVOD ZNAČEK	13
1.2 VÝVOJ VNÍMÁNÍ ZNAČEK	13
1.3 PROMĚNA PRODUKTU VE ZNAČKU	15
1.4 PŘÍNOSY ZNAČEK	15
1.5 HODNOTA ZNAČKY	16
2 BRANDING	18
2.1 BRANDING V RÁMCI INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	19
3 PROCES STAVBY ZNAČEK	20
3.1 VÝZKUMNÁ FÁZE	20
3.1.1 Analýza prostředí	21
3.1.2 Analýza konkurence	22
3.2 STRATEGIE ZNAČKY	23
3.2.1 Vize	23
3.2.2 Poslání	23
3.2.3 Hodnoty	24
3.2.4 Esence	24
3.2.5 Positioning značky	25
3.3 IDENTITA ZNAČKY	25
3.3.1 Elementy značky	26
3.3.2 Image značky	28
3.4 IMPLEMENTACE ZNAČKY	28
3.4.1 Řízení implementace	29
4 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	30
4.1 CÍL PRÁCE	30
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	30
4.3 VÝZKUMNÁ METODA	30
4.4 TIMING VÝZKUMU	31
4.5 PARTICIPANTI VÝZKUMU	31
4.6 VYMEZENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	32
4.7 LIMITY VÝZKUMU	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S MARKETINGOVÝMI SPECIALISTY	34

5.1	ZAMĚŘENÍ VÝZKUMU	34
5.2	REALIZACE VÝZKUMU	34
5.3	PARTICIPANTI VÝZKUMU	35
6	PROCES STAVBY ZNAČEK V PRAXI	36
6.1	ÚVOD ROZHOVORŮ	36
6.2	METODIKA STAVBY ZNAČEK	36
6.3	IDENTIFIKACE FÁZÍ V PROCESU STAVBY ZNAČEK	38
6.3.1	Srovnání s teoretickými východisky	39
6.3.2	Dílčí vyhodnocení	40
7	POPIS PROCESU STAVBY ZNAČEK	41
7.1	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	41
7.1.1	Analýza produktu	41
7.1.2	Identifikace problému a stanovení očekávání	42
7.1.3	Zapojení klientů do procesu	42
7.2	VÝZKUMNÁ FÁZE	43
7.2.1	Oblasti zkoumání	43
7.2.2	Metody získávání dat	44
7.2.3	Realizace výzkumné fáze	45
7.2.4	Výstup výzkumné fáze	46
7.3	WORKSHOP	46
7.3.1	Účastníci workshopu	46
7.3.2	Průběh workshopu	47
7.3.3	Metody využívané na workshopu	48
7.4	STRATEGIE ZNAČKY	49
7.4.1	Příprava strategie značky	49
7.4.2	Ověření konceptů strategie značky	51
7.4.3	Forma výstupů o strategii značky	51
7.4.4	Obsah výstupů o strategii značky	51
7.5	IMPLEMENTACE	52
7.5.1	Problémy při implementaci	52
7.5.2	Realizace implementace	53
7.5.3	Vyhodnocování výsledků	55
7.6	DOBA TRVÁNÍ PROCESU	56
8	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	57
8.1	VO1	57
8.2	VO2	59
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	61
9	PŘÍRUČKA JAK POSTAVIT ZNAČKU	62
9.1	ZAMĚŘENÍ PŘÍRUČKY	62

9.2	CÍLOVÉ SKUPINY A VYUŽITÍ PŘÍRUČKY	63
9.3	E-BOOK	63
9.3.1	Formální úprava e-booku	63
9.4	DISTRIBUCE.....	64
9.5	PROPAGACE.....	65
9.6	CENA.....	65
9.6.1	Náklady	65
9.7	HARMONOGRAM PŘÍPRAVY PŘÍRUČKY	66
10	OBSAH PŘÍRUČKY	67
10.1	PŘEDMLUVA.....	67
10.2	PROCES STAVBY ZNAČEK	67
10.3	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	68
10.3.1	Poptávka od klienta	68
10.3.2	Rámování projektu	68
10.3.3	Brief.....	69
10.3.4	Plán projektu	70
10.3.5	Kontrolní seznam předprojektové fáze	71
10.4	VÝZKUM	72
10.4.1	Sekundární výzkum.....	72
10.4.2	Primární výzkum.....	73
10.4.3	Oblasti zkoumání	74
10.4.4	Shrnutí klíčových poznatků.....	76
10.5	WORKSHOP	76
10.5.1	Účastníci workshopu.....	77
10.5.2	Struktura workshopu	78
10.5.3	Metody	78
10.5.4	Nástroje	80
10.6	STRATEGIE ZNAČKY	81
10.6.1	Minimum viable brand.....	81
10.6.2	Validace konceptů strategie	83
10.6.3	Finalizace strategie značky	83
10.7	IMPLEMENTACE.....	84
10.7.1	Komunikace k zaměstnancům.....	85
10.7.2	Určení priorit pro implementaci.....	86
10.7.3	Plán implementace	87
10.8	ZÁVĚR.....	87
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96

SEZNAM OBRÁZKŮ	97
SEZNAM TABULEK.....	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

V dnešní silně konkurenční době jsou značky jedním z nejdůležitějších zdrojů společností. Značky totiž zůstávají v myslích zákazníků i dlouho poté, co produkt využili, posilují konkurenční pozici a získávají loajalitu zákazníků. Pro značky je proto důležité umět se na trhu odlišit a být pro zákazníky zapamatovatelnými. Ústředním tématem této diplomové práce jsou právě značky s užším zaměřením na proces jejich stavby. Práce si klade za cíl zjistit, jak se v praxi staví značky, aby na základě těchto poznatků mohl být sestaven návrh metodiky pro stavbu značek, který bude mít formu příručky.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou, praktickou a projektovou. Teoretická část diplomové práce bude věnována značkám, brandingů a procesu stavby značek, přičemž nejvíce prostoru bude určeno kapitole o procesu stavby značek. Tato kapitola představí jednotlivé fáze procesu stavby značek včetně dílčích témat a pojmů, které se s procesem pojí. Teoretická část bude obsahovat také kapitolu o metodice diplomové práce, která stanoví výzkumné otázky, timing výzkumného šetření nebo kritéria pro výběr participantů pro primární výzkumné šetření.

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na kvalitativní výzkumné šetření. Budou realizovány polostrukturované rozhovory s marketingovými specialisty a jejich cílem bude zjistit, z jakých fází se proces stavby značek v praxi skládá a co tyto jednotlivé fáze zahrnují. Zjištěné poznatky budou porovnány s teoretickými východisky uvedenými v první části práce. Výzkumné šetření si dále klade za cíl zjistit, jaké metody se při stavění značek v praxi využívají.

Projektová část práce se bude věnovat návrhu příručky, která bude zaměřena na proces stavby značek. Příručka cílové skupiny provede jednotlivými fázemi procesu a jejich stěžejními částmi. Bude sestavena na základě zodpovězených výzkumných otázek a dalších informací získaných v rozhovorech. Jelikož není možné příručku sestavit obecně pro všechny značky, bude specifikováno užší zaměření příručky, které bude reflektováno v praktické části. Příručka bude v projektové části stručně představena včetně distribuce, ceny a propagace, stěžejní částí navrhovaného projektu bude ale obsah příručky, kterému bude z tohoto důvodu určeno nejvíce prostoru projektové části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZNAČKA

První kapitola diplomové práce je věnována značkám. Zaměřuje se na původ značek a vývoj vnímání tohoto pojmu v průběhu času. Popisuje, kdy se z produktu stává značka, jaké mohou mít značky přínosy a nastiňuje problematiku hodnoty značky.

1.1 Původ značek

Značky (brands) jsou v lidské společnosti přítomné už po staletí a jejich historii autoři spojují s potřebou výrobce odlišit své nabízené zboží. Archeologické důkazy naznačují, že značky byly používány k zaručení pravosti a kvality produktů již ve starověké Číně, Iránu, Řecku nebo Indii (Beverland, 2018, str. 12). Samotné slovo brand je odvozeno od staroseverského slova brandr, což znamená vypálit nebo stigmatizovat a odkazuje na praxi, v rámci níž majitelé konkrétním symbolem označovali svá hospodářská zvířata (Keller, Swaminathan, 2020, str. 32) a někteří autoři uvádí také označování lidských otroků (Beverland, 2018, str. 5). Značky v tomto pojetí, tedy označování zboží určitým symbolem, by z pohledu dnešní terminologie bylo možné připodobnit k obchodním značkám (trademarks), které jsou chápány jako barvy, tvary, symboly nebo jiná označení využívaná pro identifikaci produktu nebo služby konkrétní společnosti. Jako příklady obchodních značek lze uvést Coca-Colu, McDonald's nebo Nike (Miles, 2012, str. 123).

1.2 Vývoj vnímání značek

Pravděpodobně jednou z nejskloňovanějších a obsahem také nejzákladnějších definic značky je výklad Americké marketingové asociace, která vidí značku jako „název, termín, design, symbol nebo jakýkoli jiný prvek, jež smyslem je odlišení zboží nebo služby jednoho prodejce či skupiny prodejců od zboží a služeb jiných prodejců“ (AMA, © 2023). Pro doplnění kontextu je nutné zmínit, že se jedná o definici značky z 60. let minulého století.

Prakticky shodně s Americkou marketingovou asociací definovali značku například autoři Philip Kotler a Gary Armstrong (1999, str. 571), kteří značku vnímají následovně: „jméno, pojem, značka, symbol (nebo jejich kombinace), které identifikují výrobce nebo prodejce výrobku.“ Autoři a Americká marketingová asociace se v definicích shodují na hlavním účelu značky, který vidí v požadovaném odlišení produktu nebo služby od konkurence. Používání značek dříve primárně reagovalo na nutnost být rozpoznatelnými na trhu, jelikož odlišitelnost se pro společnosti s narůstající konkurencí stávala důležitým a nezbytným

prostředkem v konkurenčním boji. Lze si všimnout také značné podobnosti s vymezením obchodní značky. Beverland (2018, str. 6) definici Americké marketingové asociace vytýká, že vnímá společnost jako jediného tvůrce značky, což je podle něj sporné a v dnešní době již nepravdivé.

Značkami se ve svých publikacích v průběhu času zabývalo a zabývá nespočet dalších teoretiků, akademiků i odborníků z praxe, kteří reflektují její vývoj, a pojetí značky se tak neustále vyvíjí, rozšiřuje, stává se aktuálnější. Například významný americký autor publikací z oblasti marketingu Seth Godin (2009) na svých webových stránkách říká, že dříve značka byla něco jiného. Uvádí logo, design nebo obal a nabízí svou definici značky, ve které značku vnímá jako soubor očekávání, vzpomínek, příběhů a vztahů, které souhrnně rozhodují o tom, zda zákazník při nákupu upřednostní výrobek nebo službu od konkrétní značky před nabídkou jiných značek. V návaznosti popisuje hodnotu, kterou má značka pro zákazníka, vyjádřenou zmíněnými očekáváními, vzpomínkami, ale i částkou, kterou je zákazník ochoten při nákupu připlatit za pořízení produktu od konkrétní značky.

Keller a Swaminathanová (2020, str. 32) za značku vnímají také to, jaké je o ní povědomí, jakou má reputaci nebo významnost na trhu. Na toto rozšíření pojmu značka dále reagují tím, že je možné rozlišovat pojetí značky podle Americké marketingové asociace (značka s malým „z“), které vizuálně odlišuje daný výrobek nebo službu na trhu, od komplexnějšího významu značky (značky s velkým „Z“), se kterým nyní pracuje odvětví marketingu a které zohledňuje další aspekty jako konzistentní komunikaci, hodnoty značky, zákaznická očekávání, zážitky a vztah ke značce.

V posledních letech lze zaznamenat rozšiřování pojmu značka o další aspekty jako například zkušenost uživatelů s nákupem, vliv komunit, sociální zodpovědnost, transparentnost nebo inovace a digitální přístup. Také se více mluví o značkách jako o živých organismech, které rostou, mění se, vzkvétají nebo také zanikají, musí se umět přizpůsobit prostředí, trhu i požadavkům zákazníků (Emisare, © 2023).

Na základě výše uvedených příkladů definic značky je zřejmé, že značka nemá jednu univerzální definici a sám pojem se stále vyvíjí a mění v závislosti na kontextu a úhlu pohledu. U každé definice je potřeba brát na zřetel, že autoři na problematiku nahlíží z odlišného profesního zázemí, které do svého vymezení značky promítají. Z toho lze odvodit, že značky tedy pravděpodobně i nadále budou předmětem mnoha diskuzí nejen v odborných kruzích.

1.3 Proměna produktu ve značku

Bylo vysvětleno, co je to značka, a nyní je žádoucí rozebrat téma, na které u problematiky značek naráží více autorů, a to rozdíl mezi produktem a značkou. Autoři se zabývají otázkou, zda je možné určit moment, kdy se z produktu stává značka. Autoři včetně Kellera a Swaminathanové (2020, str. 33) pod pojmem produkt označují jakoukoliv nabídku, kterou je možné na trhu nabídnout k pořízení, užití nebo spotřebě a má za důsledek uspokojení konkrétní potřeby nebo přání. Může se jednat o fyzické zboží, služby, místa, prodejny, nápady, události, organizace a další.

Duttová (2012, str. 11) produkt ve všech svých podobách popsaných výše považuje za základnu, ze které se odvíjí další činnosti podniku. Rozlišuje u něj 3 úrovně – jádro produktu, skutečný produkt a rozšířený produkt. Bližším popisem úrovní se zabývala například i Jakubíková (2013, str. 203), která za jádro produktu označuje řešení dané potřeby zákazníka. Skutečný produkt definuje jako souhrn vlastností, které produkt charakterizují a které spotřebitel při nákupu od produktu vyžaduje. Zde zdůrazňuje kvalitu, obaly, sílu značky, design nebo image jako předmět konkurenčního úsilí. Rozšířený produkt pak zahrnuje služby nebo výhody jako servis či záruční lhůtu, tedy dodatečný užitek.

Podle Duttové (2012, str. 13) produkt zahrnuje primárně funkční benefity, vlastnosti, kvalitu, nebo použití produktu. K značce pak řadí symboly, emoční benefity, hodnoty, osobnost značky nebo vztah mezi značkou a zákazníkem. Na základě výše uvedených premis Duttová vyvozuje, že značka zahrnuje produkt samotný, ale také další atributy, které produkt přesahují. Obdobně se k tématu staví Keller a Swaminathanová (2020, str. 33–34) a říkají, že značka představuje více než produkt, protože má parametry, které ji v něčem odlišují od jiných produktů určených k uspokojení stejné potřeby. V návaznosti uvádí několik příkladů, kdy se z produktu stává značka. Značkovými produkty může být například fyzické zboží (Ford Mustang automobily), obchody (Bloomingdale's store) nebo organizace (Červený kříž).

1.4 Přínosy značek

Autoři nabízí výčet mnoha důvodů, proč se stavbě značek věnovat a popisují, jaké přínosy pro spotřebitele i společnosti značky mají. Pro nastínění problematiky je možné uvést pohled de Chernatonyho (2009, str. 37), který říká, že značky spotřebitelům usnadňují nákupní rozhodování. Popisuje značku jako informační zkratku, která v době zahlcení informacemi pomůže spotřebiteli spojit informace o neznámém výrobku s informacemi, které již má

asociované se značkou, a tím potažmo usnadní výběr z nabízených produktů. Stejně na roli značek při nákupním rozhodování nahlíží Jurášková (2014, str. 219), podle které značky při výběru ze široké nabídky pomáhají spotřebiteli odbourat strach ze špatného rozhodnutí. Dodává, že pro značku se spotřebitelé rozhodují z emocionálních důvodů. K upřednostnění konkrétní značky mohou přispět také jasně vymezené a spotřebitelům prezentované hodnoty značky, které se shodují s hodnotami spotřebitele (de Chernatony, 2009, str. 45).

Keller (2009, str. 139–155) k přínosům silných značek doplňuje jejich benefit, který mohou společnosti vnímat při uvádění nových produktů na trh. Zmiňuje, že pokud je při uvádění výrobku nebo služby na trh nabídka označena konkrétní značkou, dochází k lepším výsledkům, než kdyby značka identifikována nebyla. Tyto rozdíly podle něj vyplývají z předešlých investic do značky. Duttová (2012, str.16) s tématem spojuje prémiové ceny, které si podnik díky budování silné značky a základny loajálních zákazníků může dovolit nastavit a zákazníci je budou ochotni při nákupu zaplatit. Pokud by se nejednalo o produkt značky, kterou spotřebitelé vnímají jako prémiovou a která jim symbolizuje určitou kvalitu, vyšší cenu by spíše nezaplatili.

1.5 Hodnota značky

Značky a jejich produkty, které jsou nabízené ve stejné kategorii, mají pro spotřebitele různý význam. Značka A může například ve spotřebiteli evokovat kvalitu, značka B může spotřebitel přisuzovat dobrý poměr ceny a výkonu a značka C si spotřebitel může spojovat s cenovou dostupností (Keller, Swaminathan, 2020, str. 68). Duttová (2012, str. 93) popisuje, že k jevu dochází na základě přidané hodnoty značky nad rámec jejího primárního užitku a tato přidaná hodnota závisí na vnímání zákazníků. Autoři tento jev v angličtině pojmenovávají jako brand equity. O hodnotě značky jako tzv. brand equity se zmiňuje už například Aaker (1991, str. 15–16) v 90. letech minulého století, který ji popisuje jako soubor aktiv a pasiv spojených se značkou, který přidává hodnotu produktu nebo službě společnosti. Zmiňuje ale, že tuto hodnotu může také snižovat.

Beverland (2016, str. 69) říká, že definice hodnoty značky je více a každá z nich odráží jinou cílovou skupinu, která ovlivňuje, jak by měla být značka řízena v čase. Odborníci a akademici se podle něj obvykle zaměřují na 4 hlavní skupiny. Keller a Swaminathanová (2020, str. 68–69) nabízí pohled, ve kterém k hodnotě značky přistupují z perspektivy zákazníků (customer-based brand equity), přičemž zákazníci mohou být jednotlivci i organizace. Koncept staví na předpokladu, že síla značky spočívá v tom, co se zákazníci

o značce naučili, co ve spojitosti se značkou cítili, viděli a slyšeli v průběhu času. Jinými slovy hodnotu značky vidí jako komoditu, která na základě předchozích zkušeností zůstává v myslích a srdcích zákazníků. Cílem marketérů je pomocí posláním, identity a marketingových aktivit zajistit, aby si spotřebitelé s výrobky nebo službami spojili požadované pocity, představy či názory. Beverland (2016, str. 69) pak krom konceptu zaměřeného na zákazníky uvádí další 3 koncepty. V prvním popisuje hodnotu značky z pohledu finančního kapitálu, ve kterém popisuje vliv značky na finanční bilanci společnosti. Dále popisuje hodnotu značky z pohledu zaměstnanců. Ti ji vnímají z perspektivy vlastní hodnoty a image, která ve spojení se značkou klesá nebo narůstá. Posledním zmiňovaným konceptem je hodnota značky v distribučních kanálech pro distributory a prodejce. Značky, které lákají zákazníky do obchodů nebo k nákupu na jejich e-shopu, jsou pro obchodníky přitažlivější.

2 BRANDING

Velký slovník marketingových komunikací definuje branding jako „vytváření jména, znaku, symbolu, designu produktu a synergické působení těchto součástí na spotřebitele“ (Jurášková, Horňák, 2012, str. 38). Obdobně pojmají branding i další slovníky, kdy například Oxfordský slovník považuje branding za proces, čin či akt, díky kterému jsou produkty, osoby nebo společnosti snadno rozpoznatelné od ostatních. Tento proces pak souhlasně s Velkým slovníkem marketingových komunikací spojuje s určitými symboly, názvem, designem, souborem vlastností či přínosem (Oxford University Press, © 2023).

Wheelerová (2018, str. 6) za branding označuje disciplinovaný proces, který se používá k rozšíření povědomí, přilákání nových zákazníků a prodloužení věrnosti zákazníků. Velký slovník marketingových komunikací (Jurášková, Horňák, 2012, str. 38) krom brandingu dále mluví o pojmu brand management. Ten vidí jako „systém řízení značky jako samostatné obchodní jednotky“, který charakterizuje vlastní rozpočet, reklama a další prvky. Zahrnuje procesy spojené s udržováním dobré pověsti značky, její hodnoty, známosti a loajality zákazníků.

Duttová (2012, 33–35) označuje branding za důležitý aspekt marketingu, jež cílem je vytvořit pro zákazníky, zaměstnance a všechny další cílové skupiny srozumitelnou, rozpoznatelnou a konzistentní značku. Proces vytváření integrované značky spojuje mimo jiné s identitou značky, o které ve svém výkladu brandingu mluví například také Johnson (2016, str. 14), když uvádí, že branding a identita značky jsou ve své součinnosti dostatečně širokými pojmy, aby mohly vyjádřit, jak značka vypadá, ale také to, jaký mají spotřebitelé ze značky pocit a jaký dojem v nich zanechává. Zdůrazňuje ale, že mezi tyto dva pojmy není možné klást rovnítko, jelikož branding v dnešním pojetí zahrnuje daleko více aspektů než uvedenou identitu. Stejně tak Kapferer (2008, str. 31) upozorňuje, že branding znamená mnohem více než pojmenování značky nebo vytvoření loga.

Z uvedených příkladů vyplývá, že pojmy spojené se stavbou či řízením značky se často prolínají a jejich terminologie není dogmaticky ucelená. Je-li předpokladem, že výstupem procesu stavby značek v kontextu této diplomové práce je definování značky včetně všech jejich náležitostí, pak se stavba značek přibližuje nejvíce právě významu brandingu. Proces stavby značky lze chápat jako branding v užším pojetí, určitou část či podmnožinu širšího pojetí brandingu, který následně zahrnuje také další procesy spojené například s řízením a rozvojem značky v průběhu času.

Velký slovník marketingových komunikací (Jurášková, Hornák, 2012, str. 38) téma branding více rozvíjí a říká, že branding vychází z dostatečného porozumění potřeb a očekávání cílových skupin spotřebitelů. Duttová (2012, str. 23) k znalostem o cílových skupinách doplňuje porozumění toho, jak cílové skupiny konkrétní značku vnímají a jaký vůči ní zaujmají postoj, což je podle ní zásadní znát, jelikož záměrem marketérů je tyto postoje měnit či směřovat tak, aby byly pro značku příznivé.

2.1 Branding v rámci integrované marketingové komunikace

Jak už bylo naznačeno v předešlém textu, branding hraje důležitou roli v soudobé marketingové komunikaci a koncepcí integrované marketingové komunikace blíže vysvětluje proč. Podle Jakubíková (2013, str. 323) integrovaná marketingová komunikace představuje komplexní pohled na všechny nástroje a prostředky marketingového komunikačního mixu, jejichž kombinace součinně vede zákazníka k rozhodnutí o nákupu nebo jinému požadovanému chování. Přikrylová (2019, str. 53) pod integrovanou marketingovou komunikací popisuje ucelený proces zahrnující aktivity spojené s analýzami, plánováním, implementací a kontrolou neosobních i osobních forem komunikace, které jsou využívány k oslovení cílových skupin zákazníků.

Bylo uvedeno, že branding pomáhá vytvořit jasnou a konzistentní značku. Říká například, jak by značka měla komunikovat z hlediska tonality nebo jak by měly vypadat vizuální výstupy ve všech kanálech, kde se zákazník se značkou setkává, a ideálně dohlíží na to, aby výstupy byly jednotné a pro zákazníka snadno identifikovatelné (Johnson, 2016, str. 251–278). Vytváření jednotného a důvěryhodného obrazu v myslích těch, kterým je komunikace určena, je právě to, co branding s konceptem integrované marketingové komunikace propojuje. Více by se přínos brandingů v marketingové komunikaci dal přiblížit podle Přikrylové (2019, str. 54), která uvádí, že je žádoucí, aby komunikace napříč jednotlivými nástroji komunikačního mixu byla provázaná, a tím co nejefektivněji působila na cílové skupiny zákazníků. V důsledku tohoto působení si lze všimnout synergického efektu, kdy jeden komunikační nástroj násobí účinek nástroje dalšího.

3 PROCES STAVBY ZNAČEK

Johnson (2016, str. 308–309) popisuje stavění značek jako proces založený na 5 fázích. Nejprve mluví o realizaci výzkumu zahrnující například výzkum trhu, prostředí či konkurence. Jako druhou fázi zmiňuje definování strategie značky a jejího narativu. Na strategii podle něj v procesu navazuje design, který spojuje s tvorbou identity značky. Dále říká, že nedílnou součástí stavění značek je implementace značky do všech výstupů a následně zapojení značky do společnosti a její kultury. Wheelerová (2018, str. 6–7) uvádí taktéž 5 fází, ze kterých se podle ní stavba značek skládá. Proces začíná realizací výzkumu, na který navazuje objasnění strategie značky. Může se jednat o strategii zcela nové značky nebo revizi značky existující. Stavba značek podle Wheelerové pokračuje návrhem vizuální identity značky a poté přenesením navržené identity do touchpointů, tedy kontaktních míst, kde se zákazník setkává se značkou. Proces zakončuje strategickým řízením zdrojů značky.

Je možné si všimnout, že výše uvedené fáze se svým obsahem shodují, lehce se liší v závěru procesu. Na základě prozkoumání teoretických východisek bude proto v následujících podkapitolách blíže popsán proces stavby značek z pohledu výzkumu, strategie značky, identity značky a její následné implementace do podniku a komunikace. Jak připomíná Johnson (2016, str. 134), stavba značek není vždy lineární a logický proces. Mezi jeho jednotlivými fázemi není tlustá čára, která by je striktně oddělovala, ale naopak se často jednotlivé fáze vzájemně prolínají. Na zřetel se také bere, že značka při procesu nemusí procházet všemi fázemi. Individuální nastavení procesu záleží na délce působení na trhu, jejím životním cyklu a dalších aspektech. Pro účely práce je však postup uveden lineárně.

3.1 Výzkumná fáze

Fáze výzkumu je podle Johnsona (2016, str. 36) základním předpokladem a odrazových můstek pro další fáze procesu stavění značek. Ještě před tím, než začne jakákoliv diskuze zapojených stran ohledně strategického směřování značky nebo práce na identitě, proto Johnson doporučuje zjistit, co například o pozici dané značky na trhu nebo jejím prostředí říkají data. Jako zdroj dat nabízí vícero možností od auditů přes kvalitativní rozhovory se spotřebiteli až po mapování konkurence. Stavění značek shodně s Johnsonem i podle Duttové (2012, str. 35–36) začíná u dat, které rozdělují 2 oblasti zkoumání – vnější a vnitřní prostředí značky.

Fáze výzkumu by měla odpovědět na otázky ohledně pozice značky na trhu či volby cílových trhů, identifikovat zdroje, schopnosti, silné a slabé stránky podniku nebo přispět k porozumění strategie a cílů konkurence (Jakubíková, 2013, str. 94–106). Při výzkumech lze vycházet ze známého modelu marketingového výzkumu sestaveného z 6 kroků. Proces zahrnuje definici problému a cíle výzkumu, přípravu plánu výzkumu, sběr informací, analýzu informací, prezentaci výsledků a stanovení rozhodnutí (Kotler, Keller, 2014, str. 133). Množství výzkumů, který by bylo adekvátní v této fázi realizovat, je nespočet. V rozsahu této práce není možné je zmínit všechny, a proto následující text pro nastínění tématu přibližuje analýzu prostředí a analýzu konkurence.

3.1.1 Analýza prostředí

Jelikož je značka společnost či součást větší společnosti, pak platí doporučení Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2020, str. 55), že by měla analyzovat své podnikatelské prostředí, ve kterém působí. Jako důvody uvádí, aby znala svou pozici a byla schopná s ní dále v procesu pracovat, uměla posoudit svůj potenciální rozvoj a bylo v jejích silách identifikovat rizikové faktory. Prostorů autoři rozdělují na dvě části – externí prostředí, které zahrnuje makroprostředí společnosti a mezoprostředí, a interní prostředí, respektive mikroprostředí.



Obrázek 1 Podnikatelské prostředí (Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, str. 56)

K metodám pro analýzu vnitřního prostředí zařazuje Duttová (2012, str. 35–36) audit současné vize, poslání a kultury značky. Jejich analyzování zdůvodňuje tím, že pokud už značka vizi a poslání stanovené má, strategie značky by v další fázi stavění značek z vize a poslání měla vycházet. Pokud nejsou vyhovující, samozřejmě ale může dojít k jejich změně. Analýzu kultury spojuje se zaměstnanci, kteří podle ní zásadně ovlivňují, jakou zkušenost budou mít spotřebitelé se značkou na několika úrovních svého nákupu a zda bude značka na spotřebitele působit konzistentně. U analýzy externího prostředí pak popisuje Duttová jako možné zdroje dat PESTE analýzu či Porterův model 5 sil. Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, str. 56–57) pro analýzu prostředí doporučují metody SWOT a PESTE. Analýza SWOT identifikuje silné a slabé stránky v interním prostředí a příležitosti a hrozby v prostředí externím. Metoda PESTE se v makroprostředí společnosti věnuje identifikaci faktorů ovlivňující její strategický záměr.

3.1.2 Analýza konkurence

Pro dosažení úspěchu, ať už stanoveného objemu prodeje nebo obsazení určitého tržního podílu, je klíčové, aby společnost poskytla zákazníkům vyšší hodnotu než konkurence a získala strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně zasadí do mysli spotřebitelů (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, str. 133). Na konkurenci Jakubíková (2013, str. 106) navazuje a říká, že konkurence je důležitým faktorem ovlivňující značku a její marketingové možnosti. Proto doporučuje, aby značka pravidelně zjišťovala, kdo jsou její konkurenti, v jakých oblastech ji mohou ohrozit nebo kdo by se konkurentem mohl stát.

Technikou pro analýzu konkurence je například benchmarking, který se využívá ke kontinuálnímu a dlouhodobému srovnávání subjektu vůči konkurenčním subjektům s akcentem na vlastní postavení. Proces benchmarkingu se rozděluje do 4 kroků, a to na plánování, sběr a analýzu dat, začlenění návrhů do plánů a realizaci opatření (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, str. 53). K vizuálnímu znázornění konkurence na trhu je možné využít konkurenční mapu tržního prostředí, která na základě 2 faktorů charakteristických pro nabídku konkrétní značky ukazuje obsazenost jednotlivých částí trhů (Soukalová, [b.r.], str. 9).

3.2 Strategie značky

Wheelerová (2018, str. 6–7) a Johnson (2016, str. 308–309) uvádí vydefinování strategie značky jako druhou fázi v procesu stavění značek. Wheelerová (2018, str. 10) píše, že strategie značky vychází z vize, je v souladu s obchodní strategií, vychází z hodnot a kultury značky a odráží hluboké porozumění potřeb a přání zákazníků. Strategie značky pak ovlivňuje způsob diferenciaci, positioning značky a nastavuje konkurenční výhody. Výstupem je souhrnný dokument, vůči kterému jsou přizpůsobovány veškeré aktivity značky, její identita a komunikace. Strategie řídí marketing, usnadňuje prodejcům více prodávat a poskytuje inspiraci pro zaměstnance. Ideálně funguje napříč produktovými kategoriemi či službami a je účinná v čase. Práce se strategií je v procesu odlišná podle toho, zda se jedná o začínající značku nebo o strategickou změnu již existující značky. Záleží také, zda jsou strategická východiska jako vize či poslání definovaná nebo je jejich vymezení či změna předmětem procesu. Vždy jsou ale ve strategii přítomny (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, str. 44). Následující text pro bližší porozumění problematice vysvětluje některé ze zmíněných pojmů. Z důvodu rozsahu práce ale není možné pokrýt všechny a také jejich komplexnost.

3.2.1 Vize

Vizi společně s posláním Jakubíková (2013, str. 18) označuje za premisy, které stojí na počátku strategického řídicího procesu a na které dále navazují konkrétní SMART cíle, strategie a taktiky. Říká, že jakožto základní premisy pro strategii by vizi a poslání měla mít v podnikatelském plánu vymezena každá značka figurující na trhu. Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, str. 45) chápou vizi v pojetí strategického managementu jako přesně a strukturovaně vyjádřený stav značky v konkrétním časovém horizontu v budoucnosti. Podle Jakubíkové (2013, str. 19) má vize 3 základní cíle – vyjasňuje obecný směr podnikání, motivuje zainteresované strany k vykročení správným směrem a koordinuje jejich úsilí.

3.2.2 Poslání

Poslání vysvětluje smysl a účel podnikání konkrétní značky v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, str. 44), přičemž autoři včetně Jakubíkové (2013, str. 21) vidí termíny mise a poslání jako synonyma. Oproti vizi je poslání více zaměřeno na značku a podrobněji popisuje konkrétní přísliby, které se týkají

toho, co poskytuje zákazníkům (Fisher, 2014, str. 59). Proto také Kotler a Keller (2013, str. 70) doporučují, aby bylo poslání formulované do takového znění, ve kterém se značka může o poslání se zaměstnanci a zákazníky podělit. Jakubíková (2013, str. 21) zmiňuje, že při formulaci poslání je potřeba brát v úvahu historii značky či společnosti za značkou, preference současného managementu a vlastníků, faktory z vnějšího prostředí, zdroje a schopnosti.

3.2.3 Hodnoty

Značky jsou založeny na souborech hodnot, které například slovník Cambridge (Cambridge University Press, © 2023) chápe jako zásady nebo přesvědčení o daných způsobech chování. Johnson (2016, str. 88) vidí hodnoty v kontextu značky jako základní přesvědčení, postoje či mantinely, které jsou sdíleny a ovlivňují, jak se značka, její management a zaměstnanci chovají. De Chernatony (2009, str. 115–116) hodnoty značky připodobňuje k osobnostním rysům. Říká, že spotřebitel si při nákupním rozhodování spíše vybere značku, jejíž hodnoty se shodují s jeho vlastními hodnotami. Taky se ale značka může vyznačovat hodnotami, které by si spotřebitel přál mít. V tomto scénáři představuje značka pro spotřebitele určitý vzor a pravděpodobně pro něj bude přitažlivější než konkurenční značky. Dále uvádí, že pokud si značka jasně vydefiniuje své hodnoty, pomůžou jí stanovit, v čem je odlišná a jakou hodnotu přináší zákazníkům.

3.2.4 Esence

Duttová (2012, str. 41) za esenci značky považuje ústřední emoci či hlavní myšlenku, která značku definuje a poskytuje jí zaměření. Esence často bývá vyjádřena pouze několika slovy a jako duše značky může být založena na funkčních benefitech nebo emocionálních výhodách spojených se značkou. Neměla by značku limitovat, ale naopak jí dovolit růst do dalších produktových kategorií. Duttová upozorňuje, aby esence nebyla zaměňována za slogan. Světový lídr v oblasti výzkumu trhu Ipsos (2016) říká, že esence vzniká z interních důvodů. Sjednocuje celou společnost za značkou, zajišťuje, aby se zainteresované strany soustředily na dosahování vize a taky hraje roli měřítka při přípravě marketingových strategií a jejich realizaci.

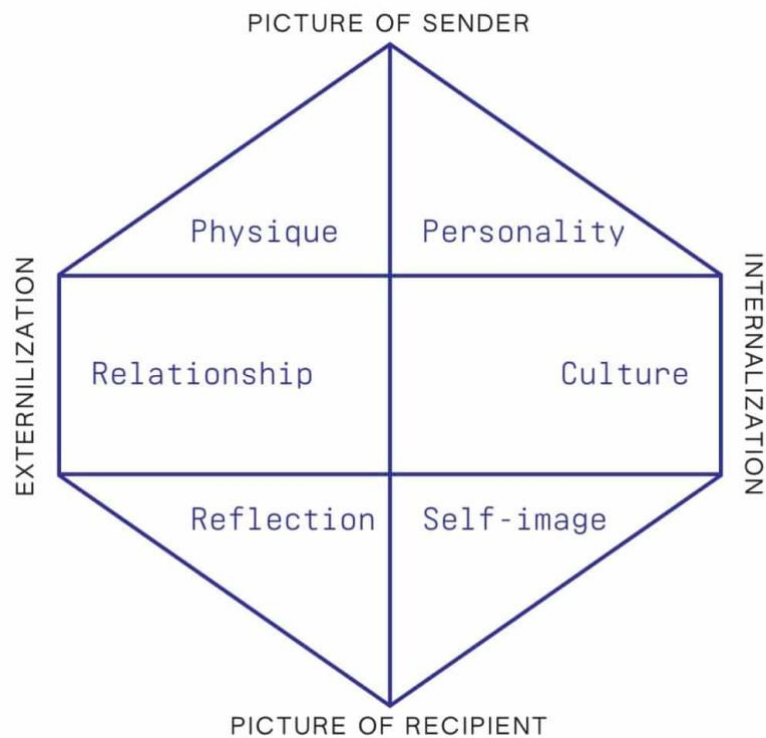
3.2.5 Positioning značky

Vychází-li se z předpokladu, že značka je něco, co přebývá v myslích spotřebitelů (Keller, Swaminathan, 2020, str. 36), pak cílem positioningu je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby maximalizovala potenciální přínos pro společnost (Kotler, Keller, 2013, str. 311). Jakubíková (2013, str. 170) o positioningu mluví jako o způsobu, jak se značka vymezuje vůči konkurenci, dodavatelům, odběratelům apod. Podle Kapferera (2008, str. 175) podstata positioningu značky leží ve vyzdvihování charakteristických znaků, kterými se značka liší od svých konkurentů a které jsou pro veřejnost přitažlivé. Positioning značky taktéž vnímá jako výsledek analytického procesu, který se zabývá příslibem značky, přínosem pro spotřebitele, cílovými trhy, prvky podporující propagovaný benefit a hlavními konkurenty.

Kotler a Keller (2013, str. 312) za výsledek úspěšného positioningu označují vymezení zákaznický orientované hodnotové propozice, pod kterou vidí důvod, proč by spotřebitelé na cílovém trhu měli produkty od značky kupovat. Jako efektivní vidí Duttová (2012, str. 43) positioning za podmínky, že zákazníci vnímají značku shodně s její klíčovou esencí či identitou. Jakubíková (2013, str. 171) zmiňuje 3 chyby, které mohou při positioningu obecně nastat, a uvádí nedostatečný, přehnaný nebo matoucí positioning.

3.3 Identita značky

Identitou značky se rozumí prvky či elementy, které značku odlišují od konkurenčních značek a skrze které ji spotřebitelé mohou snadno identifikovat (Tarver, 2022). Identitou značky se zabýval Kapferer (2008, str. 183), který ji vizualizoval do šestistranného hranolu a formuloval brand identity prism. Popisuje, že identita značky se skládá z fyzických charakteristik značky (physique) včetně vizuálních elementů, vztahu značky se zákazníky (relationship), typických uživatelů produktů dané značky (reflection), osobnosti (personality), vnitřní kultury (culture) a sebeobrazu (self-image) toho, jak se zákazníci sami vidí v dané značce a značka jim k tomuto sebeobrazu pomáhá. V návaznosti na model Kapferer zmiňuje, že až vzájemnou koordinací jednotlivých částí vzniká silná identita značky. Dále o identitě značky mluví Wheelerová (2018, str. 4), podle které identitu značky charakterizuje její působení na smysly spotřebitele. Za identitu považuje nejen to, co je vidět, ale značku lze také slyšet, dotknout se jí nebo sledovat její pohyb.



Obrázek 2 Brand identity prism (Zdroj: Lombard, 2018)

Kapferer (2008, str. 173) téma identity značky dále rozvíjí tím, že elementy značky jako logo či jméno, které v kontaktu se značkou zákazníci vnímají nejčastěji, by měly vyplývat z vnitřních charakteristik značky. Za ty považuje hodnoty, vizi a poslání značky, které značku definují a zároveň jsou odolné vůči změnám. Tato strategická východiska byla blíže popsána v podkapitole o strategii značky. Souhlasně se na problematiku dívá Johnson (2016, str. 166–170), který považuje definovanou strategii značky včetně vize, poslání a hodnot za zásadní vstup pro práci na identitě značky. V návaznosti na strategii značky doporučuje sestavení design briefu. Doplňuje, že přestože práce se značkou nezačíná u identity, jednotlivé fáze se v procesu vzájemně prolínají a proces designování identity může často poskytnout zajímavé vstupy pro strategii.

3.3.1 Elementy značky

Keller a Swaminathanová (2020, str. 142–143) k elementům značky, které tvoří její identitu a přispívají k identifikaci a odlišení značky od konkurence, řadí například jméno, logo, symboly, slogany, znělky, obaly nebo mluvčí. Úkolem je podle nich v procesu navrhování identity zvážít, které elementy a v jaké podobě budou přispívat ke zvyšování povědomí o značce, usnadňovat vytváření silných a jedinečných asociací se značkou nebo vyvolávat vznik silných emocionálních vazeb. Stanovují 6 kritérií pro výběr a designování elementů,

mezi které patří zapamatovatelnost, smysluplnost, líbivost, přenositelnost, adaptabilita a legální ochrana. Podle Johnsona (2016, str. 180) klíčový posun ve smýšlení o prvcích značky hraje stále rostoucí komplexnost značky, která ukazuje, že značku, její účel a positioning nelze destilovat pouze do loga nebo symbolů. Proto doporučuje, aby v procesu stavby značky vznikl ucelený soubor či manuál pokrývající jak vizuální, tak verbální stránku značky. Všechny elementy značky by měly být v souladu s celkovou identitou a předávat spotřebitelům jasné a soudržné sdělení. Následující text 3 elementy značky přibližuje, jejich výčet ani vymezení však není možné považovat za vyčerpávající.

Jméno

Jméno je zásadní element značky, který pomáhá zákazníkům odlišovat mezi sebou produkty jednotlivých výrobců. Protože je jméno značky v myslích spotřebitelů úzce spjato s produktem a hraje roli určitě zkratky, na kterou jsou spotřebitele zvyklí, jde o nejobtížněji měnitelný prvek (Keller a Swaminathan, 2020, str. 147). Správně zvolené jméno je aktivem, které lze přenášet na nové produkty či produktové kategorie. Jméno značky by mělo být nadčasové, snadno vyslovitelné a zapamatovatelné. Protože zvolené jméno by měla značka využívat řadu let, doporučuje se provést otestování vybraného jména a také jméno chránit ochrannou známkou (Wheeler, 2018, str. 26).

Vizuální identita

Vizuální styl či identita souhrnně označuje soubor viditelných prvků jako logo, symboly či barvy, které značku vizuálně reprezentují a jejich sjednocením napříč komunikačními kanály značka rozvíjí svou rozpoznatelnost (Wix, 2021). Wheelerová (2018, str. 24) vyzdvihuje sílu vizuální identity pro zvyšování povědomí o značce a rozpoznání mezi konkurencí, jelikož jsou její prvky okamžitě identifikovatelné, vyvolávají představy a odemykají asociace spojené se značkou.

O logu mluví Keller a Swaminathanová (2020, str. 155–156) jako o prostředku k označení původu či vlastnictví. Stejně jako jméno značky i logo může být pro spotřebitele cenným nástrojem k identifikaci výrobků či služby mezi konkurencí. Wheelerová (2018, str. 24) dále u vizuální identity zmiňuje roli tvarů, barev nebo například symbolů. Barvy, které značka ve své vizuální identitě využívá, vyvolávají ve spotřebiteli asociace a jsou nositelem určité emoce. Symboly vnímá jako nejrychlejší prostředek komunikace, protože se skrze opakování stávají pro spotřebitele snadno zapamatovatelnými.

Brand voice

Verbální definice značky je podle Johnsona (2016, str. 278) stejně důležitá jako její vizuální reprezentace. Brand voice nebo též hlas značky znamená vytvoření specifického jazykového stylu ve snaze zprostředkovat osobnost, hodnoty a postoje značky různým cílovým skupinám (Sienkiewicz, 2022). Aby mohla mít značka osobitý styl komunikace, musí vědět nejen kým je, co ji charakterizuje a jaké jsou její hodnoty, ale také kdo jsou cílové skupiny, ke kterým mluví (Miles, 2012, str. 102). Hlas značky by měl být konzistentní napříč všemi kanály, skrze které se svými zákazníky značka mluví. Nezáleží, zda se jedná o texty na webových stránkách, v transakčních e-mailech nebo na sociálních sítích. Zákazník musí mít pocit, jako by ve všech komunikačních kanálech mluvil s jedním člověkem (Sienkiewicz, 2022).

3.3.2 Image značky

Záměrem je přiblížit rozdíl mezi identitou a image značky. Termín image je v literatuře vnímán jako soubor názorů, představ a dojmů, které si spotřebitelé o značce, společnosti nebo výrobků vytváří osobní zkušeností, působením marketingové komunikace či zprostředkovaně od jiných osob (Jurášková, Horňák, 2012, str. 91). Ve spojitosti se značkou Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, str. 106) popisují image značky jako souhrnný obraz těchto představ a dojmů, který vzniká v mysli spotřebitele. Obraz vzniká na základě skutečných, ale i abstraktních vlastností značky, které mohou ale nemusí korespondovat s realitou. Image podle autorů určuje, jak spotřebitel vnímá a chápe komunikovanou identitu, poslání a hodnoty značky a má vliv na jeho nákupní rozhodování. Z uvedeného popisu vyplývá hlavní rozdíl mezi identitou značky a image značky. Zatímco tvůrcem identity je sama značka, image značky vzniká na straně spotřebitele.

3.4 Implementace značky

Implementací v procesu stavění značek Johnson (2016, str. 222) rozumí uskutečnění záměrů definovaných v předchozích fázích a jejich zakotvení ve společnosti. Jinými slovy jde o zavedení značky a její strategie do praxe. Znamená to tedy například finalizaci identity značky a standardizaci výstupů, naplánování a realizaci aktivit, které se musí stát, aby se o nové značce dozvěděli koncoví zákazníci a partneři nebo seznámení zaměstnanců a zainteresovaných stran s posláním značky. Důležitým aspektem implementace značky je její integrace do celé společnosti za značkou i všech komunikačních kanálů takovým způsobem, aby byl vytvořen a následně udržován konzistentní vizuální styl, hlas komunikace

i obraz v myslích spotřebitelů. Integrovanými programy při rozvoji značky se zabýval de Chernatony (2009, str.74), který říká, že spotřebitel se při výběru značky nespolehá pouze na jeden zdroj informací. Pokud přijde do kontaktu s vícero zdroji informací, které jsou vzájemně v rozporu, může značku celkově vnímat jako nekonzistentní a nedůvěryhodnou. Příčinou tohoto nesouladu jsou podle něj ve většině případů pracovníci, kteří se podílejí na budování značky, čímž posiluje svůj názor o důležitosti integrace značky do celé společnosti. Role brandingů v integrované marketingové komunikaci byla blíže přiblížena ve druhé kapitole práce.

3.4.1 Řízení implementace

Harvey (2017) doporučuje, aby v rámci implementace značky vznikl plán, který pomůže značku představit a zavést do společnosti a její komunikace taktickým, měřitelným a s ohledem na zdroje i realizovatelným způsobem. Plán snižuje rizika a zvyšuje šance na dlouhodobou životnost značky na trhu. Z uvedeného popisu lze vyvodit, že pro tuto fázi procesu stavby značek je z pohledu požadavků typické projektového řízení a myšlení. Veber (2021, str. 129) přiřazuje nastavení plánu implementace, realizaci naplánovaných cílů a celkové řízení projektovému manažerovi. Projektový manažer může být do výkonu činností zapojen, ale jeho primární naplní je aktivovat, iniciovat a koordinovat úsilí stran zapojených do naplnění cílů. Johnson (2016, str. 225) popisuje, že proces implementace se může odehrávat čistě v rámci interního managementu společnosti, ale častějším scénářem je rozdělení činností mezi interní oddělení a externího dodavatele či vícero agentur.

Veber (2021, str. 129) jako podstatnou součást implementace zmiňuje činnosti projektového manažera spojené s koordinací a kontrolou. Potřeba koordinace vyrůstá ze specializace dodavatelů a je jí třeba věnovat pozornost už při nastavování plánu, a to zejména kvůli určení posloupnosti aktivit a zdrojů. Pod zodpovědnost manažera spadá také průběžná kontrola a monitoring pro zjištění, zda plán implementace dosahuje zamyšlených cílů ve stanovém rozsahu či se stanovenými náklady (Kotler, Keller, 2014, str. 688). Kontrolu v procesu řízení zdůrazňuje i Jakubíková (2013, str. 42) a zmiňuje, že kontrola může být efektivní, pokud je možné stanovit objektivní měřítka pro sledování plánu, jsou pro měření dostupné potřebné informace a je možné přistoupit k nápravným krokům, pokud by se stav od plánu odchyloval.

4 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kapitola obsahuje vymezení metodiky diplomové práce. Popisuje cíl práce, stanovuje výzkumné otázky a na ně navázanou výzkumnou metodu. Přibližuje, jak bude primární výzkumné šetření probíhat, kdo budou jeho participanti a jak budou vybráni. Nastiňuje charakter kvalitativního výzkumu a také limity výzkumného šetření v této práci.

4.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zjistit, jak se v praxi staví značky. Skrze realizované výzkumné šetření se práce zaměřuje na zjištění, z jakých fází se proces stavby značek v praxi skládá a co je jejich obsahem. Práce se zabývá také identifikací konkrétních metod, které je možné v jednotlivých fázích procesu stavby značek využít. Na základě zjištěných informací bude sestaven návrh metodiky pro stavbu značek, který bude mít formu příručky a může sloužit jako materiál k využití v praxi.

4.2 Výzkumné otázky

VO1: Z jakých fází se proces stavby značek v praxi skládá a co je jejich obsahem?

VO2: Jaké metody lze v praxi v jednotlivých fázích procesu stavby značek využít?

4.3 Výzkumná metoda

Jelikož povaha výzkumného problému vyžaduje hlubší pochopení toho, jak marketingoví specialisté v praxi přistupují ke stavění značek, byla pro sběr primárních dat zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Konkrétně se jedná o polostrukturované rozhovory s marketingovými specialisty, kteří se minimálně 2 roky na seniorní pozici zabývají stavěním značek. Jejich charakteristika je více přiblížena v podkapitole Participanti výzkumu.

Machková a Machek (2021, str. 51) vidí osobní rozhovory jako výzkumnou metodu vhodnou k využití, pokud má výzkum objasnit komplexnější marketingový problém. Za ten lze proces stavění značek, který je předmětem výzkumu, považovat. Karlíček (2018, str. 98) k tématu uvádí, že osobní rozhovory dávají výzkumníkovi prostor pokládat participantům výzkumu i relativně složitější otázky, v případě nejasností otázky dovysvětlit či přeformulovat nebo také využít nejrůznější pomůcky či projektivní techniky. Protože byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů, bude možné se během realizace rozhovorů držet připraveného scénáře, ale taky v případě potřeby položit doplňující otázky nebo rozvést jiná témata, což je vzhledem k povaze zkoumaného problému žádoucí.

4.4 Timing výzkumu

Výzkumné šetření bude realizováno v měsících leden až březen 2023. Nejprve bude na základě cíle výzkumu, výzkumných otázek a studia problematiky sestaven scénář polostrukturovaných rozhovorů. Následně bude 1 týden vyhrazen na pretest vypracovaného scénáře s 1 eventuálně 2 participanty. Testování bude mít za cíl potvrdit, že je scénář adekvátně strukturovaný a pochopitelný. Pokud pretest neukáže nedostatky, bude scénář bez změn využit. Na realizaci 8–10 polostrukturovaných rozhovorů s předem vybranými participanty bude vyhrazena časová dotace 3 týdnů. Délka rozhovoru je odhadována na 60 minut. Výběr a oslovení participantů je podrobněji popsáno v následující podkapitole. Rozhovory se uskuteční v předem domluvených termínech, a to jako osobní setkání nebo online videohovor. V obou případech bude snahou docílit podnětné a nerušené diskuze a bude pořízen zvukový záznam rozhovoru, v případě videohovoru i obrazový záznam. Vyhodnocení primárních dat a vyvození závěrů budou podle časového plánu následně taktéž věnovány 3 týdny.

4.5 Participanti výzkumu

Participanti pro polostrukturované rozhovory budou vybráni z řad marketingových specialistů, kteří pracují v agenturách působících na českém trhu. V kontextu této práce se bude jednat o specialisty, kteří se ve svém profesním zaměření věnují stavění značek. Při jejich výběru budou zvažována následující kritéria: délka praxe marketingového specialisty, velikost klientů, které agentura obsahuje, zavedenost agentury a případná specializace agentury a odvětví, ve kterých její klienti podnikají.

Požadovaným kritériem, které marketingoví specialisté musí splňovat, aby mohli být mezi participanty výzkumu zařazeni, jsou minimálně 2 roky praxe se stavěním značek na seniorní pozici. Bude posuzována velikost klientů, které agentura obsluhuje, a zřetel bude brán i na to, zda se jedná o klienty z komerční nebo neziskové sféry s přesahem do různých odvětví. Participanti budou vybráni z agentur, které v době výzkumu obsluhují minimálně 5 klientů v oblasti branding, případně v minulém roce postavili alespoň 3 značky, což značí o zavedenosti agentury.

Protože se jedná o poměrně specifická kritéria, byla pro výběr participantů zvolena metoda účelového vzorku. Osloveno bude přibližně 13 potenciálních participantů, u kterých bude před zapojením do výzkumu zjištěno, zda požadovaná kritéria splňují. Budou také čerpány informace z webových stránek agentur. Jelikož jde o úzce zaměřenou skupinu participantů, které lze označit za odborníky na problematiku stavění značek, bude z potenciálních participantů vybráno 8–10 participantů pro výzkumné šetření.

4.6 Vymezení kvalitativního výzkumu

Jak uvádí Machková a Machek (2021, str. 52), kvalitativní výzkumné techniky umožňují výzkumníkovi získat informace, které odpovídají na otázku „proč?“. Karlíček (2018, str. 92) krom vysvětlení příčiny doplňuje pochopení emocí, motivace nebo způsobu využití produktu či služby. To vysvětluje, proč byla vybrána kvalitativní metoda zkoumání pro tuto práci. Data získaná kvalitativními metodami vnímá více autorů včetně Tahala (2017, str. 42) jako tzv. měkká data. Tahal u měkkých dat navazuje na smysl kvalitativního výzkumu, který je podle něj vzhledem k povaze získaných dat primárně o obsahové analýze. Kvalitativní výzkum oproti výzkumu kvantitativnímu pracuje s menším vzorkem. Karlíček (2018, str. 92) například jako výzkumný vzorek pro kvalitativní výzkum uvádí jednotlivce nebo menší skupiny o velikosti nejvýše několika málo desítek participantů. Z tohoto aspektu kvalitativního výzkumu Karlíček (taktéž) vyvozuje, že data získaná jako součást výzkumu nelze kvantifikovat a zobecnit na celek.

4.7 Limity výzkumu

Jak už v předchozí podkapitole bylo nastíněno, obecně platným limitem kvalitativního výzkumu je nepřenositelnosti závěrů na celek. To, že výsledky kvalitativních výzkumných šetření není možné zobecnit na celek, zapříčiňuje počet zapojených participantů. Jelikož do primárního výzkumu této práce bude zapojeno 8–10 participantů, vzorek není reprezentativní a jeho výsledky nelze považovat za obecně platné. Limitu bude snaha předejít výběrem participantů zapojených do výzkumného šetření. Cílem bude pestré složení, na první místo však budou kladena kritéria jako délka praxe nebo velikost klientů, které agentury obsluhují. Limit výzkumu lze vidět také v realizaci rozhovorů online formou. Snahou bude zapojit marketingové specialisty z vícero měst České republiky, kde je forma videohovoru schůdnější variantou. Možné nedostatky zapříčiněné tímto způsobem dotazování budou eliminovány naplánováním videohovoru, což zajistí bližší kontakt s participantem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S MARKETINGOVÝMI SPECIALISTY

Kapitola specifikuje zaměření výzkumného šetření, uvádí participanty zapojené do polostrukturovaných rozhovorů a také popisuje, jak byly polostrukturované rozhovory realizovány.

5.1 Zaměření výzkumu

Každý subjekt je ve své podstatě značka, záleží pouze, zda se její tvorbě a strategickému směřování aktivně věnuje. V praxi má stavění značek uplatnění u malých, středních i velkých subjektů v komerční i neziskové sféře. Staví se značky krajů či měst, finančních institucí, sportovních svazů, startupů, osobní značky, značky politických subjektů atd. Pro účely diplomové práce byla proto stanovena užší specifikace, na kterou se návrh v projektové části bude zaměřovat, což bylo reflektováno také v praktické části při výběru participantů a přípravě scénáře. Návrh v projektové části se bude zaměřovat na proces stavby značek primárně pro malé a střední komerční subjekty, které působí na českém B2C trhu a mají do 250 zaměstnanců. Bude zaměřen primárně na subjekty, které už jsou na trhu několik let a nyní chtějí svou značku strategicky směřovat. Návrh najde využití ale i pro značky mimo tuto specifikaci.

5.2 Realizace výzkumu

Před zahájením výzkumného šetření byl v lednu 2023 připraven scénář rozhovorů a v únoru 2023 proběhl pretest scénáře pro odhalení případných problematických oblastí. Pretest neodhalil nutnost provedení změn. V lednu 2023 taktéž proběhlo oslovení a výběr participantů podle kritérií, která jsou uvedena v kapitole Metodika diplomové práce. S ohledem na zaměření návrhu v projektové části bylo záměrem do výzkumného šetření zapojit marketingové specialisty, kteří mají zkušenost se stavěním značek pro malé a střední komerční subjekty s možným přesahem do různých odvětví. Velikost byla posuzována podle počtu zaměstnanců.

Výzkumné šetření metodou polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými specialisty bylo realizováno v únoru až březnu 2023. Protože se jedná o specifickou expertní skupinu participantů, které lze označit za odborníky na danou problematiku, bylo podle plánu do výzkumného šetření zapojeno 10 marketingových specialistů.

Rozhovory s marketingovými specialisty se především z důvodu rozmístění participantů po České republice i zahraničí konaly ve formě online videohovorů a uskutečnily se po předchozí domluvě. Pouze jeden rozhovor byl realizován jako osobní setkání. Před začátkem rozhovorů byli participanté seznámeni se strukturou rozhovoru a byli dotázáni na souhlas s pořízením zvukového a obrazového záznamu, se kterým všichni participanté souhlasili. Taktéž bylo s participanty domluveno, že mohou být v práci uvedeni pod svým jménem, výsledky tedy nemusí zůstat anonymní. Vyhodnocení dat a vyvození závěrů proběhlo v březnu 2023. Scénář rozhovoru je v přílohách práce uveden jako Příloha P II, odkaz na nahrávky rozhovorů je zařazen jako Příloha P III.

5.3 Participanté výzkumu

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 10 marketingových specialistů z 8 agentur. Součástí zapojených participantů byli také dva marketingoví specialisté pracující aktuálně na volné noze. I v jejich případě se jedná o participanty, kteří přestože aktuálně působí na volné noze, mají zkušenosti se stavěním značek v agenturním prostředí. Participanté budou v praktické části práce zastoupeni pouze písmenem. Pro označení participantů bylo zvoleno začáteční písmeno (případně druhé písmeno) jejich příjmení. Zde je pro přehlednost uveden kompletní seznam zapojených participantů a více informací o participantech je obsaženo jako Příloha P I.

- 1) Participantka B – Behová Zuzana
- 2) Participant D – Dvořáček David
- 3) Participant E – Kermes Martin
- 4) Participant F – Fojtík Petr
- 5) Participant H – Holomek Ondřej
- 6) Participantka K – Kremláčková Anna
- 7) Participantka M – Mejsnarová Anna
- 8) Participant P – Pobjecký Juraj
- 9) Participant R – Mrkvička Tomáš
- 10) Participant Z – Zdražil Martin

6 PROCES STAVBY ZNAČEK V PRAXI

Kapitola se zaměřuje na metodiku stavby značek a značná část kapitoly je věnována identifikaci fází, ze kterých se podle participantů zapojených do výzkumného šetření proces stavby značek v praxi skládá.

6.1 Úvod rozhovorů

Pro rozprouštění konverzace byl každý participant na začátku rozhovoru vyzván, aby se představil a uvedl agenturu, pro kterou pracuje. Následně byl požádán, aby přiblížil spektrum služeb, které agentura krom stavění značek v rámci brandingů nabízí. Tyto informace jsou uvedeny jako součást Přílohy P I.

Participantů byli dotázáni, v jakém poměru se při stavění značek věnují úplně novým značkám, které na trh teprve vstupují, anebo pracují se značkami, které už nějakou dobu na trhu fungují a nyní svou značku chtějí z rozličných důvodů strategicky směřovat nebo rebrandovat. Napříč participanty se opakovala odpověď, že zhruba ve dvou třetinách případů se věnují značkám popsaným druhým scénářem. V následujícím textu bude snaha zohlednit oba scénáře.

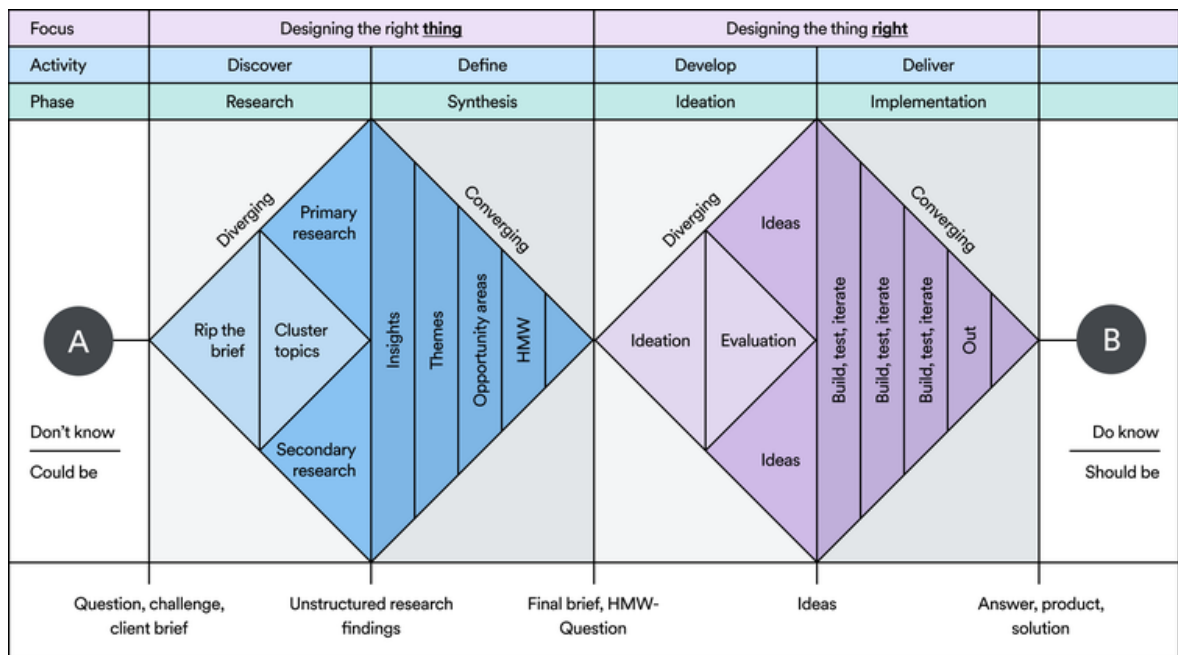
6.2 Metodika stavby značek

Záměrem rozhovorů bylo zjistit, zda participantů v praxi při stavění značek postupují podle vlastních metodik, anebo se řídí dostupnými metodikami, které formulovali konkrétní autoři či instituce. Nejprve byl ale s participanty vyjasněn význam pojmu metodika v kontextu stavění značek. Na základě rozhovorů je možné shrnout, že za metodiku participantů vnímají určitou šablonu, která říká, jak při stavění značek postupovat. Šablona stanovuje fáze procesu a popisuje, co se v těchto dílčích částech musí stát, aby se dospělo k výsledku. Participant D mluvil o metodice jako o „způsobu, jak dělat značku.“ Metodika zahrnuje také dílčí metody využívané napříč jednotlivými fázemi procesu.

Z rozhovorů vyplynulo, že participantů v praxi staví značky podle metodik, které si sestavili na základě vlastních zkušeností s dostupnými metodickými postupy, ale i dílčími modely, metodami nebo přístupy. Vybírají si z nich části, které se jim u nějakého projektu už osvědčily, a ty pak využívají a kombinují. Výše uvedené je možné popsat slovy participanta R: „Nepoužívám ničí hotovou metodiku procesu. Používám vlastní metodiku, ke které jsem si dospěl.“ Participantů také zmínili, že postup často přizpůsobují konkrétnímu projektu a jeho specifickým potřebám. Přestože si tak za řadu let praxe vytvořili obecnou

šablonu, podle které při stavění značek postupují, v praxi se podle nich postup u každého projektu vždy může trochu lišit a většinou se i liší. Participantka K přizpůsobování postupu okomentovala: „Každý projekt je unikátní. Je dobré vědět, kam sáhnout, a vybrat si, co člověk potřebuje.“

Participantí uvedli, že při stavění značek vychází například z modelu dvojitého diamantu pro designový proces, přístupu 3C nebo co-creation přístupu. Jak popsala participantka K, model dvojitého diamantu při stavění značek spočívá nejprve v obsáhlém primárním a sekundárním výzkumu, jejichž cílem je následně vydefinování příležitostí. Ve druhé části diamantu přichází rozvoj více konceptů strategie, z nichž se 2 až 3 koncepty vyberou a ověří se u cílových skupin. Je vybráno finální řešení, které je dopracováno, a vytváří se zadání pro implementaci značky.



Obrázek 3 Ukázka modelu dvojitého diamantu (Zdroj: Carlin, © 2023)

Přístup 3C v rozhovoru uvedla participantka B a popsala, že je založen na 3 klíčových pilířích. Opírá se o společnost (company), její poslání a to, čeho chce společnost svým podnikáním dosáhnout. Dále se zabývá kulturou (culture), v rámci které se mapují trendy a určují oblasti, které formují přemýšlení a chování spotřebitelů. Do třetice obsahuje zákazníka (customer) a pochopení jeho potřeb. V průsečíku zmíněných 3C se definuje strategická doména, která má potenciál rozvoje. Participantka B možný přínos přístupu 3C shrnula: „Kombinací těchto insightů a poslání vznikají značky, které jsou odlišné od těch

průměrných a mají potenciál uspět.“ Co-creation v kontextu stavění značek znamená zapojení zástupců klienta do procesu navrhování a jejich podílení se na vytvoření finálního výstupu. Tomu, jak participanti vnímají zapojení klientů do procesu, se blíže věnuje další kapitola, a proto zde téma nebude více rozvedeno.

6.3 Identifikace fází v procesu stavby značek

Jelikož participanti uvedli, že při stavění značek striktně nenásledují dostupné metodiky, bylo záměrem identifikovat fáze, ze kterých se proces stavby značky v jejich pojetí skládá. Tato podkapitola fáze identifikuje, ale detailnímu popisu jednotlivých fází se věnuje další kapitola.

Nejprve participanti mluvili o aktivitách, při kterých se věnují analýze produktu, nastavení očekávání, ujasnění výstupů nebo schválení rozpočtu. Tutu fázi participanti v rozhovorech označili například za přípravu nebo předfázi. Vícekrát v rozhovorech zmínili označení předprojektová fáze, včetně například participantky B, a proto s ní tak pro účely práce je dále pracováno.

Následovaly fáze, které je podle vyhodnocení rozhovorů možné označit za fáze projektové. Nejprve se participanti v procesu stavění značek pouští do výzkumů a zaznělo několik pojmenování, kterými participanti tuto fázi označili. Nejčastěji ji pojmenovali jako výzkumnou fázi, ale například participant Z o ní mluvil jako o diagnóze, participant H ji pojmenoval jako audit. Přestože participanti fázi pojmenovávali jinak, svým popisem fáze se shodli, že se jedná o stejnou fázi výzkumu.

Na výzkumnou fázi v praxi navazuje workshop s kompetentními zástupci klientské strany. Pouze 2 participanti uvedli, že workshop v rámci procesu stavby značek nerealizují, a pokud ano, spíše výjimečně. Důvody jsou uvedeny v další kapitole při detailnějším rozboru jednotlivých fází. Participant E doporučil workshop jako metodu k sestavení detailního debriefu na původní zadání, a tudíž by podle něj měl být workshop součástí přípravy a ideálně by po fázi výzkumů měl být naplánován workshop další. Participantka M taktéž v praxi realizuje během procesu více workshopů, ale běžnější je podle participantů spíše 1 workshop.

Po workshopu následuje fáze, která se věnuje strategii značky. Participant, kteří workshopy nerealizují, se do přípravy strategie pouští přímo po fázi výzkumné. Strategie značky vychází z byznysové strategie a reaguje na konkrétní problém. Participantka M, která workshopy vyzdvihovala jako základ využívané metodiky, by doporučila workshop v této fázi zopakovat. Součástí strategie je i další výzkum, pomocí kterého se ověřují koncepty strategie.

Po strategii značky se postup popisovaný účastníky začal více rozcházet v pojmenování i obsahu činností. Nejčastěji mezi účastníky zaznělo slovní spojení implementace značky, účastníkem P byl zmíněn termín delivery a dále v rozhovorech zaznělo označení komunikace, akční plán nebo komunikační doporučení. Rozsah aktivit, které jsou součástí implementace, je možné popsat slovy účastníky B: „Co se po strategii děje, závisí na situaci konkrétní značky a problému, který se řeší“.

6.3.1 Srovnání s teoretickými východisky

Pokud by se srovnal proces využívaný v praxi s procesem uvedeným v teoretické části práce, je možné si všimnout, že workshop v teoretické části není vymezen jako samostatná fáze, ale v praktické části ano. Účastníci popisovali, že workshopy jsou realizovány po předchozí domluvě s klientem v předem vymezeném termínu a čase, mají ohraničené trvání, vyžadují si přípravu a zpracování výstupů. Na základě těchto předpokladů lze workshop vnímat jako samostatnou fázi v procesu stavění značek, která se v praxi využívá a která má stejně jako další fáze své náležitosti a význam v procesu.

Zároveň si lze všimnout, že v identifikaci fází není obsažena samostatná fáze zabývající se identitou značky, která byla vymezena v teoretické části. Na identitu byli účastníci v rozhovorech dotázáni a vyplynulo, že není nutné, aby v praxi byla samostatnou fází procesu. Vnitřní identita značky je podle účastníků pokryta ve strategii. Z dalších částí identity se v praxi řeší zejména vizuální výstupy, které jsou pak zapojeny do fáze implementace. V některých případech si klienti do vizuální identity nepřejí zasahovat a účastníčka B ani někdy nevidí nutnost vizuální identitu měnit. O těchto scénářích se však dá mluvit v případě, že se jedná o značku, která už svou vizuální identitu má. Pokud by se jednalo o úplně novou značku, na identitě značky se pracuje, jak už bylo zmíněno ve fázi implementace.

6.3.2 Dílčí vyhodnocení

I když participanti uvedli, že staví značky podle „vlastních metodik“, u jejich popisů procesu nebyly objeveny výrazné odchylky. Naopak byly postupy velice podobné, což identifikaci fází usnadnilo. Lišily se například konkrétní metody, které participanti využívají, ale ne samotný proces. Podobnost procesu předesílali i sami participanti v rozhovorech. Například participant D řekl: „Asi to není něco, co by už nezaznělo. Všichni vychází ze stejných základů.“ Obdobně téma okomentoval participant R: „Bude to hodně podobné, protože to většina lidí dělá v zásadě dost stejně.“ Na základě výpovědí participantů byla stanovena 1 fáze předprojektová a 4 fáze projektové, se kterými se dále v praktické části pracuje.

7 POPIS PROCESU STAVBY ZNAČEK

Kapitola blíže popisuje jednotlivé fáze procesu stavby značek, které byly na základě výpovědí participantů identifikovány v předchozí kapitole. Popisuje, co je obsahem jednotlivých fází, jaké mohou být ve fázích problémy nebo jaké mají fáze výstupy.

7.1 Předprojektová fáze

Na začátku rozhovoru byli participanté dotázáni, zda procesu jako takovému předchází nějaké aktivity či náležitosti, kterými se zabývají ještě před tím, než se pustí do procesu stavby značky. Participanté začali mluvit například o analýze produktu, vyjasňování zadání, identifikaci problému nebo nastavení očekávání. S ohledem na výše uvedené byla s participanty rozebrána otázka, jestli popisované přípravné aktivity vnímají jako součást procesu, nebo ne. Na základě rozhovorů bylo vyhodnoceno, že aktivity jsou součástí procesu, ale participanté by je od dalších 4 fází oddělili do samostatné předfáze nebo přípravné fáze. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, bylo zvoleno označení předprojektová fáze.

7.1.1 Analýza produktu

Participanté napříč rozhovory zmínili, že se před zahájením spolupráce s klientem věnují analýze produktu, přičemž jako produkt vnímali hmotné a nehmotné výrobky i služby a mluvili o něm jako o zásadním rozhodovacím kritériu pro navázání či odmítnutí spolupráce. Uvedli, že se při výběru spolupráce řídí pravidly oborové exkluzivity a nepsanými pravidly etického kodexu. Nenavazují spolupráci s nebezpečnými či škodlivými produkty, k čemuž například participant R řekl: „Nepracuji pro firmy, které prodávají zbraně, cigarety nebo poškozují životní prostředí.“ Participanté upřednostňují spolupráce s klienty, s jejichž produktem se dokáží sami ztotožnit nebo věří záměru podnikání, který značka má.

Participantka M věnuje čas rešerši nejen daného produktu, ale také úvodní analýze trhu a konkurence pomocí sekundárních dat. Participant D shodně s participantkou M popsal, že se vyplatí věnovat pozornost nejen produktu, a doporučil analýzu aplikovat komplexně na všechny složky marketingového mixu. Dále participanté popisovali, aby se do procesu stavění značky vstupovalo až poté, co má klient kvalitní produkt a nastavené funkční procesy. Může se jednat o interní procesy na úrovni e-shopu, expedice nebo klientského servisu a tato prvotní analýza může případné nedostatky odhalit.

7.1.2 Identifikace problému a stanovení očekávání

Před zahájením práce na značce je nutné správně rozumět byznysovému problému, který daná značka řeší, a tím i vyjasnit požadavky na poptávanou agenturu. Participant Z jako příklad základního byznysového problému uvedl zavádění nové značky na trh. Jako dalším příkladem problému může být rebranding značky nebo naplnění dosavadní strategie, která už nemá potenciál pro růst. Jelikož strategie značky na identifikovaný problém následně reaguje, správné pojmenování problému a jeho porozumění rozhoduje o úspěchu dalších fází. Uvedené je možné rozvést slovy participanta Z: „Strategie problému musí zodpovídat. Pokud si jej nepojmenujeme, vymýšlíme strategii a můžeme sklouznout k tomu, že strategie reaguje na jiný insight a komunikuje úplně něco jiného, než by měla.“

Už v předprojektové fázi je podle participantů klíčové umět se dobře ptát. Klienti totiž podle participantů často přichází s „vlastním zadáním“ a chtějí řešit jiný problém, než který by skutečně měli řešit. Proto se přistupuje k sestavení finálního zadání, sjednocení očekávání obou stran a objasnění výstupů, které v procesu vzniknou. Jako nástroj k sestavení finálního zadání lze využít brief, který oběma stranám dává prostor ujasnit rozsah, výstupy i očekávání. Participantka M s klienty prochází briefem při osobním setkání, kdy jej společně vyplňují. Získává tak informace přímo od klienta, a tím se odbourávají určité nejasnosti už na začátku procesu. Součástí předprojektové fáze jsou také organizační záležitosti jako schválení rozsahu projektu a rozpočtu nebo podepsání smlouvy či vyřízení objednávky na službu.

7.1.3 Zapojení klientů do procesu

Participant se při spolupráci s klienty staví do konzultantské role. Opakovaně uváděli, že si na počátku spolupráce klienti mylně myslí, že za ně participant jakožto specialisté jejich značku vymyslí. Participant se ale nevnímají jako tvůrci značek, vidí se spíše jako konzultanti či prostředníci mezi klienty a jejich zákazníky. Pomáhají značky vydefinovat a podle slov participanta D: „Jde o to najít to, co už v nich je.“ Strategie musí vycházet z vnitřního nastavení a poznání dané značky, jinak si ji značka nevezme na svou, a tudíž jí nebudou věřit ani zákazníci. Uvedené je možné shrnout slovy participantky M: „Aby mohla strategie fungovat, musí si ji značka definovat sama.“

S výše uvedeným koresponduje, že klient a jeho tým musí být do procesu stavby značky nutně zapojeni. Dodávají vstupy pro výzkumnou fázi, účastní se workshopu, jsou zapojeni do přípravy strategie, kde se s nimi koncepty validují, a značná část implementační fáze spočívá ve spolupráci s interním týmem klienta. Jejich role v procesu je nejen schvalovací, ale jsou aktivními účastníky. Opakovaně v rozhovorech zaznělo, že do celého procesu na klientské straně musí být zapojeny kompetentní osoby, které participantka B popsala následovně: „Je potřeba, aby u klienta do procesu vstupovali lidé, kteří mají dostatečně velkou rozhodovací a schvalovací pravomoc o dalším směřování značky.“

7.2 Výzkumná fáze

Výzkumnou fázi lze vnímat jako první projektovou fázi v procesu stavění značek. Předpokladem je, že do výzkumné fáze se vstupuje s vydefinovaným zadáním pomocí briefu, případně debriefu, jsou nastavená očekávání a ujasněné výstupy, které v procesu vzniknou, je podepsaná smlouva či objednávka a schválený rozpočet. Na začátku výzkumné fáze už by měl být definovaný problém, kterému se proces bude věnovat. Pokud by k pojmenování problému do této chvíle nedošlo, nejpozději na začátku výzkumné fáze by měl být specifikován. Podle problému je sestaveno zadání, jsou určeny metody získávání dat a následně se realizují výzkumy.

7.2.1 Oblasti zkoumání

Z rozhovorů lze vyvodit 3 hlavní oblasti zkoumání, kterým se participanti primárně kvůli nižšímu rozpočtu na výzkumnou fázi v praxi věnují. Opakovaně participanti mluvili o analýze značky, poznání konkurence a porozumění zákazníkům. Dalšími analýzami, které se v této fázi nabízí realizovat, jsou analýzy trhu, odvětví nebo hybných sil.

Zákazníci

Důležitou součástí výzkumné fáze je analýza zákazníkům. Participant P uvedl, že se v procesu věnuje „identifikaci cílových skupin, jejich potřebám a důvodům, proč nakupují v dané kategorii. Pak následuje sociodemografická specifikace a segmentace.“ Segmentace je i podle dalších participantů naprosto zásadní, jelikož se pro strategii musí vymezit, na které zákazníkům značka cílí a na které ne. Vymezení a poznávání relevantních zákazníkům ve výzkumné fázi participant R okomentoval: „Čím více pravdivých informací o zákazníkům,

tím lépe.“ Než se participanti v praxi pouští do přípravy strategie, zjišťují, kdo jsou zákazníci značky, jaké charakteristiky je spojují, čím se od sebe naopak navzájem liší, jak se cítí, co je trápí nebo proč chtějí produkt koupit.

Konkurence

Každou značku ovlivňují její konkurenti. Participanti popisovali, že ve výzkumné fázi zjišťují, kdo jsou konkurenti jejich klienta, jaká je jejich pozice na trhu nebo čím jsou odlišní. Participant R uvedl, že se ve strategii manévruje kolem konkurentů, kteří jsou silní v komunikaci, a proto se primárně věnuje analýze těchto konkurentů. Poznání konkurence pomáhá v procesu najít pro značku její odlišující myšlenku, která je vnímána jako základní stavební kámen pro positioning značky. Participantka M propojení mezi odlišující myšlenkou a konkurencí okomentovala: „Tato unikátnost musí být odlišná od konkurence. Pokud by ji konkurence využila, popřela by tím samu sebe. Proto musíme vědět, kým konkurence je nebo co si nemůže dovolit.“

Značka

Při poznávání značky se participanti dívají na vnitřní prostředí značky, prochází produktové portfolio a součástí je revize poslání, vize nebo hodnot, jsou-li definovány. Participant D zmínil, že se při analýze značky dívá na základní dokumenty společnosti, mezi které řadí byznys plán, finanční plán a brand manuál, pokud už existuje. Není-li brand manuál vytvořený, přichází v procesu později. Při zkoumání stavu značky se například participant H dále zaměřuje na komunikaci značky. Ať už se jedná o vizuální styl značky, její tonalitu, dosavadní komunikační kampaně nebo využívané komunikační kanály, vše může být a mělo by být předmětem zkoumání. Je důležité zmínit, že komunikaci značky se i další participanti věnují za předpokladu, že se jedná o fungující značku a ne zcela novou značku.

7.2.2 Metody získávání dat

Participanti byli dotázáni na metody, kterými v procesu získávají data. Vyplynulo, že ve výzkumné fázi je možné, jakožto i při klasickém marketingovém výzkumu, rozdělit 2 zdroje dat – primární a sekundární. Za sekundární data participanti označovali interní dokumenty jako byznys plán nebo finanční plán či databáze zákazníků. V ideálním případě podle participantů mají klienti vlastní výzkumy z dřívějšíka, ze kterých je možné vycházet. Neopomíjeli ani volně dostupné zdroje a informace o konkurenci, statistické údaje o obyvatelích, placené datasey nebo platformy zaměřené na údaje o trhu a spotřebitelích.

Primárními daty jsou data získaná pro účel stavby značky a získávají se kvantitativním nebo kvalitativním výzkumem. Kvalitativní výzkum by účastníci doporučili pro získání nebo doplnění hypotéz, kvantitativní výzkum pak na je jejich ověření. Účastnice K uvedla, že rozsáhlejší primární výzkum se podle jejích zkušeností „realizuje zhruba u jedné čtvrtiny projektů, což není moc, ale nejsou na to peníze“. Jako konkrétní metody pro zpracování získaných dat byla zmíněna PESTE analýza, SWOT analýza, analýza produktového portfolia, empatická mapa nebo myšlenková mapa. S konkurencí se v praxi může pracovat na úrovni konkurenční mapy tržního prostředí, Porterova modelu 5 sil nebo benchmarkingu. Metody zpracování dat nebyly s účastníky podrobně rozebírány.

7.2.3 Realizace výzkumné fáze

Rozsah výzkumné fáze závisí nejčastěji na rozpočtu, což potvrzuje výrok účastnice M: „Pokud na to není budget, spoléháme se na klienta a informace, která nám dodá.“ Pokud je rozpočet pro celý proces nižší, využívají účastníci spíše sekundární zdroje dat a eventuálně volí primární výzkumy ve formě individuálních rozhovorů. U menších a středních značek s nižším rozpočtem účastníci zjišťují minimálně data o zákaznících a zaměstnancích na malém vzorku. Uvedli, že pokud už značka má své zákazníky, rádi se se značkou o informace podělí například skrze dotazník v newsletteru, na sociálních sítích nebo při nákupu v kamenné prodejně.

Odpověď na otázku, zda do výzkumné fáze zapojit výzkumnou agenturu, nebo se výzkumům věnovat interně, byla mezi účastníky rozhovorů nejednotná. Někteří účastníci do výzkumné fáze přizývají externí agentury, jelikož je považují za odborníky a šetří jim čas v procesu. Někteří účastníci včetně účastníka Z naopak získávají informace interně. Mají pak do problematiky při přípravě strategie větší vhléd. Na základě informací získaných v rozhovorech by bylo možné říct, že pokud se jedná o výzkum v menším rozsahu, například kvalitativní individuální dotazování se zákazníky nebo zaměstnanci, není nutné, aby výzkum realizovala výzkumná agentura. V případě, že je na výzkum vyčleněn malý rozpočet, je to pravděpodobně také nejspolehlivější cesta, jak výzkumnou fázi neopomenout a informace získat.

7.2.4 Výstup výzkumné fáze

Poznatky z výzkumné fáze nemusí být podle participantů zpracovány do rozsáhlého výstupu. Je-li do procesu zapojena výzkumná agentura, dodává rozsáhlejší výstupy a doporučení ona, jinak jde podle participantů spíše o pracovní podklad pro další fáze procesu. Vyplatí se však sepsat zásadní zjištění, na které je možné v procesu navázat, k čemuž participantka K řekla: „Potřebuju znát odpovědi na klíčové otázky, které se řeší, a na ně odpovědi. To stačí.“ Participantka B zmínila, že si vytváří seznam informací, který je před uzavřením výzkumné části zásadní zjistit, a řídí se podle něj.

7.3 Workshop

Workshop s několika zástupci klientské strany je podle dotázaných participantů významnou fází v procesu stavění značek. Projevuje se v něm co-creation přístup, tedy zapojení klienta do spoluvytváření značky, který je zmíněn v předchozí kapitole. Až na výjimky participanti uvedli, že workshop s klienty v praxi realizují vždy. Pouze 2 participanti řekli, že workshop v praxi nerealizují a pokud ano, pouze výjimečně. Při dotazu, proč workshop nerealizují, uvedli, že jej nepovažují za nutnou část procesu a potřebné informace získávají v předchozích rozhovorech s klienty. V následujícím textu je workshop i s jeho náležitostmi blíže specifikován.

7.3.1 Účastníci workshopu

Participantů popisovali, že z jejich zkušenosti je naprosto zásadní, aby se workshopu na straně klienta účastnili komponentní osoby s dostatečně vysokými schvalovacími a rozhodovacími pravomocemi. U menších a středních značek by podle participantů měli být na workshopu přítomní majitelé společnosti, případně další osoby ze společnosti s vysokými rozhodovacími pravomocemi, například členové rady. Přítomnost majitelů na workshopu participant F zdůvodnil následovně: „Pokud je to menší značka, je ideální, když vychází ze samotného majitele nebo majitelů, a proto musí být u toho.“ V zapojení kompetentních osob viděli participantů problém spíše u větších společností, u menších značek zapojení majitelů podle nich problém nebývá.

Konkrétní složení dalších účastníků se pak může měnit podle velikosti společnosti a jejího podnikání. Složení ovlivňuje i to, zda se jedná o zavedenou značku nebo úplně novou značku. Finální seskupení by mělo být diverzifikované tak, aby bylo možné získat různé pohledy na probírané otázky. Nejvýše by se mělo jednat o složení 6–8 lidí včetně účastníků

ze strany agentury. Jedná-li se například o výrobní společnost, chtějí participanti, aby na workshopu byl přítomen výrobní ředitel nebo jiná osoba pověřená za vedení výrobního úseku. Dále participanti zvou na workshop zástupce obchodního týmu, personalistu, zaměstnance ze zákaznické péče, který má pravidelný kontakt se zákazníky, a marketingového pracovníka odpovědného za komunikaci značky. Participant E uvedl, že do workshopu zapojuje také odborníka na obor, ve kterém se klient pohybuje, aby zajistil odborný dohled nad problematikou. Ze strany agentury se pak podle participantů workshopu ideálně účastní account manager, brand stratég a art director.

7.3.2 Průběh workshopu

Participanti napříč rozhovory shodně uvedli, že workshop nejčastěji realizují jako půldenní nebo jednodenní sezení se zástupci klientské strany. Vícedenní workshop by participanti nedoporučili. V případě potřeby více iterací s klientem participantka M rozděluje setkání na několik separátních půldenních nebo jednodenních sezení.

Workshop začíná vzájemným seznámením zúčastněných osob. Účastníci workshopu představí sebe i svou pracovní pozici ve společnosti a vyjádří svá očekávání od workshopu. Participant E se na workshopech účastníků také ptá, proč pracují pro danou značku, co je na práci láká. Napříč rozhovory také zaznělo, že participanti na workshopech nastavují určitá pravidla, mezi které patří například nepoužívání telefonů, pravidelné přestávky nebo nepřekřikování ostatních účastníků.

Z výpovědí participantů bylo vyhodnoceno, že nelze popsat jeden univerzální postup, jak workshopy dělat. Participanti uváděli, že mají obecnější šablonu, jak by workshop měl probíhat, ale i v rámci jejich vlastních projektů se struktura workshopu přizpůsobuje konkrétnímu klientovi a jeho problému, čemuž předchází důkladná příprava. Z rozhovorů bylo zřejmé, že struktura workshopu a využívané metody se liší například podle přístupu k přípravě strategie. Za předpokladu, že se při přípravě strategie vychází z konstrukce značky, v jejímž středu je esence značky, je záměrem sestavit obsah workshopu tak, aby jeho výstupem byl „náboj pro postavení značky neboli esence“, jak uvedl participant D. V tomto případě se pak participanti ptají například na zážitky se značkou. I když obsah workshopu a využívané metody mohou být odlišné, podle informací získaných od participantů je možné vyzdvihnout několik bodů, které v rámci workshopu zmiňovali nejčastěji. Participanti s účastníky mluví o příběhu značky a důvodech jejího vzniku, diskutuje se o poslání a vizi

do budoucna, blíže se rozebírají zákazníci a osoby, debatuje se o osobnosti značky včetně jejích hodnot nebo tonality, stanovují se archetypy. Participantů v praxi z průběhu workshopu dělají zápis, ale pokud není s klientem dohodnuto jinak, není nutné připravovat formální výstup.

7.3.3 Metody využívané na workshopu

Ve spojitosti s průběhem workshopu byli účastníci dotázáni na konkrétní metody, které se jim v praxi při workshopech osvědčily. Vyplývalo, že stejně jako celou strukturu workshopu i metody účastníci přizpůsobují konkrétnímu projektu a jeho potřebám. Účastnice K o metodách využitelných na workshopu řekla: „Musí se to přizpůsobit. Mám na metody několik zdrojů, takže jdu a vybírám.“ Účastníci uváděli, že při workshopech s účastníky tvoří osoby, které pomáhají definovat, komu má být strategie značky určena. Dále napříč rozhovory mluvili o vědomých asociacích, personalizaci značky skrze připodobnění k profesi nebo planetě, nekrologu značky nebo hraní rolí. Zmíněné metody lze souhrnně označit jako projektivní techniky, které se využívají mimo jiné v marketingovém výzkumu. Projektivní techniky jsou způsobem, jak se účastníkům i účastníkům se značkou na workshopu lépe pracuje. Účastníkům pomáhají získat od účastníků potřebné informace například v případě, že účastníci nejsou schopni na položené otázky jinak reagovat. V rozhovorech byly zmíněny i další metody, které jsou oproti projektivním technikám více analytické. Účastníci souhrnně uvedli metody jako mapování kategorie, mapování potřeb, mapování konkurence, SWOT analýza nebo byznys cluster.

Základním předpokladem pro úspěch workshopu je podle účastníků dovednost umět se dobře ptát, k čemuž účastník D řekl: „Pokud se jich zeptáte napřímo, často sami neví, takže je potřeba na to jít jinak.“. Účastník F popsal, že na workshopu s účastníky funguje formulování problémů pomocí otázek a jejich převedení na příležitost. Konkrétně využívá formulaci „Jak bychom mohli?“. Účastníkům na workshopech osvědčila také práce s hlasováním a určováním priorit. Pro nastínění lze uvést situaci, kdy se na workshopu rozebírá například téma hodnot. Nejprve formou individuálního brainwritingu účastníci vypíší hodnoty, které podle nich značku charakterizují, a následně se v rámci skupiny prostřednictvím hlasování určují ty, se kterými souhlasí nejvíce účastníků a se kterými se bude v procesu dále pracovat.

7.4 Strategie značky

Z rozhovorů s participanty vyplynulo, že strategie značky reaguje na problém definovaný v předprojektové fázi a jejím úkolem je přispět k naplnění byznys cíle. Strategie značky by měla vycházet z obchodní strategie, což zmínil v rozhovoru i participant P a popsal, že je nevyhnutelné obchodní strategii porozumět a v připravované strategii značky ji reflektovat. Finálním výstupem je dokument (nebo jiná forma) popisující strategii značky, který je pro celou značku i externí dodavatel vodítkem, co a jak dělat nebo nedělat, aby se k naplnění cíle dospělo.

Participant v rozhovorech uvedli několik vlastností, které charakterizují funkční strategii. Jako funkční vidí participant Z strategii, která reaguje na řešený problém a trvá několik let, v ideálním případě do svého naplnění. Napříč rozhovory zaznělo, že strategie musí být pouze jedna, musí být jasná, jednoduchá a ideálně by ji mělo být možné snadno vysvětlit člověku, který značku nezná. Tyto vlastnosti shrnují slova participanta R: „Dobrá strategie je ostře definovaná myšlenka, kterou jde dát do jedné věty o maximálně 5 slovech.“ Strategie by měla být pro cílové skupiny dostatečně zajímavá a přitažlivá a participant Z uvedl, že by měla být také vizuální a symbolická. Zajímavá strategie je podle slov participanta D taková, která „lehce zvedá ze židle, když se se značkou zákazníci potkají.“ Uvedené vlastnosti korespondují s tím, že v jádru strategie je odlišující myšlenka, která značku dělá rozpoznatelnou mezi konkurencí a je výchozím bodem pro positioning značky.

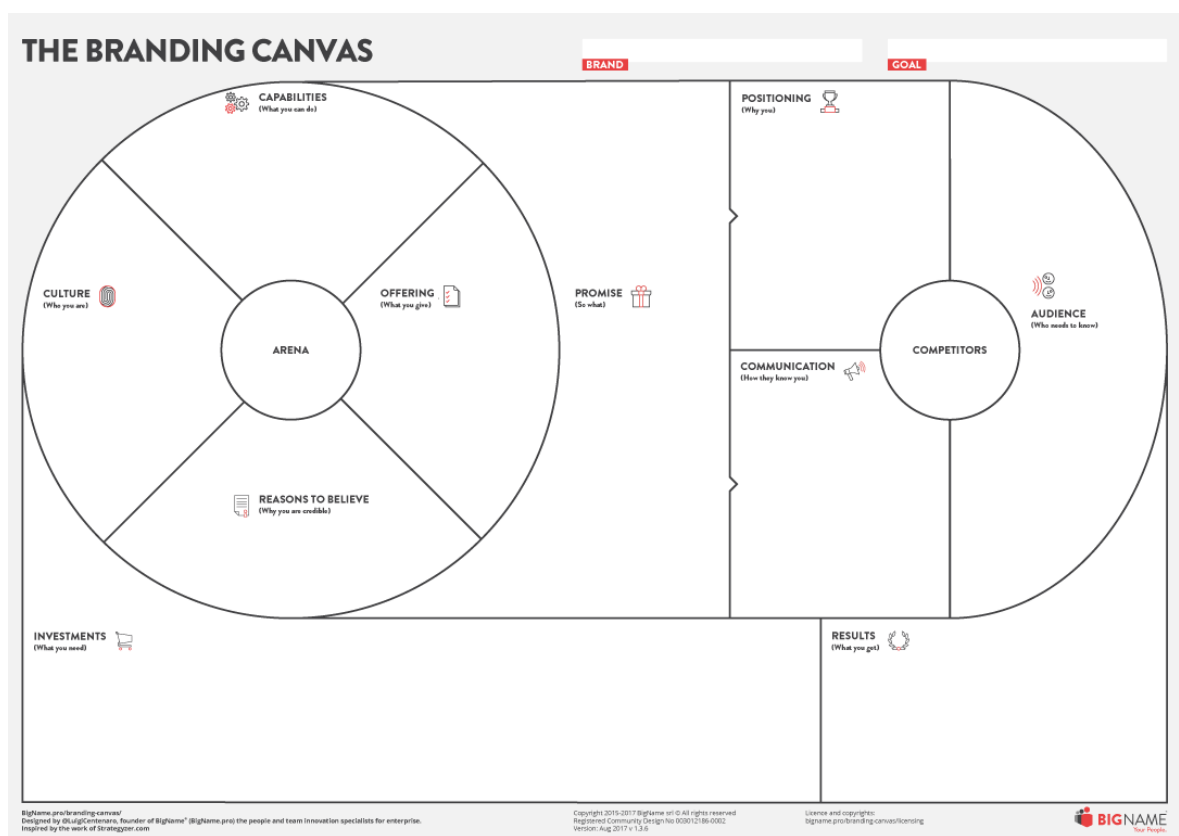
Participant v rozhovorech popisovali, že značka se v čase vyvíjí a nejen byznysově roste, a proto je potřeba, aby se strategie pravidelně revidovala a růst značky reflektovala. Vyjádření participantů k životnosti strategie je možné shrnout slovy participanta Z, který řekl: „Každé strategii po chvíli dojde energie. Účelem strategie je naplnit cíl a pokud ho naplní, už nemá kam růst.“ Tato chvíle je klíčovým momentem pro revizi značky a nastavení dalšího směřování. V praxi se participanti strategie drží v rozmezí 2–5 let, ale doba se u konkrétních značek může lišit.

7.4.1 Příprava strategie značky

V rozhovorech s participanty byl věnován prostor přípravě strategie. Nejčastěji zaznívala odpověď, že se jedná o kreativní proces, který probíhá formou individuální práce specialistů nebo jejich vzájemné kooperace na brainstormingu. Vstupy pro přípravu strategie jsou informace z výzkumné fáze a poznatky získané na workshopu s klientem. Participantka M v této fázi opakuje workshop se zástupci klientské strany, jelikož na jednom workshopu

podle ní není dostatek času věnovat se všem potřebným tématům do detailu. Ne vždy je ale na další workshopy dostatek financí a časový prostor. Participant E se při přípravě strategie doporučuje ptát na otázku „Co má strategie vyřešit?“, což v rozhovoru doplnil slovy: „Potřebuju vědět, jestli se do toho jako zákazník mám zamilovat, mám to nenávidět, nebo to má spojit lidi.“

Participantů uvedli, že k přípravě strategie v praxi využívají různé dílčí metody. Participant H zmínil konstrukci značky, v jejímž jádru je esence značky, a odkázal na ni také participant D. Jde o určitý příslib, který značka dává svým zákazníkům a od kterého se odvíjí osobnost, hodnoty, benefity a atributy značky. Esence pomáhá určovat, jaká značka je, za čím si stojí, formule její vizuální identitu a tón komunikace. Zmíněny byly také metody Minimum viable brand nebo Branding canvas. V případě druhého uvedeného jde o jednostránkový nástroj, který pomocí plátna (canvas) pomáhá definovat strukturovanou strategii značky včetně pozice na trhu, kultury, příslibu zákazníkům nebo hlavního sdělení komunikovaného zákazníkům. Spojuje strategii se schopnostmi a možnostmi značky, investicemi nebo zmíněnými cílovými skupinami.



Obrázek 4 Branding canvas (Zdroj: BigName, © 2023)

7.4.2 Ověření konceptů strategie značky

Podle informací získaných v rozhovorech může v praxi vznikat více konceptů strategie. Participanti k tématu uvedli, že při přípravě strategie doporučují na ověření konceptů vyčlenit čas předtím, než se do detailu začne rozpracovávat strategie, která v závěru nemusí být pochopitelná a nemusí fungovat. Participant P řekl, že se možným neúspěchům strategie lze vyhnout pretesty konceptů. Strategie vychází z poznání cílových skupin, a proto participanti koncepty validují na cílových skupinách zákazníků. Participantka K mluvila o průzkumu metodou individuálního dotazování s několika zástupci cílových skupin.

7.4.3 Forma výstupů o strategii značky

Z rozhovorů s participanty vyplynulo, že finální výstup této fáze, který je předán klientovi, by se měl přizpůsobit tomu, co už ve vnitřním prostředí značky funguje nebo na co je zvyklá. Primární je, aby se výstup využíval. Formu výstupu ovlivňuje i rozpočet, který klient chce a může do výstupu investovat. Uvedené potvrzují slova participanta R: „Forma se přizpůsobuje tomu, co chce klient. Samozřejmě mám svou vlastní, kterou klientům můžu nabídnout.“ Jako možný výstup uvedl participant D brand manuál, participantka K mluvila o brandbooku a participant H zmínil ústavu značky. Uvedené výstupy jsou rozsáhlejší, často několikastránkové dokumenty nebo prezentace. Participanti dále mluvili o tom, že finálním výstupem může být jednoduchý plakát a participant E uvedl jako finální výstup prohlášení majitele nebo krátký film.

Pokud se jedná o delší výstup, jako je tomu v případě brandbooku nebo brand manuálu, doporučují participanti vspecifikovat několik základních pravidel do jednoduššího formátu, kterým může být shrnující desatero. Přínos několika jednoduchých pravidel vidí participantka K v tom, že „značka a její strategie nezůstane mrtvá někde v šuplíku.“ Zainteresaným subjektům, které značku a její strategii dále implementují, se pak podle zkušeností participantů se značkou lépe pracuje. Většinou desatero využívají interní zaměstnanci značky a externí dodavatelé.

7.4.4 Obsah výstupů o strategii značky

V rozhovorech s participanty bylo zjišťováno, jaký obsah najde klient ve finálním výstupu popisující strategii značky. Napříč rozhovory participanti zmínili, že finální strategie obsahuje představení značky a její historii, vizi a poslání, hodnoty, cílové skupiny nejčastěji vykreslené pomocí person a propozici značky na trhu. Dále participanti uvedli, že do

strategie zařazují například osobnost značky, archetypy, tonalitu značky a její komunikaci, názorné představení vizuální identity a symboly značky. Mluvili také o esenci nebo DNA značky, které značce dává kořeny a určuje oblasti, ze kterých v průběhu svého působení nemůže slevit. Ojedinele zaznělo, že součástí výstupu jsou nejbližší akční kroky k implementaci strategie.

Z pohledu značky pak výstup shrnující strategii obsahuje informace jako kdo jsme a co děláme, jakou máme historii, jaké je naše poslání, co je naší vizí, jaké jsou naše hodnoty, čím je naše značka rozpoznatelná a čím jsme jedineční, kdo jsou naši zákazníci, jak se zákazníkům komunikujeme nebo o jakých tématech mluvíme. Jak už bylo zmíněno, forma výstupu je individuální a informace, které jsou v jednotlivých výstupech uvedeny, se povaze formátu přizpůsobují.

7.5 Implementace

Poslední fází, kterou participanti v rozhovorech popisovali, je implementace. Participanti pod implementaci zařazovali aktivity spojené se zavedením značky a její strategie do praxe. Mluvili o produkci jednotlivých výstupů, realizaci změn nebo integraci strategie značky do vnitřního prostředí společnosti. Participant P fází implementace popsal jako převedení strategie do komunikačního plánu. Participantka M uvedla, že v této fázi je potřeba dát značce tvář. Mluvila o vizuální podobě značky a taky její tonalitě. Jak však bylo předesláno při identifikaci fází, rozsah aktivit, které na strategii značky ve fázi implementace navazují, slovy participantky B „závisí na situaci konkrétní značky a problému, který se řeší“. Jako příklad lze uvést situaci, kdy agentura po nastavení strategie doporučí redesignovat vizuální identitu značky. Ve fázi implementace se pak řeší návrh nové vizuální identity, její zapojení do touchpointů se značkou včetně interních dokumentů a změna se komunikuje. U dalšího projektu může být implementace naplněná aktivitami spojenými s vytvořením komunikačních kampaní nebo návrhem tonality značky.

7.5.1 Problémy při implementaci

Participanti v rozhovorech fází implementace označovali za nejproblémovější místo v celém procesu. Například participant Z o mezifázi mezi připravenou strategií a její implementací mluvil jako o „propasti, ve které zemře spousta strategií ještě dřív, než se vůbec dostanou na světlo světa.“ Z rozhovorů vyplynulo několik důvodů, proč participanti považují implementaci strategie za natolik problematickou. Jako jednu z možných příčin neúspěchu

implementace lze identifikovat příliš složitou a dlouhou strategii. Pokud strategie není srozumitelná a při exekuci ji zainteresované osoby nepochopí, implementace se podle participantů spíše nepovede. Další problém vidí ve strategii, která není zajímavá.

Pravděpodobně nejčastějším problémem, se kterým se participanté v praxi setkávají, je nedostatečná zkušenost a časová kapacita managementu strategii implementovat. Participant Z k tématu uvedl, že řízení přechodu ze strategie do konkrétních akčních kroků není pouze strategický a kreativní problém. Vyžadují si schopnosti, kterými management ve společnosti musí disponovat, a změny musí prosazovat. Na dotaz, zda se participanté s agenturou do implementace aktivně zapojují, nebo nechávají implementaci na interním týmu značky, reagovali téměř shodně, že ve většině případů je jejich zásah potřeba. Staví se do role „partáka“, který je internímu týmu oporou a pomáhá změny realizovat. Participantka K, která je aktuálně na volné noze, implementaci nechává na interním týmu. Udržuje si roli konzultanta a poskytuje dalším subjektům zapojeným do implementace zadání. Posledním, ale ne méně důležitým problémem, který participanté zmínili, je nedostatek financí na implementaci strategie. Možné dopady nedostatku finančních prostředků pro implementaci popsal participant F následovně: „Pokud nejsou peníze, roztáhne se to v čase, což ze zkušenosti nikdy není dobře.“

7.5.2 Realizace implementace

Participanté při implementaci popisovali aktivity, které lze seskupit do dvou nadřazených kategorií – aktivity směřované dovnitř značky k zaměstnancům a aktivity směřované k zákazníkům a partnerům. Uváděli, že jako první realizují aktivity do vnitřního prostředí značky. Důvod pro tohle rozhodnutí shrnují slova participanta F: „Majitelé a zaměstnanci jsou největší ambasadoři značky.“ Participanté proto do fáze implementace zařazují workshopy nebo školení interního týmu. Management značky a vedoucí dílčích oddělení musí strategii pochopit a vědět, jak s ní pracovat, aby ji byli schopní předat dalším zaměstnancům i zákazníkům. Participant D řekl, že „strategii by měli chápat lidi ve schvalovací radě i ve skladu.“ Podle participantů se také ukazuje, že zaměstnanci chtějí vědět, jak k naplnění strategie mohou přispět, a především u malých značek chtějí být aktivní součástí. V implementaci se proto plánují interní kampaně, které strategii a případně změny vysvětlí, aby se zaměstnanci pro novou strategii nadchli.

Kromě implementace strategie dovnitř značky obsahuje fáze aktivity spojené s komunikací směrem k zákazníkům a partnerům. Určuje se, co se musí stát, aby se o značce nebo její změně dozvěděli zákazníci a zapojení partneři. Jak uvedl participant P, „strategii musí být možné převést do vícero komunikačních kampaní“, k čemuž postupně dochází ve fázi implementace. Je-li součástí strategie například větší změna značky, je potřeba změnu reflektovat a zákazníky a partnery s ní seznámit. Participantka M v praxi realizuje kampaň zaměřenou na značku, tedy brandovou kampaň, které nemá prodejní cíle a je postavena na sdělení o značce.

Ve výpovědích participantů si bylo možné všimnout, že k implementaci přistupují jako k řízení projektu. Participant F k řízení implementace řekl: „Nastavuje se plán do časové osy a ten se dodržuje.“ Podle priorit sestavují plán aktivit, které vnímají jako dílčí projekty. Každému projektu je přiřazen rozpočet, termín dokončení a odpovědná osoba, která odpovídá za jeho naplnění. Implementace by měla být pro značku prioritou a interní tým by se na ni měl soustředit. Když není nastaven plán, implementace prioritu ztrácí a v praxi se ji podle zkušeností participantů nepovede plně realizovat.

Participant napříč rozhovory stejně popisovali, že aktivit, které by v ideálním případě bylo vhodné v implementaci realizovat, bývá mnoho, a tudíž je zásadní určit, jakým aktivitám a v jakém pořadí se věnovat. Participantka K jako pomůcku pro určení priorit vidí customer journey mapu. Spojení mapy s hodnotami značky pomáhá určovat místa v nákupní cestě zákazníka, která jsou vůči strategii problematická a je nutné provést změny. Pro vysvětlení lze uvést příklad značky, která má jako svou hodnotu udržitelnost. Problémem může být balení zásilek do plastových obalů, což se s hodnotou udržitelnosti vylučuje. Aktivita, která se stane prioritou, pak bude změna balení produktů.



Obrázek 5 Ukázka customer journey mapy (Zdroj: Piktochart, © 2023)

7.5.3 Vyhodnocování výsledků

Bylo uvedeno, že strategie značky má přispět k naplnění byznys cíle. Součástí implementace je proto měření, zda nastavená strategie a aktivity realizované v rámci implementace k naplnění byznys cíle směřují. Záměrem je, aby v případě nefunkční strategie mohlo dojít k nápravným krokům nebo v krajním případě ke změně strategie. Pokud nastane podezření, že strategie není vhodně nastavená, doporučuje participant Z před jejím ukončením 3–6 měsíců intenzivní komunikace, která vychází z nastavené strategie, a poté její zhodnocení. K vyhodnocení mohou být využity výsledky větších kampaní a určitou roli hraje také subjektivní hodnocení agentury i klienta, zda strategie se zákazníky rezonuje či nikoliv.

Při dotazu, zda mají participant nastavená určitá kritéria, podle kterých by vyhodnocovali průběh projektu nebo nastavení metodiky, uváděli, že metodiku neměří. Interně si vyhodnotí, zda v procesu nenastaly větší problémy nebo kritické situace, ale jinak se zaměřují na vyhodnocení značky. K měření se například participantka B vyjádřila: „Nemáme nastavené měření. Ideálně se značkou dále spolupracujeme, takže i z toho má člověk nějakou zpětnou vazbu.“

Značku a její strategii po začátku implementace vyhodnocují participanti spíše na subjektivní rovině, kterou vícekrát popsali jako „soft metriku“. Za úspěch pojmají, že se daří implementace a jsou pozitivní odezvy od zaměstnanců i zákazníků. Participant R za známku toho, že se strategie povedla, bere to „že ze strategie vznikla dobrá kreativa.“ V dlouhodobějším měřítku sleduje například participant Z digitální metriky a pokud je dostatečný rozpočet, realizují se podle participantů výzkumy značky. Ve výzkumech se sleduje například to, jak si značka vede z pohledu povědomí u cílových skupin, zda komunikační kampaň na základě strategie ovlivnila znalost značky nebo zda si cílové skupiny značku spojují s určitou pozicí na trhu. Kvůli nižším rozpočtům se výzkumy v praxi realizují buď v pozdější části implementace nebo před klíčovými komunikačními kampaněmi či dalšími strategickými změnami.

7.6 Doba trvání procesu

Participanti byli dotázáni, jak dlouho na výše popsaném procesu pracují, přičemž doba se vztahuje na období od začátku výzkumné fáze do přípravy plánu implementace. Předprojektová fáze do délky procesu není započítána, jelikož spolupráce není potvrzena a práce na dalších fázích procesu se teprve schvaluje a plánuje. Participant Z uvedl rozpětí 8–12 týdnů, participant F určil stejné rozmezí, 2,5 měsíce, a participant H uvedl o něco delší rozmezí 10–16 týdnů. Podle informací od účastníků bylo vyhodnoceno, že na procesu se v praxi pracuje v době maximálně 4 měsíců, ale spíše méně, a implementace značky do všech kanálů může následně trvat i rok nebo několik let. Opakovaně zaznívalo, že výzkumné části by participanti věnovali nejvíce času, pokud to situace a řešený problém dovolují. Na druhé straně zmiňovali, že s nižším finančním rozpočtem se ubírá právě na výzkumné části, což participant P považuje za chybu. Součástí všech fází by mělo být schválení dílčích posunů klientem, čímž se podle participantů dá předejít zbytečným chybám z nedorozumění.

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Kapitola obsahuje zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny v kapitole Metodika diplomové práce. Jako výzkumná metoda pro jejich zodpovězení byly zvoleny polostrukturované rozhovory s marketingovými specialisty, kteří se ve svém profesním zaměření věnují stavbě značek. Do výzkumného šetření bylo zapojeno 10 marketingových specialistů. Odpovědi na výzkumné otázky spolu s dalšími informacemi uvedenými v praktické části práce budou dále využity pro návrh projektu.

8.1 VO1

VO1: Z jakých fází se proces stavby značek v praxi skládá a co je jejich obsahem?

Cílem první výzkumné otázky bylo zjistit, z jakých fází se proces stavby značek v praxi skládá a co je jejich obsahem. Záměrem bylo také porovnat, zda se fáze procesu liší od teoretických východisek uvedených v první části práce. Výzkumná otázka vycházela z předpokladu, že marketingoví specialisté v praxi postupují podle dostupných metodik nebo mají metodiky vlastní. Bylo zjištěno, že účastníci při stavění značek postupují podle metodik, které si sestavili na základě vlastních zkušeností s dostupnými metodickými postupy a také dílčími metodami, modely, přístupy apod. Vybrali si z nich části, které se jim v praxi osvědčily, a ty kombinují. Vytvořili si obecnou šablonu, jak při stavění značek postupovat, a od té se proces odvíjí. Zároveň vyplynulo, že konkrétní postup může být, a v praxi ve většině případů také bývá, upraven vůči danému projektu a jeho potřebám.

S ohledem na výše uvedené byl s každým účastníkem zjišťován proces stavění značek v jejich praxi. Výzkumné šetření ukázalo, že přestože specialisté mají vlastní metodiky a neřídí se striktně dostupnými metodickými postupy, jejich popisy procesu stavby značek byly téměř shodné. Byly zaznamenány drobné odlišnosti, ale nejednalo se o výrazně jiný postup. Odchytky byly identifikovány spíše v pojmenování jednotlivých fází nebo využívaných metodách, ale ne ve fázích jako takových. Pravděpodobnou podobnost procesu předepisovali v rozhovorech sami účastníci.

Na základě rozhovorů byla identifikována 1 fáze předprojektová a 4 fáze projektové, podle kterých participanti v praxi staví značky, a takto se s nimi dále v praktické části diplomové práce pracovalo. Pro přehlednost jsou strukturovány do bodů:

- Fáze předprojektová dalším 4 projektovým fázím předchází a nelze ji v procesu vynechat. Zahrnuje analýzu produktu, identifikaci problému, nastavení očekávání, schválení zadání nebo podepsání smlouvy či objednávky.
- První projektovou fází v procesu stavění značek je fáze výzkumná. Byly stanoveny 3 oblasti zkoumání, kterým se v praxi participanti věnují nejčastěji – značka, konkurence a zákazníci.
- Na výzkumnou fází v praxi navazuje workshop se zástupci klientské strany, jehož výstupy spolu s výsledky výzkumné fáze slouží jako podkladové materiály pro přípravu strategie.
- Strategie značky je další fází v procesu. Hledá řešení na problém definovaný v předprojektové fázi a jejím cílem je přispět k naplnění byznys cílů. Strategie značky má ucelený výstup či výstupy, které strategii popisují a pomáhají k jejímu naplnění, přičemž forma výstupů by měla být přizpůsobena potřebám konkrétní značky.
- Poslední fází v procesu stavby značek je implementace. Byly stanoveny 2 nadřazené kategorie aktivit, které specialisté v praxi realizují. Těmi jsou aktivity směřované dovnitř značky k zaměstnancům a aktivity směrem k zákazníkům a partnerům. Součástí implementační fáze je vyhodnocování značky.

Je možné si všimnout, že v teoretických východiskách není workshop vyčleněn jako samostatná fáze. Na základě rozhovorů se specialisty byl jako samostatná fáze identifikován. Důvody jsou uvedeny v kapitole Identifikace fází v procesu stavby značek. Na druhou stranu ve fázích není obsažena identita značky, která je podle teoretických východisek samostatnou fází. Z rozhovorů vyplynulo, že vnitřní identita značky je obsažena ve strategii značky a další části identity jsou v případě potřeby řešeny ve fázi implementace, a tudíž nemusí být identita v praxi samostatnou fází. Součástí každé fáze je průběžné schvalování s klientem, čímž participanti v praxi předchází zbytečným chybám z nedorozumění. Blíže byl proces popsán v předchozí kapitole.

8.2 VO2

VO2: Jaké metody lze v praxi v jednotlivých fázích procesu stavby značek využít?

Druhá výzkumná otázka se zabývala konkrétními metodami, které je možné při stavění značek v jednotlivých fázích využít. Záměrem bylo zjistit, jaké metody se participantům v praxi osvědčily, aby mohly být použity v projektové části jako součást návrhu. Výzkumné šetření ukázalo, že metody, které v jednotlivých fázích nachází uplatnění, se přirozeně odvíjí od povahy každé fáze a jejího obsahu. Uvedené metody včetně dalších jsou detailněji popsány v kapitole Popis procesu stavby značek. V této kapitole je nabídnuto jejich shrnutí.

V předprojektové fázi se pro definování zadání, rozsahu projektu nebo rozpočtu využívá brief jakožto základní dokument projektu. Pro analýzu produktu, marketingového mixu nebo konkurence, podle kterých se participanté rozhodují o navázání spolupráce, může být využita rešerše volně dostupných zdrojů.

Ve výzkumné fázi nachází uplatnění postup klasického marketingového výzkumu. V praxi se nejprve provádí analýza sekundárních dat a primární data se získávají kvalitativními i kvantitativními metodami zkoumání. Typickými metodami jsou dotazníky, individuální rozhovory se zaměstnanci, ankety na sociálních sítích nebo dotazování v kamenné prodejně. Využívá se například konkurenční mapa tržního prostředí, Porterův model 5 sil, analýza produktového portfolia, empatická mapa nebo myšlenková mapa.

Na workshopech se participantům osvědčila práce s personami nebo generování nápadů pomocí brainstormingu či brainwritingu. Využívají také další metody, které lze rozřadit do 2 skupin. První skupinou jsou projektivní techniky jako vědomé asociace, personalizace značky, připodobňování k profesím či planetě nebo nekrolog značky. Druhou skupinou jsou metody, které jsou oproti projektivním technikám více analytické, a zahrnují mapování kategorie, mapování potřeb, mapování konkurence nebo SWOT analýzu.

V další fázi jsou využívané metody, které pomáhají s přípravou strategie. Využít lze například Branding canvas, Minimum viable brand nebo konstrukci značky, která má v jádru esenci značky a od které se odvíjí osobnost, hodnoty nebo atributy značky. V procesu může vzniknout více konceptů strategie, které se participantům v praxi osvědčilo testovat na cílových skupinách zákazníků pomocí individuálních rozhovorů nebo dotazníků.

Pro fázi implementace jsou typické metody spojené s projektovým řízením. Jako hlavní doporučení pro řízení implementace vyplynulo rozdělení aktivit, které by měly být realizovány, do samostatných projektů. K určení priorit mezi aktivitami může být využita customer journey mapa. Součástí implementace je i měření výsledků. Realizovány mohou být výzkumy skrze výzkumné agentury, přínosné jsou i digitální metriky.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PŘÍRUČKA JAK POSTAVIT ZNAČKU

Projektová část diplomové práce se věnuje návrhu metodiky pro stavbu značek, který má formu příručky. Návrh vychází z poznatků získaných v rozhovorech s 10 marketingovými specialisty a nabízí příručku Jak postavit značku, která popisuje, jak při procesu stavění značek postupovat. Informace od participantů zapojených do výzkumného šetření jsou v příručce doplněny dalšími metodami, které je možné v procesu stavby značek využít.

V kapitole je vymezeno zaměření příručky, jsou identifikovány cílové skupiny, je nastíněno využití příručky a je popsána formální úprava příručky, která bude vydána jako e-book. Nastíněna je také cena, distribuce a propagace. S ohledem na rozsah práce však není možné všechny části marketingového mixu pokrýt detailně. Stěžejním výstupem projektové části je návrh obsahu příručky, a z tohoto důvodu je mu v projektové části věnován značný prostor.

9.1 Zaměření příručky

Příručka Jak postavit značku cílové skupiny provede 5 fázemi procesu stavby značek, kterými jsou fáze předprojektová, výzkum, workshop, strategie značky a implementace. Příručka popisuje proces, který začíná poptávkou od klienta a končí nastavením plánu pro implementaci strategie značky, respektive doporučením pro sledování plnění plánu, a zmiňuje vyhodnocování značky. Součástí příručky jsou doporučení na konkrétní metody, které je v praxi možné v jednotlivých fázích využít. Příručka se zaměřuje na stavění značek primárně malých a středních komerčních subjektů do 250 zaměstnanců, které na českém B2C trhu působí už několik let a nyní chtějí svou značku strategicky směřovat. Využití však najde i pro komerční značky jiné specifikace. Nezabývá se osobními značkami, neziskovými organizacemi nebo značkami politických subjektů.

Přestože bylo určeno užší zaměření příručky, rozhovory s marketingovými specialisty ukázaly, že specifický postup se u konkrétních projektů odvíjí od individuálních vlivů jako například délky působení značky na trhu nebo zda značka nabízí službu či hmotný nebo nehmotný produkt. Podobu procesu značně ovlivňuje také finanční rozpočet a přístup klienta. S ohledem na výše uvedené a rozsah diplomové práce jsou proto v ukázce příručky v další kapitole zachyceny jednotlivé fáze procesu stavby značek a jejich stěžejní části, nejedná se však o vyčerpávající zdroj informací. Pro finální příručku budou informace rozšířeny a bude doplněn další obrazový materiál.

9.2 Cílové skupiny a využití příručky

Cílovou skupinou příručky jsou marketingoví pracovníci, kteří se chtějí seznámit s tématem stavby značek. Tito marketingoví pracovníci mají zkušenosti v jiných oblastech marketingu a nyní hledají souhrnný zdroj informací o tom, jak postupovat při procesu stavby značek. Může se jednat o pracovníky z marketingových oddělení firem, ale i marketingové pracovníky na volné noze. Potažmo se může jednat o specialisty z jiných oborů jako například grafického designu, kterých se téma stavby značek může profesně dotýkat a kteří se o daném tématu potřebují individuálně vzdělat. K cílovým skupinám mohou být zařazeni také studenti marketingových komunikací, ale nejedná se o primární cílovou skupinu. Protože obsah příručky vychází z rozhovorů se specialisty, kteří pracují v agenturách, cílovou skupinou jsou i agentury, které obdobnou příručku nemají aktuálně vytvořenou. V agenturách najde příručka využití pro interní účely jako informační materiál pro zaměstnance nebo jako materiál pro klienty, kterým příručka proces stavby značek před vstupem do procesu představí.

9.3 E-book

Příručka Jak postavit značku bude vydána jako e-booku, který je cílem vydat do konce roku 2023. Příručka bude mít ISBN, o které je možné bezplatně zažádat Národní knihovnu České republiky skrze formulář na jich webu, aby mohla být jako e-book klasifikována. Rozsah e-booku bude do 40 normostran textu a bude dostupný ve formátu PDF.

9.3.1 Formální úprava e-booku

Stylistické pojetí textu je v následující kapitole přizpůsobeno tak, aby respektovalo požadavky diplomové práce. Jak bylo uvedeno, obsah včetně obrazového materiálu bude pro finální příručku rozšířen a jazyk bude upraven vůči jejímu účelu a cílovým skupinám. Detailněji se návrhu obsahu věnuje následující kapitola, a proto zde nebude více rozebírán.

Po dokončení obsahu bude e-book graficky zpracován grafickou designérkou. Součástí práce je ukázka obálky, kterou pro e-book grafická designérka navrhla. Součástí e-booku budou dále autorské ilustrace a infografiky. Obrazový materiál bude převeden do grafického stylu e-booku, pro znázornění v další kapitole jsou však využity materiály z dostupných zdrojů.



Obrázek 6 Obálka e-booku (Zdroj: Gežová, 2023)

9.4 Distribuce

E-book bude dostupný na digitální publikační platformě Issue, která umožňuje publikovat a zpeněžovat publikace. E-book bude na platformě dostupný k prohlížení jako flipbook. Platforma byla zvolena kvůli jejímu přívětivému uživatelskému prostředí pro čtenáře, možnosti přístup k příručce zpoplatnit a možnosti vkládat interaktivní obsah skrze odkazy na šablony nebo další zdroje, o které bude příručka rozšířena. Cílem do budoucna je pro e-book nebo případně jeho další vydání vytvořit jednostránkový web, kde bude skrze platební bránu e-book možné zakoupit. Web umožní sbírat e-mailové adresy kupujících, které bude skrze e-mail možné oslovit s další nabídkou.

9.5 Propagace

E-book bude propagován na sociálních sítích, především LinkedIn, kde se cílové skupiny pohybují a je možné je s nabídkou zaujmout. Jelikož si reklama na platformě LinkedIn vyžaduje relativně vysoké náklady, bude e-book propagován nejprve organickou formou. Pokud by tato forma propagace nebyla dostačující, bude přistoupeno k placené reklamě. Pro placenou reklamu bude na startu vyčleněn rozpočet 5 000 Kč včetně přípravy podkladů, správy a částky na její zobrazení. Jako komunikační prostředek bude využit direct e-mail zasláný na agentury, pro které by příručka mohla být potenciálně přínosná. Přímou cestou budou osloveny také vysoké školy se zaměřením na marketingovou komunikaci, které by odkaz na zakoupení e-booku mohly poskytnout studentům. Se získáním dalších financí budou pro propagaci e-booku spuštěny rozsáhlejší placené reklamy ve vyhledávací a obsahové síti.

9.6 Cena

E-book bude monetizován přímo skrze platformu Issue, kde bude dostupný k prohlížení. Cena e-booku byla s ohledem na krátkou rešerši trhu, rozsah e-booku a především níže vyčíslené náklady stanovena na 250 Kč. Jelikož platforma Issue aktuálně nepodporuje platbu v českých korunách, byla po přepočtu prodejní cena stanovena na 11 €. Pro první vydání byl podle ceny stanoven minimální počet prodaných kusů, který pokryje vložené náklady. To znamená, že návratnosti vložených investic bude (s ohledem na přepočet 11 € se rovná 256 Kč) dosaženo při prodeji 133 kusů a výtěžek z prodejů nad tento cíl bude využit pro další rozvoj projektu.

9.6.1 Náklady

Níže jsou stručně vyčísleny náklady na zhotovení e-booku do publikovatelné podoby a je k nim připočten rozpočet na placenou reklamu. Protože je navrhován digitální produkt, jeho náklady nejsou ovlivněny počtem zhotovených kusů. K nacenění grafického zpracování e-booku byla přizvána grafická designérka, která navrhla obálku přiloženou výše a podle které byla níže uvedená kalkulace stanovena. Korektura bude poptána na internetu. Do nákladů není zahrnuta práce autorky na obsahu příručky, jelikož autorka příručku sestavuje bez nároku na honorář. Snahou bude dosáhnout co možná nejnižších nákladů, jelikož tvorbu bude financovat autorka e-booku.

Tabulka 1 Vyčíslení nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh obálky, ilustrace, infografika	8 000 Kč
Sazba e-booku	7 000 Kč
Korektura (Počítáno podle ceny 90 Kč/normostrana pro 40 normostran.)	3 600 Kč
Registrace e-booku u Národní knihovny České republiky	0 Kč
Publikace na Issue s možností monetizace (cena za rok)	10 300 Kč
Rozpočet pro placenou reklamu (Zahrnuje přípravu podkladů, správu, částku pro zobrazení.)	5 000 Kč
Náklady celkem	33 900 Kč

9.7 Harmonogram přípravy příručky

Příprava příručky začne v červenci 2023. Nejprve bude pro příručku zpracována finální verze obsahu, který je nastíněn v další kapitole. Časově je tato část přípravy odhadnuta na 40–60 hodin práce a budou na přípravu s časovou rezervou vymezeny 2 měsíce. Po dokončení textového obsahu budou provedeny korektury, na které budou vymezeny 2 týdny. Následně začnou práce na grafickém zpracování a sazbě e-booku, kterým budou pro případné iterace taktéž věnovány 2 měsíce. V říjnu 2023 budou připraveny materiály pro placenou reklamu. Ideálně bude e-book vydán v listopadu 2023, nejpozději však do konce roku 2023.

10 OBSAH PŘÍRUČKY

Kapitola je zaměřena na obsah příručky, který je stěžejním výstupem návrhu, a proto je mu věnován značný prostor projektové části. Jak bylo uvedeno, obsah bude pro finální e-book ještě rozšířen.

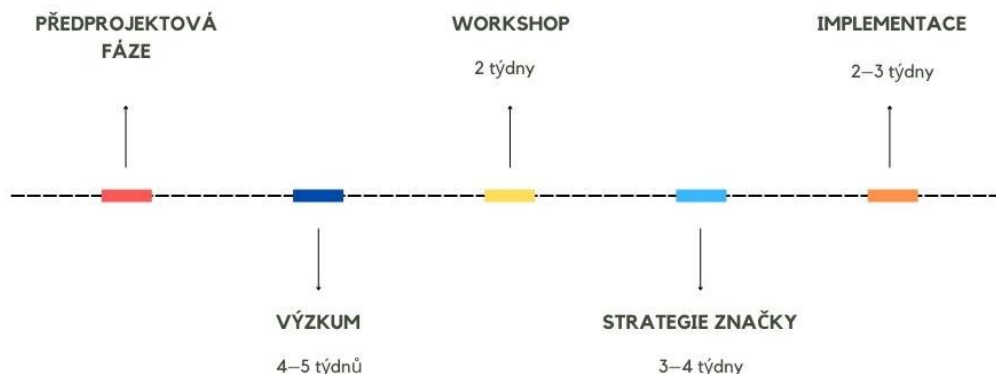
10.1 Předmluva

Každý subjekt figurující na trhu je ve své podstatě značka, záleží pouze, zda se jejímu strategickému rozvoji chce aktivně věnovat. V praxi se staví značky komerčních i neziskových subjektů, krajů či měst, osobní značky, značky politických subjektů atd. Tato příručka je zaměřena na proces stavby značek primárně pro malé a střední komerční subjekty, které působí na českém B2C trhu už několik let a nyní chtějí svou značku z různých důvodů strategicky směřovat. Zjistili například, že podnikání je na dobré cestě a je životaschopné nebo naopak narazily na své limity a potřebují růst. Příručka bude přínosná ale i značkám mimo tuto specifikaci.

Příručka popisuje, co proces stavby značek v praxi obnáší a jak při něm postupovat. Je věnována výhradně procesu, který začíná poptávkou od klienta a končí nastavením plánu pro implementaci strategie značky. Pro zjednodušení je příručka ilustrována na 2 zapojených stranách – klient neboli značka a agentura. Z pozice agentury i klienta se však procesu účastní více zástupců. Místo agentury lze dosadit ale i například specialistu na volné noze nebo menší tým specialistů.

10.2 Proces stavby značek

Proces stavby značek se rozděluje na 1 fázi předprojektovou a 4 fáze projektové, které zahrnují výzkum, workshop, strategii značky a implementaci. Na projektovou část procesu, která začíná výzkumem a končí přípravou plánu pro implementaci a sledování jejího plnění, se doporučuje vyčlenit 11–14 týdnů, kdy bude stavbě značky věnována pozornost. Předprojektová fáze do časového rozpětí není započítána, jelikož v této fázi není nutně spolupráce potvrzena a také se teprve plánuje, kdy bude proces v agentuře realizován. Na časové ose níže lze vidět, jak dlouho se přibližně na jednotlivých fázích pracuje, aby byly aktivity v každé fázi adekvátně provedeny. Do časového rozpětí jsou započítány i prostoje, kdy se na procesu nepracuje například z důvodu čekání na podklady, schvalování dílčích výstupů klientem nebo jiných externích vlivů.



Obrázek 7 Časová osa procesu stavby značek (Zdroj: Vlastní zpracování)

10.3 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze následujícím projektovým fázím předchází, je podstatnou součástí procesu a nelze ji přeskočit. Minimálně se to nedoporučuje. V předprojektové fázi se nastavuje spolupráce s klientem a řeší se otázky jako definice problému, rozsah projektu, rozpočet nebo plán projektu.

10.3.1 Poptávka od klienta

Předprojektová fáze začíná navázáním kontaktu s klientem. Přejde-li nabídka ze strany klienta, posuzuje nejprve agentura, zda by s klientem eventuálně chtěla navázat spolupráci. Rozhodujícím faktorem může být etický kodex nebo specializace agentury pouze na určitá odvětví podnikání. K rozhodnutí přispívá také analýza produktu a nejlépe celého marketingového mixu, trhu a konkurence. Nejedná se o rozsáhlé analýzy, spíše vzhled do problematiky pomocí rešerše volně dostupných sekundárních dat. V této chvíli už může a nemusí být spolupráce potvrzena. Pokud to situace dovoluje, rozhodnutí o navázání spolupráce může nastat až po rámování projektu.

10.3.2 Rámování projektu

Rámování projektu se realizuje na osobním setkání agentury s klientem nebo zadavatelem na rámovací schůzce. Vhodné je, aby se schůzky účastnily alespoň 3 osoby ze strany klienta, které budou do procesu eventuálně dále zapojeny. Cílem schůzky je vymezit rozsah projektu a ten tzv. zarámovat. Na rámovací schůzce se zjišťují informace o klientovi a jeho problému, kvůli kterému službu poptává, vymezuje se představa klienta o výsledku projektu, mluví se

o cílových skupinách. Z rámcovací schůzky vyplývá dále rozsah výstupů, které budou v procesu vyhotoveny, dostupné zdroje a technické, finanční i časová omezení. Výstupem je zarámování nebo též ukotvení projektu do základního dokumentu projektu s názvem brief (KISK, © 2023a).

Identifikace problému a rozsahu projektu

Jak bylo řečeno, důležitým bodem rámcování projektu je pochopení problému, který klient potřebuje vyřešit. Vyplatí se však nespolehat na popis problému, se kterým klient službu poptává. Klient není specialista, a tudíž je úkolem agentury pomocí vhodných metod pravou příčinu problému nalézt. K tomuto účelu může být využita metoda 5 proč, která prostřednictvím jednoduchého postupu pomáhá nezaseknout se na povrchu a dospět k jádru problému. Na rámcovací schůzce je otevřeno téma problému a je položena otázka začínající slovem proč. Jako příklad lze uvést: Proč potřebujeme novou textaci webových stránek? Odpověď se zaznamená na viditelné místo a takto se dále pokračuje stejným postupem v dalších iteracích, dokud se zapojené osoby neshodnou, že dospěli k jádru problému (Hyper Island, © 2023a). V praxi se stává, že je odhalen hlubší důvod pro postavení značky, než se kterým klient službu poptával, a také se stává, že je doporučeno nastavit strategii značky na základě poptávky původně jiné služby. Příkladem vydefinovaného problému může být naplnění dosavadní strategie, která už nemá potenciál pro růst.

K určení rozsahu projektu může být nápomocná Kiplingova metoda 5W a 1H. Její postup spočívá v postupném pokládání 6 zvědavých otázek (Kdo? Co? Kdy? Kde? Jak? Proč?), které jsou upraveny tak, aby byly zaměřeny na řešený problém. Příklady těchto otázek jsou: Kdo se o nové strategie musí dozvědět? Jakých míst se aktuální problém nejvíce dotýká? Postupné pokládání těchto otázek usnadňuje vymezit například kde a kdy budou muset nastat změny nebo jaké další strany do procesu budou muset být zapojené (Changing Minds, © 2015).

10.3.3 Brief

Jak bylo zmíněno, brief obsahuje klíčové informace o projektu vydefinované na rámcovací schůzce nebo v dodatečném rámcování. Na základě briefu agentura projekt nacení a dospěje se k navázání nebo nenavázání spolupráce. Forma briefu může být různá, doporučuje se forma psaného dokumentu, který si obě strany odsouhlasí, čímž se předchází případným nedorozuměním. Pro účely této příručky je nabídnuta šablona briefu pro kreativní projekt. Rozsah projektu je následně doporučeno zanést do podepsané smlouvy nebo objednávky.

Name of Project

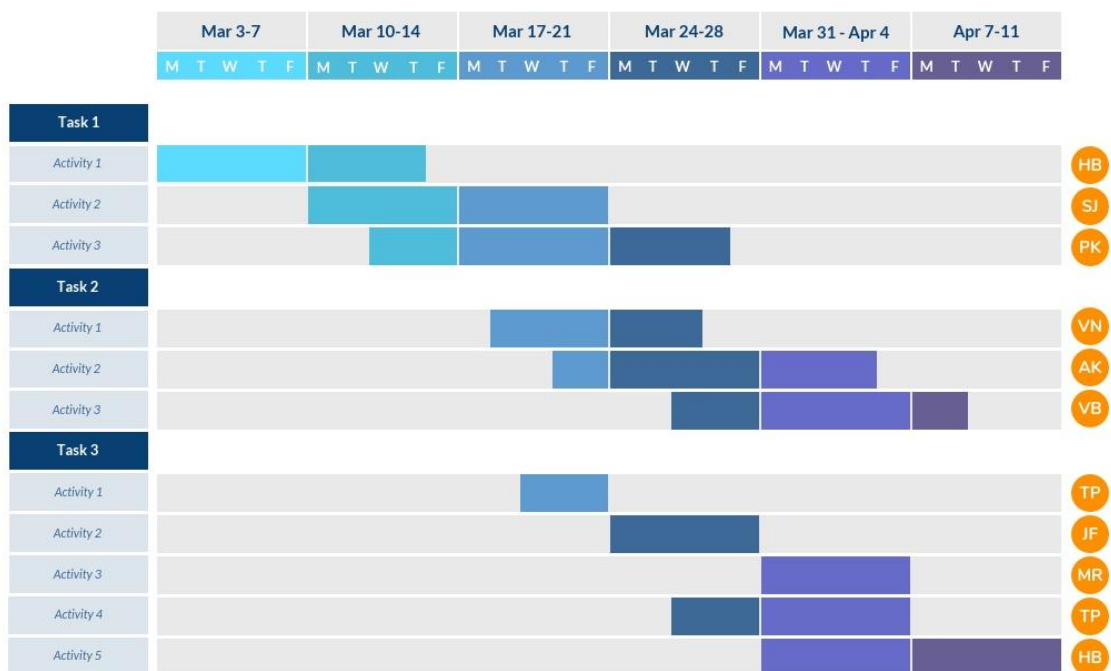
Use the following table to provide relevant summary information about the project. This brief will serve as an opportunity to clarify goals, expectations and deliverables before the project begins. Fields can be modified as necessary for different project types.

Client(s)	Client Name	Date	Enter Date
Reviewers	Reviewer's Names	Prepared By	Your Name
Project Overview	Provide a brief summary of the nature of the project.		
Specifications	List a defined specification, such as size, format, language, paper, etc.		
Objectives	What is it you hope to accomplish as a result of this project?		
Target Audience	Who is the intended audience?		
Current situation and perceptions	What is the current mindset of the audience?		
Desired perception and outcomes	What would you like their mindset / perception to be at the end of this project?		
Value Proposition / Key Messages	Provide the value proposition and any key messages, such as low cost, quick delivery, etc.		
Supporting Facts	What facts can be included to improve credibility?		
Call to Action	If this is a promotion, what specific action are you asking the audience to take?		
Mandatories	List items that must be included or address, such as compliance with brand standards, ties to other projects, etc.		
Production Requirements	Provide details on size, paper types, colors, binding		

Obrázek 8 Ukázka šablony briefu (Zdroj: Ferguson, © 2023)

10.3.4 Plán projektu

Po navázání spolupráce se na základě briefu vypracuje plán projektu. Pro znázornění celého procesu, a především dílčích aktivit, které budou v jednotlivých fázích procesu realizovány, může být využit Ganttův diagram. V kontextu procesu stavby značek levá část diagramu bude obsahovat fáze procesu a dílčí aktivity pro každou fázi. V pravé části bude do časového harmonogramu zanesena doba trvání každé této aktivity. V diagramu tak bude vidět návaznost aktivit v čase, čímž diagram říká, co a kdy je potřeba realizovat, aby na sebe dílčí aktivity a jednotlivé fáze plynule navazovaly a projekt byl dokončen včas. Ukazuje také, jak potenciální změna jedné aktivity ovlivní zbytek procesu (Projektově, © 2023). Ganttův diagram lze sestavit v Excel tabulce nebo ve specializovaných nástrojích. Excel tabulka je pro menší projekty zcela dostačující.



Obrázek 9 Ukázka Ganttova diagramu (Zdroj: Kienapple, 2019)

Fázím je stanoven termín dokončení, přidělen rozpočet a jsou určeny kompetentní osoby. Jde-li o menší tým, je pravděpodobné, že se role budou překrývat. Kompetentní osoby, které budou odpovídat za komunikaci s agenturou nebo schvalování, jsou určeny také na straně klienta. Tyto kompetence na obou stranách mohou být zaznamenány ve stromu pravomocí. Stanovují se také milníky procesu a určuje se, kdy bude v procesu probíhat schvalování s klientem.

10.3.5 Kontrolní seznam předprojektové fáze

Zde je nabídnut seznam klíčových aktivit či dokumentů, které se v předprojektové fázi doporučuje mít dokončeno či schváleno, než se přejde k dalším fázím procesu.

- Analýza marketingového mixu
- Brief
- Smlouva či objednávka na službu
- Nastavení spolupráce a vymezení kompetentních osob
- Plán realizace (možnost Ganttova diagramu)

10.4 Výzkum

První projektová fáze v procesu stavění značek se zabývá výzkumy a její účel je zřejmý. Postavení značky je poměrně finančně nákladná aktivita, a proces by proto neměl vycházet z neověřených předpokladů či domněnek. Nejen z tohoto důvodu se proto před přechodem do dalších fází zjišťují potřebná data, která jsou v procesu využita pro informovaná rozhodnutí.

Ve výzkumné fázi lze vycházet z modelu marketingového výzkumu. Při stavění značek výzkumná fáze začíná sestavením písemného zadání. V případě, že by výzkumy realizovala externí výzkumná agentura, je zadání v podstatě nutností. I v případě, že agentura provádí výzkumná šetření sama, jim zadání práci usnadní. Na základě problému formulovaného v briefu je stanoven cíl, tedy klíčové otázky, na které má výzkumná fáze odpovědět, a jsou vybrány metody pro získání dat. Začíná se výzkumem od stolu a v případě potřeby následují primární výzkumy. Data jsou analyzována a shrnuta do konkrétních sdělení, na které je možné v dalších fázích navázat.

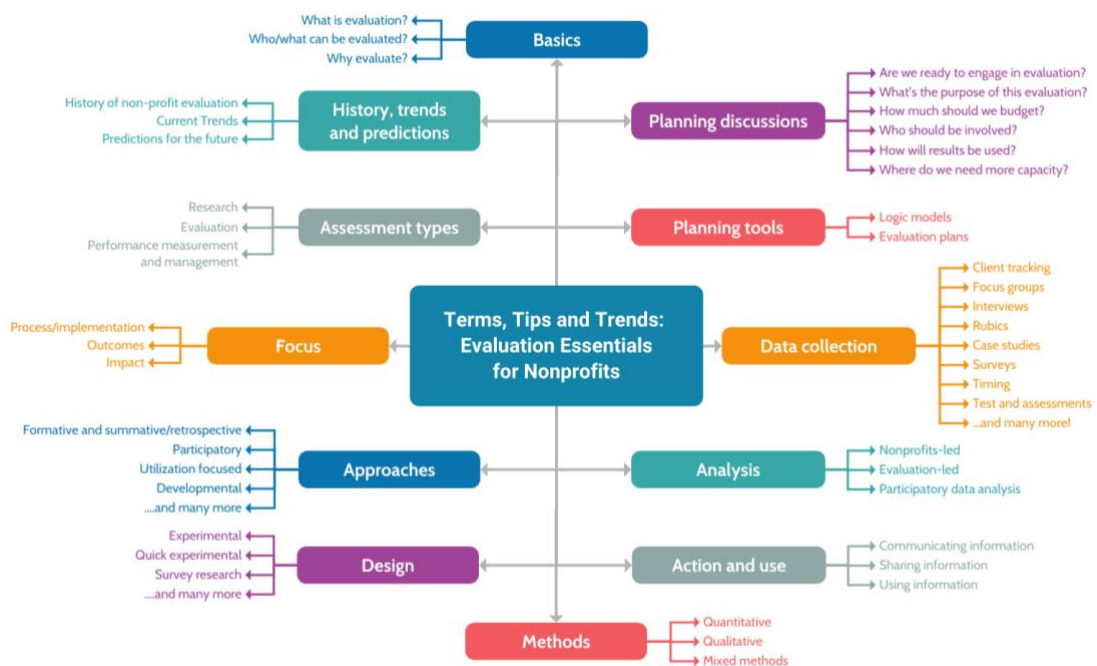
10.4.1 Sekundární výzkum

Předtím, než se agentura pustí do vlastních výzkumů (ve vlastní režii nebo skrze výzkumnou agenturu), je příhodné prozkoumat již existující výzkumy a další zdroje dat, které mohou na otázky stanovené ve výzkumné fázi odpovědět bez toho, aniž by bylo vlastní výzkumy nutné realizovat. Těmito daty mohou být informace o konkurenci nebo dodavatelích, informace o spotřebitelích i interní informace o značce samotné. Výběr zdrojů je příhodné vztáhnout na zkoumaný problém a odvětví. Je však potřeba počítat s tím, že zdroje nemusí být přizpůsobeny vůči zkoumanému problému a požadavkům aktuálního výzkumného šetření. Pro přehlednost jsou v seznamu nabídnuty příklady volně dostupných zdrojů, které je možné v procesu využít:

- Interní zdroje jako přehled objednávek, databáze kontaktů nebo výroční zprávy
- Dřívější výzkumy, které značka realizovala
- Webová analytika
- Výroční zprávy konkurentů
- Webové stránky konkurentů
- Odborné publikace či časopisy

- Zpravodajské portály
- Český statistický úřad
- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- Atlas Čechů

Poznatky z analýzy sekundárních dat jsou sbírány do připraveného textového dokumentu, tabulky nebo vizualizačních nástrojů jako myšlenková mapa.



Obrázek 10 Ukázka myšlenkové mapy (Zdroj: Gaskin, 2021)

10.4.2 Primární výzkum

Není-li možné na otázky odpovědět sekundárními daty, přistupuje se k primárním výzkumům. Jejich výhodou je samozřejmě fakt, že jsou data shromažďována za účelem daného výzkumu, a tudíž jsou jeho potřebám přizpůsobeny. Na druhou stranu je příhodné také zmínit, že sběr primárních dat je časově a finančně náročnější než práce s daty sekundárními. Jako u jiných marketingových výzkumů lze i při stavění značek rozlišit 2 způsoby získání primárních dat:

- Kvalitativní metody – Obecně se využívají pro formulování hypotéz, které jsou ověřeny skrze kvantitativní šetření. Při stavění značek najdou uplatnění hloubkové rozhory, kontextové rozhovory v místě prodeje, expertní rozhovory nebo moderované skupinové rozhovory. Využito může být i stínování, behaviorální

mapování, průchod z pohledu uživatele nebo výzkumný deník (KISK, © 2023b). V praxi se kvůli rozpočtu nejčastěji přistupuje k hloubkovým rozhovorům se zaměstnanci značky a kontextovým rozhovorům na prodejně se zákazníky.

- Kvantitativní metody – Pomocí rozsáhlých dotazníkových šetření je zjišťována například znalost značky u vybraných cílových skupin. Tato šetření realizují ve většině případů výzkumné agentury. Méně nákladnou formou, ke které mohou přistoupit značky s vytvořenou databází kontaktů, je rozeslání krátkých dotazníků newsletterem nebo eventuálně dotazování sledujících na sociálních sítích.

10.4.3 Oblasti zkoumání

Pro příručky byly vybrány 3 hlavní oblasti zkoumání, které by výzkumná fáze měla pokrýt – značka a její stav, konkurence a zákazníci. Analýz, které by bylo vhodné ve výzkumné fázi realizovat, je však mnohem více. Nabízí se analýza trhu, kde se zkoumá například velikost nebo atraktivita trhu, analýza odvětví, analýza dodavatelů, analýza hybných sil nebo analýza prostředí. V praxi se primárně kvůli rozpočtu výzkumná fáze věnuje zákazníkům, konkurenci a značce. V optimálním případě má značka už průzkum trhu a odvětví v určité formě realizované.

Analýza značky

Jako součást výzkumné fáze je pozornost věnována značce. Jelikož strategie značky vychází z obchodní strategie, měly by agentuře být zpřístupněny dokumenty jako byznys plán, finanční plán a existuje-li už nějaká verze brand manuálu či brandbooku, také tento dokument. Při analýze značky se hodnotí komunikace značky, ať už se jedná o vizuální styl, její tonalitu, dosavadní komunikační kampaně nebo využívané komunikační kanály. Vhodné je věnovat čas také analýze produktového portfolia, kde jako konkrétní nástroj může být využita BCG matice. Ta na základě relativního tržního podílu a růstu trhu rozděluje produkty z portfolia do 4 kategorií, které odpovídají jejich fázi životního cyklu, a pomáhá tak například určit, zda se do daného produktu vyplatí investovat (Petřtyl, 2017).



Obrázek 11 BCG matice (Zdroj: Petryl, 2017)

Analýza zákazníků

Cílem je zjistit, kdo jsou zákazníci značky, jaké charakteristiky je spojují, jaké mají potřeby nebo proč nakupují v dané kategorii. K těmto účelům může být využita online platforma Atlas Čechů, která shromažďuje výsledky aktuálních výzkumů a popisuje dospělou populaci České republiky (Behavio, © 2023). Cestou pro získání potřebných dat jsou také dříve popsané metody kvalitativního výzkumu jako hloubkové rozhovory nebo kontextové rozhory a využívají se taky kvantitativní dotazníková šetření. Zjištěné informace o cílových skupinách budou dále využity při tvorbě person. Ty mohou být sestaveny už v této fázi, ale častěji se na nich pracuje na workshopu s klientem.

Analýza konkurence

Zjišťuje se, kdo jsou konkurenti dané značky, čím jsou odlišní nebo jaké je jejich postavení na trhu. Pro získání přehledu o konkurenčním prostředí lze využít Porterův model 5 sil. Vnímá celé tržní prostředí jako konkurenční prostředí a zabývá se 5 faktory – konkurenční rivalitou, vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou odběratelů, hrozbou substitutů a hrozbou vstupu do odvětví. Pro každý z 5 faktorů jsou stanovena kritéria, která jsou zaznamenána do tabulky a hodnotí se jejich síla v daný okamžik a pro vybraný moment v budoucnosti. Na základě vyhodnocení jednotlivých faktorů se vyvozují hrozby, příležitosti a doporučení.



Obrázek 12 Porterův model 5 sil (Zdroj: Yapabandara, © 2023)

K analýze konkurence je možné využít také konkurenční mapu tržního prostředí, kontinuální srovnávání pomocí benchmarkingu, SWOT analýzu daného konkurenta nebo analýzu strategie a postavení konkurentů z pozice tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a troškaře.

10.4.4 Shrnutí klíčových poznatků

Na konci výzkumné fáze by měly být známy odpovědi na otázky, které byly stanoveny v zadání. Klíčové poznatky se zaznamenávají do výstupního dokumentu, který obsahuje insight, tedy srozumitelné shrnutí a konkrétní doporučení, na které bude možné v procesu navázat. Doporučeno je schválení výstupu s klientem.

10.5 Workshop

Workshop (potenciálně i více workshopů) je v procesu stavby značky společné setkání agentury s několika zástupci klientské strany. Před začátkem workshopu je určen záměr konání konkrétního setkání a jsou specifikovány informace nebo výstupy, které je potřeba na workshopu získat, aby mohly být spolu s výsledky výzkumné fáze následně využity jako stěžejní materiály při práci na strategii značky. Workshop se koná jako půldenní nebo jednodenní schůzka, na které je plná pozornost věnována pouze workshopu. Vícedenní workshop se nedoporučuje, jelikož bývá pozornost roztržena, a i pro zástupce agentury je

vedení vícedenního workshopu náročné. V případě potřeby je možným řešením rozdělit workshop na několik samostatných částí a naplánovat více setkání. Finální výstup workshopu, kterým bývá zápis, se opět doporučuje schválit s klientem.

10.5.1 Účastníci workshopu

Workshopu se účastní zástupci značky, kteří mají dostatečně velkou rozhodovací a schvalovací pravomoci. Téměř nevyhnutelně by se proto měl workshopu účastnit majitel nebo majitelé značky, potažmo zakladatelé. Je zapojen také účastník, který na workshopu reprezentuje členy rady. Složení dalších účastníků ze strany klienta se pak liší podle toho, zda nabízí služby nebo výrobky a roli hraje také odvětví podnikání. Do výběru vstupují i další otázky jako velikost značky nebo například zda značka své produkty vyrábí nebo jejich výrobu zadává externím dodavatelům. Doporučením je pestré složení účastníků v celkovém počtu maximálně 8 účastníků včetně týmu agentury. Zde je nabídnut seznam potenciálních účastníků workshopu:

- Majitelé
- Zakladatelé
- Člen rady
- Výrobní ředitel nebo osoba odpovědná za výrobní úsek
- Osoba zastupující výzkum a vývoj
- Vedoucí obchodního oddělení
- Marketingový specialista
- Pracovník z péče o zákazníky
- Vedoucí kamenné prodejny nebo zaměstnanec poskytující službu zákazníkům
- Personalista
- Nezávislý specialista z odvětví – Například u značky s menstruačními pomůckami může být přizvána gynekoložka.

Jak bylo řečeno, konkrétní výběr závisí na specifikách dané značky a taky řešeném problému. Z agentury se workshopu účastní account manager, stratég a další specialista jako například art director nebo developer leader.

10.5.2 Struktura workshopu

S ohledem na zadání projektu, řešený problém a informace získané ve výzkumné fázi si workshop vyžaduje důslednou přípravu. Sestavuje se struktura workshopu, tedy dílčí oblasti, které je nutné na workshopu se zástupci značky pokrýt, a stanovuje se časový harmonogram.

Na začátku workshopu se účastníci vzájemně představí a vyjádří svá očekávání od workshopu. Nastaví se pravidla, která budou po dobu workshopu dodržována. Mezi pravidly může být například zákaz používání mobilních telefonů nebo nastavení pravidelných přestávek. Doporučuje se pravidla vymežit, jelikož usnadní řízení celého workshopu.

Stejně jako výběr účastníků, i struktura workshopu včetně konkrétních metod je u každého projektu lehce odlišná například podle velikosti značky nebo délky jejího působení na trhu. Lze však rozlišit několik oblastí, které se na workshopu doporučuje pokrýt:

- Příběh a prostředí značky – Cílem je poznat motivaci pro založení značky, stanovit klíčové momenty v historii, porozumět filozofii značky a důvodům, proč zaměstnanci pro značku pracují, seznámit se s kulturou značky. Z příběhu značky a její filozofie často vyplývá poslání.
- Vize do budoucna – Mluví se s účastníky o cílech a snech do budoucna, může se pracovat s trendy. Popisuje se ideální stav a hledají se řešení, jak by ideálního stavu bylo možné dosáhnout. Je možné využívat například metodu Future trends (Hyper Island, © 2023b).
- Zákazníci – Blíže se rozebírají cílové skupiny zákazníků, mapují se jejich potřeby. Snahou je specifikovat několik person, které budou cílové skupiny reprezentovat a pomohou si představit, pro koho se značka navrhuje.
- Osobnost značky – Pomocí dílčích metod jako asociace, hraní rolí, personifikace nebo nekrolog značky jsou spolu s účastníky definovány základy pro osobnost značky. Mohou se rozebírat archetypy.

10.5.3 Metody


Na workshopu se využívají metody určené pro sběr nápadů nebo možných řešení. Touto metodou je například brainstorming, který nachází uplatnění napříč celým workshopem. Brainstorming začíná vymezením dílčího tématu, na které se hledají možnosti řešení. V předem ohraničeném čase se začíná s generováním nápadů, které se zapisují, následně se vyhodnocují a vybírají se z nich priority, se kterými se bude více pracovat (KISK, © 2023c).

Obdobnou metodou pro získávání nápadů je brainwriting, kdy pomocí konkrétnější formy brainwritingu, metody 6–5–3, je v počtu 6 účastníků možné za 30 minut získat přes 100 nových nápadů (KISK, © 2023d).

Bylo zmíněno, že se na workshopu pracuje s personami. Proces jejich sestavení spočívá v rozdělení zákazníků do dostatečně odlišných skupin podle demografických a behaviorálních proměnných, cílů chování, potřeb, problémů a potažmo širšího kontextu. Každou skupinu budou tvořit zákazníci, kteří sdílí podobné vlastnosti. Skupinu bude reprezentovat 1 persona, ke které jsou doplněny detailní informace tak, aby působila jako reálný člověk (KISK, © 2023e). Stěžejní data pro sestavení person jsou získána ve výzkumné fázi. Na workshopu se osoby schvalují a tvoří se jejich profil včetně zálib, cílů nebo konzumovaných médií. Po vytvoření jsou osoby validovány vůči reálnému stavu a taky by s nimi měli souhlasit všichni účastníci workshopu. Příručka nabízí níže uvedenou šablonu osoby, vzorů je však na internetu dostupných mnohem více.

Selling Signals

GENERAL BUYER PERSONA TEMPLATE



(Buyer's Name – e.g., Young Professional Paul)

(Include an image of your own, plus a paragraph summarizing the most important information about the buyer. For example, this could be a quick story explaining how the buyer learns about you and why they ultimately choose to purchase from you.)

1 DEMOGRAPHICS

Age

Occupation

Location (e.g., suburbs of Kansas City)

Gender

Education

2 HOBBIES & INTERESTS

What do they enjoy doing in their free time?

How/where do they spend their vacations?

What do they want to know more about?

What are some of their hobbies?

Other notable lifestyle factors

3 GOALS

Where do they see themselves in 5 years?

What are their professional goals?

What are their hobby-related goals? (e.g., bike across France)

What are their financial goals? (e.g., buy a home, pay off debt)

4 CHALLENGES OR PAIN POINTS

What's stopping them from reaching their goals?

What is causing them distress or unhappiness?

What problems do they want solved?

5 FEARS

What's their biggest fear? (e.g., going broke, failing as a parent, sharks)

Notable fear number 2

Notable fear number 3

6 COMMUNICATION CHANNELS

What social media do they use?

How often are they on their phone?

Do they prefer email, calls, or texts?

Which blogs do they read?

Obrázek 13 Ukázka šablony pro tvoření persony (Zdroj: Rinko, 2022)

Pracuje-li se na workshopu s trendy, je možné využít například metodu Future Trends. Najde uplatnění pro identifikaci klíčových trendů, které by pro značku mohly být byznysovou příležitostí, prozkoumání jejich potenciálních důsledků a hledání cest k tomu, jak je využít (Hyper Island, © 2023b).

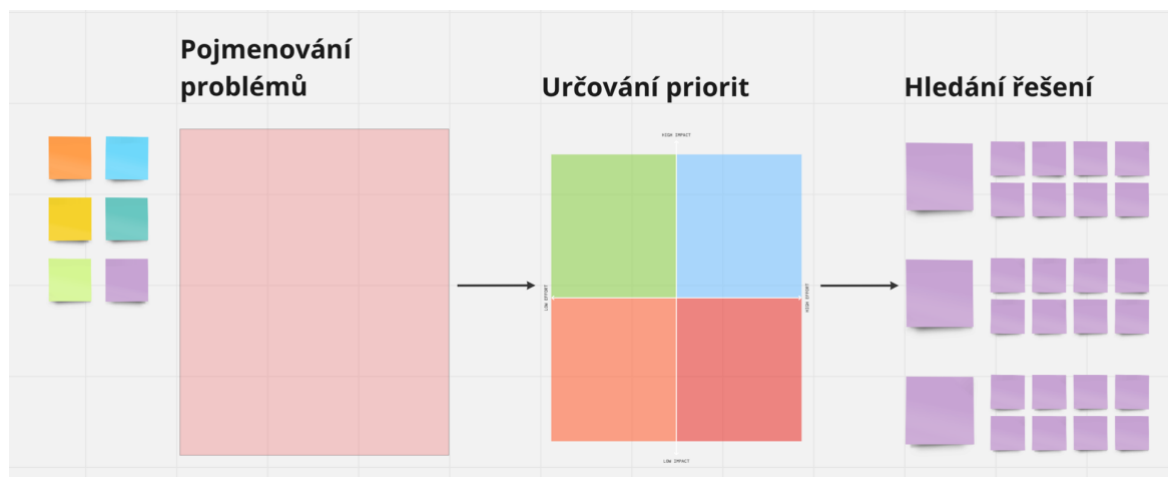
Dalšími metodami, které je možné na workshopu využít, jsou:

- Projektivní techniky – vědomé asociace, doplňování obrázků, nekrolog značky, doplňování barev, hraní rolí, připodobňování značky k planetě či profesi
- Analytické metody – mapování potřeb, mapování kategorie, SWOT analýza či PESTE analýza
- Pomocné metody – pokládání otázek 5 proč, formulace otázek Jak bychom mohli, icebraker Co je v tašce, metaforická metoda Horkovzdušný balón (Hyper Island, © 2023c)

Obsáhlý souhrn využitelných metod je možné najít například v učební pomůcce 100 metod, kterou sestavila Katedra informačních studií a knihovnictví na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity a která byla využita i při popisu workshopu v příručce (KISK, © 2023b).

10.5.4 Nástroje

Většinu cvičení s účastníky je možné provádět v elektronické podobě. K těmto účelům lze doporučit nástroj Miro, kde je možnost pracovat s post-ity, nástroj umožňuje hlasování v reálném čase, tvoření grafů apod. Pro zapisování průběhu workshopu a formalizaci výstupu lze využít nástroje jako Notion nebo Google Dokumenty.



Obrázek 14 Ukázka nástroje Miro (Zdroj: Vlastní zpracování)

10.6 Strategie značky

Po výzkumné fázi a workshopu má agentura potřebné informace a přichází na řadu příprava strategie značky. Strategie reaguje na problém vydefinovaný v briefu a přispívá k naplnění obchodních cílů. Je pro interní tým klienta i externí dodavatele vodítkem, kterým se mohou řídit při strategických rozhodnutích, ale i vytváření designu nebo přípravě komunikačních kampaní. Pomáhá určit, co a jak dělat nebo nedělat, aby požadovaných cílů bylo dosaženo. Funkční strategii tak souhrnně charakterizuje několik vlastností:

- Řeší definovaný problém
- Naplňuje obchodní cíle
- Je pouze jedna
- Je srozumitelná a jednoduchá
- Je zajímavá a přitažlivá pro značku i zákazníky
- Je vizuální
- Je konzistentní v čase i napříč kanály

10.6.1 Minimum viable brand

V této příručce bude k přípravě strategie využita metoda MVB neboli Minimum viable brand. Minimum viable brand v překladu znamená minimální životaschopná značka a označuje nejzákladnější verzi značky, která může být zhotovena, aby na ni bylo možné získat zpětnou vazbu. Zjišťuje se, jestli připravovaná strategie bude fungovat – rezonovat nejen se zákazníky, ale také zaměstnanci značky. Jejím účelem je posoudit životaschopnost připravované strategie před tím, než bude detailněji rozpracována a implementována do vnitřního prostředí značky nebo komunikačních kampaní (Kramer, © 2023).

Minimální životaschopnost značky odpovídá na 6 otázek:

- Za čím stojíme – Otázka se zabývá esencí značky a stanovuje se přidaná hodnota nad produkt samotný, kterou značka přináší zákazníkům.
- Jaké jsou naše hodnoty – Specifikují se hodnoty značky, které se projevují v přístupu k zákazníkům, zaměstnancům nebo například výběru dodavatelů.
- Koho chceme oslovit – Definují se cílové skupiny, kterým je značka určena a kterým by její produkty „měly sloužit“.

- Co nás odlišuje – Určuje se, co značku odlišuje od konkurentů na trhu. Odlišitelné a zapamatovatelné prvky jsou způsobem, jak přispět k úspěchu v konkurenčním prostředí.
- Co nabízíme – Otázka se nezaměřuje jen na produktové portfolio, ale celou uživatelskou zkušenost zákazníka. Spolu s odlišením od konkurence pomáhá určit pozici na trhu.
- Co říkáme a ukazujeme – Značka dostává svou konkrétní podobu. Připravuje se prototyp loga, claimy a hledají se symboly (Kimp, © 2022).

Pomocí výše zodpovězených otázek je možné minimální životaschopnost značky zaznamenat do MVB plátna (canvas). Začíná se u příběhu značky a cílem je vytvořit ucelený příběh o tom, proč značka vznikla, co nabízí, za čím si stojí nebo čím se chce v budoucnosti stát. Dále se postupuje na artefakty, tedy obrázky, slova, symboly, které popsání příběh charakterizují. Poslední třetina plátna se zabývá komunikací. Specifikuje konkrétní média a obsah, který by měl být doručen cílovým skupinám. Vzniká sdělení ve formě pozvánky, na kterém koncept bude otestován (Gardner, © 2023).



Obrázek 15 MVB canvas (Zdroj: Gardner, © 2023)

10.6.2 Validace konceptů strategie

Minimální životaschopnost značky umožňuje v procesu testovat vícero konceptů strategie a najít tu, která nejvíce rezonuje se zákazníky, a tudíž potenciálně nejlépe naplní cíle. Jak bylo uvedeno, její přidanou hodnotou je validace konceptů strategie dříve, než budou investovány finance do následné implementace. V praxi se u menších značek nejčastěji přistupuje k individuálnímu dotazování se zástupci cílových skupin i zaměstnanci a validaci konceptů v agentuře, která koncepty připravuje. Využitelnou formou jsou i moderované skupinové rozhovory nebo dotazníková šetření se zákazníky.

Pomocí sdělení, které bylo formulováno v MVB plátně, se s cílovými skupinami a zaměstnanci ověřuje, zda je navrhovaná strategie skrze jedno sdělení dostatečně srozumitelná, zda jsou ji zástupci cílových skupin a zaměstnanci schopni jednoduše vysvětlit a předat dalším osobám nebo zda je pro ně vůbec zajímavá. Doporučuje se zhotovit 2 koncepty, které budou při validaci mezi sebou porovnány. Pouze 1 koncept neposkytne účastníkům validace možnost srovnání a upřednostnění jednoho z nabízených konceptů. Taky se může stát, že ani jeden koncept nebude dostatečně funkční a budou muset vzniknout nové koncepty. Nedoporučuje se však rozpracovávat více než 4 koncepty současně.

10.6.3 Finalizace strategie značky

Po validaci se vybere koncept, který je rozpracován do finální strategie. K dopracování může být využit nástroj Branding canvas, anebo je možné zrovna přistoupit k přípravě finálního výstupu nebo více výstupů, které na konci této fáze budou předány klientovi. Pro příručku byly vybrány 2 výstupy, které jsou pro použití v praxi nejvíce univerzální, forma výstupu se však ideálně přizpůsobuje potřebám a požadavkům konkrétního projektu.

Doporučuje se zhotovit brand manuál a jednostránkový plakát. Brand manuál ve formě prezentace je komplexní dokument, který detailně popisuje strategii a využije se například při náboru nových zaměstnanců nebo při rozhodování o strategickém rozvoji značky. Jednostránkový plakát obsahuje stejné informace, které jsou však pro účely plakátu zjednodušeny a vizualizovány. Díky jednostránkovému plakátu bude možné mít strategii „pořád na očích“ a zapojovat ji do každodenní komunikace značky, což z dlouhodobého pohledu přispívá ke konzistenci komunikace.

Struktura brand manuálu není dogmatická. Lze však vymezit několik kapitol, které ve své podstatě rozšiřují minimální životaschopnost značky a které by se v brand manuálu měly objevit. Zde jsou stručně představeny:

- Úvod – Přibližuje účel brand manuálu a představuje značku. Uvádí, co značka dělá, v jakém odvětví se pohybuje, jaké nabízí produkty nebo služby.
- Příběh a kořeny značky – Popisuje cestu značky do aktuálního okamžiku. Kapitola říká, co jsou kořeny značky, jaké jsou hlavní milníky v jejím vývoji nebo z čeho nesmí slevit, aby zůstala sama sebou.
- Poslání a vize – Zdůvodňuje, proč značka na trhu je, čím chce přispět. Mluví o tom, kam značka míří do budoucna, jaké jsou její cíle, příležitosti a výzvy, které by chtěla naplnit.
- Cílové skupiny – Popisuje ideální zákazníky značky, jejich charakteristiky, potřeby nebo obavy. Pro znázornění cílových skupin se využívají persony.
- Esence a positioning – Uvádí, co je v jádru značky, jaký je její příslib vůči zákazníkům. Říká, čím chce značka být v myslích těchto zákazníků.
- Hodnoty – Kapitola popisuje hodnoty a přesvědčení, které značku reprezentují a které tvoří mantinely pro její rozhodování.
- Komunikační strategie – Stanovuje, skrze jaké kanály a jak bude značka komunikovat. Přibližuje tonalitu značky, archetyp značky, uvádí příklady, o čem a jak mluvit.

Bylo zmíněno, že plakát obsahuje stejné informace, jsou pouze zjednodušeny a ideálně vizualizovány. Na strategii značky navazují doporučení, která by v další fázi měla být implementována.

10.7 Implementace

Implementace je poslední a také nejdelší fází v procesu stavby značek, ve které se pracuje na zavedení strategie značky do praxe. Nejdelší je z toho důvodu, že implementovat strategii může trvat několik měsíců až let, přičemž délka se odvíjí od rozsahu aktivit, které je potřeba realizovat, a dostupných financí pro jejich realizaci. Tyto aktivity vychází z doporučení definovaných v předchozí fázi a závisí na problému, který strategie řeší.

Obecně se dají rozlišit 2 skupiny aktivit, které implementace zahrnuje:

- Aktivity směrem k zaměstnancům a vnitřní procesy – Příkladem může být workshop se zaměstnanci značky, firemní představení strategie, zaškolení prodejců nebo revize komunikace HR oddělení. Pozornost je věnována i revizi procesů uvnitř společnosti.
- Aktivity směrem k zákazníkům a partnerům – Obsahem implementace může být rebranding či redesign značky, součástí bývá převedení strategie do komunikačních kampaní a může jít například také o menší změny jako úpravu tonality. Množství aktivit v této skupině je rozsáhlé.

V praxi bývá období mezi formulováním strategie značky a její implementací problémovou částí procesu. Z tohoto důvodu byla stanovena 3 klíčová doporučení, která pomohou proces implementace usnadnit:

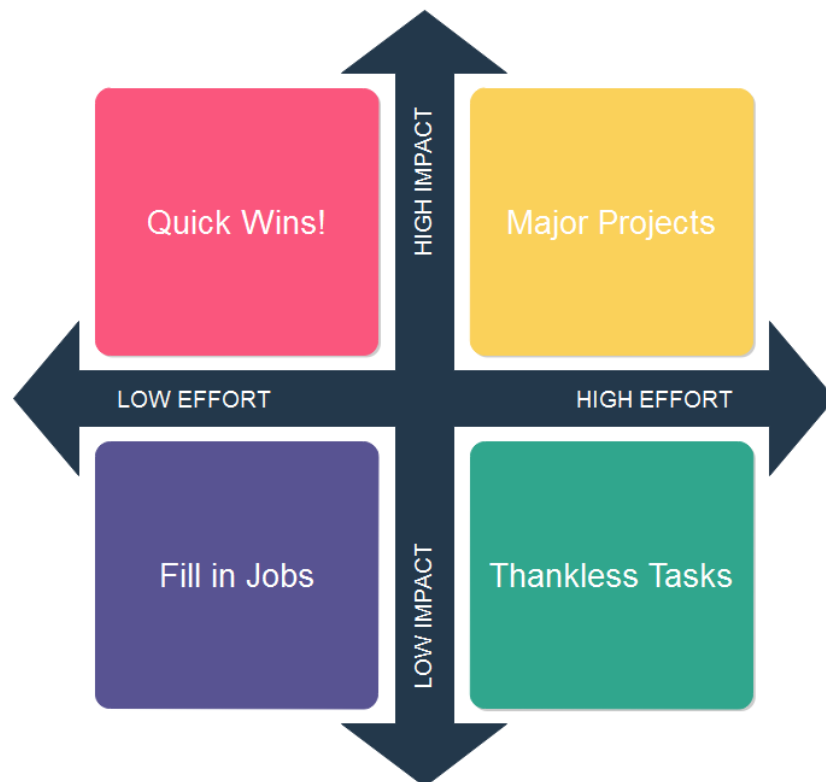
- Stanovit priority.
- Sestavit akční plán a vyhodnocovat průběh.
- Nejprve pro změnu nadchnout zaměstnance.

10.7.1 Komunikace k zaměstnancům

Komunikace strategie značky směrem k zaměstnancům by neměla být opomíjena, naopak by bylo vhodné ji prioritizovat. Majitel a zaměstnanci značky jsou jejími největšími ambasadory, takže pokud zaměstnanci nemají jasno v tom, kým značka je a kam směřuje, pravděpodobně to nebudou schopni ani srozumitelně předat dalším osobám. V praxi se potvrzuje, že zaměstnanci se chtějí cítit jako součást značky a chtějí vědět, jak k naplnění cíle mohou sami přispět. Z těchto důvodů se proto doporučuje změny komunikovat nejprve směrem k zaměstnancům a určit aktivity, které se musí stát, aby lidé uvnitř rozuměli tomu, co daná značka znamená. Osvědčeným nástrojem pro tyto účely je workshop s interním týmem značky. Vybírají se stěžejní členové týmu, například vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou na workshopu se značkou seznámeni, a kteří pomohou s implementací značky k dalším zaměstnancům.

10.7.2 Určení priorit pro implementaci

Kromě stanovených doporučení může aktivita, které je potřeba ve fázi implementace provést, pomoci vydefinovat customer journey mapu. Prochází se cestou zákazníka a odhalují se nesrovnalosti vůči nové strategii nebo jinak problematická místa. Všechny aktivity ale většinou není možné uskutečnit najednou, a to z kapacitních i finančních důvodů. Mezi aktivitami se proto určují priority, k čemuž může být využita matice dopadů a úsilí. Jde o rozhodovací nástroj, který hodnotí potenciální dopad aktivity a množství úsilí, které je pro její dokončení potřeba vyvinout. Pomocí matice se aktivity rozdělí do 4 kvadrantů, z čehož vyplyne prioritizace. Potenciální dopad se posuzuje podle toho, jakou měrou aktivita přispěje k celkové implementaci, a úsilí se hodnotí z pohledu financí a času, potažmo jiných zdrojů, které si aktivita vyžaduje (Monday, 2022).



Obrázek 16 Matice dopadů a úsilí (Zdroj: Freeman, © 2023)

Doporučením je do plánu implementace rozhodně zařadit aktivity „Quick Wins“, které vyžadují málo úsilí a potenciálně mají vysoký dopad. Nejvíce diskutabilní jsou aktivity v kvadrantu „Major Projects“, a to kvůli vysoké náročnosti. Podporují-li aktivity ve skupině „Fill in Jobs“ aktivity s vyšším dopadem, vyplatí se jim věnovat časový prostor, jinak se aktivity spíše nerealizují. Aktivity v kvadrantu „Thankless Tasks“ se nedoporučuje provádět.

10.7.3 Plán implementace

K implementaci aktivit se podobně jako k předprojektové fázi a řízení celého procesu doporučuje přistoupit z pohledu projektového managementu. Je určen projektový manažer, který nese zodpovědnost za řízení implementace a koordinuje interní tým značky a další zapojené strany. Tento manažer většinou vzniká na straně agentury, jelikož má s nastavením plánu a jeho řízením zkušenosti.

Z aktivit se podle priorit sestaví akční plán. Aktivity jsou v akčním plánu pojímány jako dílčí projekty, které spolu vzájemně souvisí a ovlivňují se. Každému projektu je přiřazen rozsah prací, které se musí stát, aby byl projekt splněn, rozpočet, termín dokončení a odpovědná osoba za jeho splnění. Součástí každého projektu by mělo být rozdělení prací mezi klienta a agenturu a také odhad dopadů, které pomohla formulovat matice dopadů a úsilí. Návaznost jednotlivých projektů v čase může být znázorněna pomocí Ganttova diagramu popsaného v podkapitole o předprojektové fázi. Princip použití zůstává stejný.

Následně je proces implementace sledován a vyhodnocuje se jeho plnění vůči nastavenému plánu, k čemuž může být využita například milníková metoda. Milníkovou metodu lze najít taktéž pod anglickým názvem Milestone Trend Analysis nebo zkratkou MTA. Její fungování vychází z určení objektivně měřitelných milníků, které jsou zaneseny na časovou osu. K danému termínu je pak vyhodnoceno, zda byly milníky splněny či nikoliv. V tomto případě budou nastaveny milníky v rámci dílčích projektů a bude se sledovat jejich plnění. Milníkem může být ale i sám dílčí projekt, kdy splněním milníku bude jeho dokončení. Pomůckou pro nastavení objektivně měřitelných milníků může být metoda SMART (PM Consulting, © 2023).

10.8 Závěr

A je to. Strategie značky je postavena a implementace v plném proudu. Jelikož implementovat strategii může trvat rok i několik let, hlavní část projektu se v této chvíli ukončuje, ale průběžně se dále pracuje na implementaci a vyhodnocuje se, zda je její plán dodržován. Příhodné je zhodnotit průběh projektu a případně určit problematické části, aby jim bylo možné u dalšího projektu předejít. Tyto činnosti lze označit za poprojektové. Přínos strategie pro značku se v praxi vyhodnocuje pomocí výzkumů i na subjektivní rovině. Za subjektivní kritéria lze označit například to, jaké jsou odezvy na strategii ze strany zaměstnanců i zákazníků, jestli se využívají vyhotovené výstupy jako brand manuál či plakát nebo zda se na základě strategie podařilo vytvořit dobrou kreativitu. Objektivními měřítky

jsou výzkumy, ve kterých se sleduje například znalost značky u cílových skupin. Tyto výzkumy menší značky spíše nerealizují, a pokud ano, tak před většími komunikačními kampaněmi nebo před dalšími strategickými rozhodnutími. K vyhodnocení značky mohou přispět i měřitelné metriky z digitálního prostředí.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak se v praxi staví značky, aby na základě těchto poznatků mohl být v projektové části sestaven návrh metodiky pro stavbu značek, který bude mít formu příručky.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na témata značek, brandingů a blíže představovala proces stavby značek včetně jeho jednotlivých fází. Praktická část práce se věnovala primárnímu výzkumnému šetření metodou polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými specialisty, kteří v praxi staví značky. Na základě realizovaného výzkumného šetření byla identifikována 1 fáze předprojektová a 4 fáze projektové, ze kterých se proces stavby značek v praxi skládá a které byly blíže popsány. K projektovým fázím patří výzkumná fáze, workshop, strategie značky a implementace. Ve výzkumném šetření byly zjištěny také konkrétní metody z praxe, které je možné v procesu využít. Limitem výzkumného šetření a jeho výsledků je zapojení 10 marketingových specialistů, což není možné označit za reprezentativní vzorek a výsledky není možné zobecnit.

Podle zjištěných informací byl v projektové části sestaven návrh příručky, která cílové skupiny provádí 5 fázemi procesu stavby značek. Příručka popisuje proces, který začíná poptávkou od klienta a končí nastavením plánu pro implementaci strategie značky, respektive doporučením pro sledování plnění plánu, a zmiňuje vyhodnocování značky. Příručka byla v projektové části představena včetně jejího zaměření, cílových skupin nebo návrhu obálky a stručně byla nastíněna distribuce, propagace a cena. Stěžejní částí projektu byl však návrh obsahu příručky, kterému bylo věnováno nejvíce prostoru z projektové části. Příručka se zaměřuje na stavbu značek primárně pro malé a střední komerční subjekty do 250 zaměstnanců, které na českém B2C trhu působí už několik let a nyní chtějí svou značku strategicky směřovat. I přes to, že zaměření příručky bylo reflektováno v praktické části při výběru účastníků a složení scénáře, bylo zjištěno, že do podoby procesu u konkrétního projektu vstupují další vlivy. Příručka proto obsahuje popis jednotlivých fází procesu, jejich stěžejní oblasti a nabízí konkrétní metody pro využití v praxi, není ji však možné považovat za vyčerpávající zdroj informací. Obě výše uvedené skutečnosti jsou limity projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie:

- [1] AAKER, David. 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press. ISBN 0029001013.
- [2] BEVERLAND, Michael. 2018. *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands*. London: SAGE Publications. ISBN 9781473951976.
- [3] DE CHERNATONY, Leslie. 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 9788025120071.
- [4] DUTTA, Kirti. 2012. *Brand management: principles and practices*. New Delhi: Oxford University Press. Oxford higher education. ISBN 9780198069867.
- [5] FISHER, John G. 2014. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page. ISBN 9780749470135.
- [6] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 9788027124992.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
- [8] JOHNSON, Michael. 2016. *Branding: in five and a half steps*. London: Thames & Hudson. ISBN 9780500518960.
- [9] JURÁŠKOVÁ, Olga. 2014. Emoce při budování značek. In: Vysekalová Jitka a kolektiv. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 9788024748436.
- [10] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 9788024743547
- [11] KAPFERER, Jean-Noël. 2008. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. London: Kogan Page. ISBN 9780749450854.

- [12] KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.
- [13] KELLER, Kevin Lane a Vanitha SWAMINATHAN. 2020. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Fifth edition. Harlow: Pearson. ISBN 9781292314969.
- [14] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 1999. *Principles of marketing. Second European ed.* Prentice Hall Europe ISBN 0132622548.
- [15] KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suvit MAESINCEE. 2007. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Press, Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611614.
- [16] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management: 14. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024785707.
- [17] MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. 2021. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe - 5. vydání*. Praha: Grada. ISBN 9788027130061.
- [18] MILES, Josh. 2012: *Bold brand: the new rules for differentiating, branding, and marketing your professional service firm*. Cleveland, Ohio: Content Marketing Institute. ISBN 9780983330745.
- [19] PŘIKRYLOVÁ, Jana. 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 9788027107872.
- [20] TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 9788027102068.
- [21] VEBER, Jaromír. 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 415 s. ISBN 9788087865699.
- [22] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. 2020. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 9788027128419.
- [23] WHEELER, Alina. 2018. *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team*. Fifth edition. Hoboken: Wiley. ISBN 9781118980828.

Elektronické zdroje:

- [24] AMA. Branding. © 2023. In: *Ama.org* [online]. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.ama.org/topics/branding/>
- [25] BEHAVIO. © 2023. Atlas Čechů. In: *Atlascechu.cz* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://atlascechu.cz/>
- [26] BIGNAME. © 2023. Branding Canvas: The Practical One-Page Method To Help You Develop the Brand Strategy of Your Organization. In: *Bigname.pro* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://bigname.pro/branding-canvas/>
- [27] CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. © 2023. Values. In: *Dictionary.cambridge.org* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/values>
- [28] CARLIN, Jason. © 2023. Free Double Diamond Diagram Figma Template. In: *Uikitfree.com* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://uikitfree.com/free-double-diamond-diagram-figma-template/>
- [29] EMISARE. © 2023. Your brand is a living thing. In: *Emisare.com* [online]. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://emisare.com/brand-is-a-living-thing>
- [30] FERGUSON, Joellyn. © 2023. Marketing Project Brief. In: *Joellynferguson.com* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.joellynferguson.com/resources/templates/marketing-project-brief-template/>
- [31] FREEMAN, James. © 2023. Editable Impact Effort Matrix Templates. In: *Edrawsoft.com* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.edrawsoft.com/impact-effort-matrix-templates.html>
- [32] GARDNER, Jeremiah. © 2023. The Lean Brand Stack. In: *Leanbrandbook.com* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <http://leanbrandbook.com/stack/>
- [33] GASKIN, Jennifer. 2021. 15+ Mind Map Examples to Organize Your Team and Inspire New Ideas. In: *Vengage.com* [online]. 13.05.2021 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://venngage.com/blog/mind-map-examples/>
- [34] GEŽOVÁ, Kristýna. 2023. *Jak postavit značku* [obálka e-booku].

- [35] GODIN, Seth. 2009. Define:brand. In: *Seths.blog* [online]. 13.12.2009 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://seths.blog/2009/12/define-brand/>
- [36] HARVEY, Steve. 2017. Start with strategy: The features of a brand implementation plan. In: *Medium.com* [online]. 15.12.2017 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: https://medium.com/@steve_fabrik/start-with-strategy-the-features-of-a-brand-implementation-plan-8a29a0bf0542
- [37] HYPER ISLAND. © 2023a. The 5 Whys. In: *Toolbox.hyperisland.com* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://toolbox.hyperisland.com/the-5-whys>
- [38] HYPER ISLAND. © 2023b. Future trends. In: *Toolbox.hyperisland.com* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://toolbox.hyperisland.com/future-trends>
- [39] HYPER ISLAND. © 2023c. Toolbox. In: *Toolbox.hyperisland.com* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://toolbox.hyperisland.com/>
- [40] CHANGING MINDS. © 2015. The Kipling method (5W1H). In: *Creatingminds.org* [online]. [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <http://creatingminds.org/tools/kipling.htm>
- [41] IPSOS. 2016. Ipsos Encyclopedia - Brand Essence. In: *Ipsos.com* [online]. 19. 05. 2016 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/en/ipsos-encyclopedia-brand-essence>
- [42] KELLER, Kevin Lane. 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. In: *Journal of Marketing Communications* [online]. 15 (2-3), 139-155 [cit. 2023-01-16]. ISSN 1352-7266. Dostupné z: doi:10.1080/13527260902757530
- [43] KIENAPPLE, Bronwyn. 2019. 11 Gantt Chart Examples and Templates For Effective Project Management. In: *Vennage.com* [online]. 25.03.2019 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://venngage.com/blog/gantt-chart-example/>
- [44] KIMP. © 2022. Minimum Viable Brand: What You Need To Start Marketing. In: *Kimps.io* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.kimp.io/minimum-viable-brand>
- [45] KISK. © 2023a. Úvodní rámování. In: *Kisk.phil.muni.cz* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/uvodni-ramovani>

- [46] KISK. © 2023b. 100 metod. In: *Kisk.phil.muni.cz* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod>
- [47] KISK. © 2023c. Brainstorming. In: *Kisk.phil.muni.cz* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/brainstorming>
- [48] KISK. © 2023d. Brainwriting. In: *Kisk.phil.muni.cz* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/brainwriting>
- [49] KISK. © 2023e. Persony. In: *Kisk.phil.muni.cz* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/persony>
- [50] KRAMER, Lindsay. © 2023. Minimum viable brand: the least your brand needs to kick things off. In: *99designs.com* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://99designs.com/blog/logo-branding/minimum-viable-brand/>
- [51] LOMBARD, Caileigh. 2018. The Brand Identity Prism and how it works. In: *Howbrandsarebuilt.com* [online]. 21.12.2018 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://howbrandsarebuilt.com/the-brand-identity-prism-and-how-it-works/>
- [52] MONDAY. 2022. How an impact effort matrix can help you prioritize tasks. In: *Monday.com* [online]. 14.09.2022 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://monday.com/blog/project-management/impact-effort-matrix/>
- [53] OXFORD UNIVERSITY PRESS. © 2023 Branding. In: *Oxfordlearnersdictionaries.com* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/branding?q=branding>
- [54] PETR TYL, Jan. 2017. BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho růstu. In: *Marketingmind.cz* [online]. 08.06.2017 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>
- [55] PIKTOCHART. © 2023. eCommerce Customer Journey Map. In: *Piktochart.com* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://piktochart.com/templates/infographics/2714-ecommerce-customer-journey-map/>
- [56] PM CONSULTING. © 2023. Milníková metoda. In: *Pmconsulting.cz* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovnikovy-pojem/milnikova-metoda/>

- [57] PROJEKTOVĚ. © 2023. Ganttův diagram. In: *Projektove.cz* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/vlastnosti/ganttuv-diagram>
- [58] RINKO, Sam. 2022. Top 8 Free Buyer Persona Templates for Any Customer. In: *Sellingsignals.com* [online]. 28.04.2022 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://sellingsignals.com/buyer-persona-template/>
- [59] SIENKIEWICZ, Agnieszka. 2022. How to Create a Brand Voice: Definition & Tips [+Examples]. In: *Tidio.com* [online]. 18.08.2022 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.tidio.com/blog/brand-voice/#what-is-brand-voice>
- [60] SOUKALOVÁ, Radomila. [b.r.]. *Marketing management*. Studijní opora. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací.
- [61] TARVER, Evan. 2022. Brand Identity: What It Is and How To Build One. In: *Investopedia.com* [online]. 11.04.2022 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/brand-identity.asp>
- [62] WIX. 2021. Visual Identity: What It Is and Why It Matters for Your Brand. In: *Wix.com* [online]. 29.08.2021 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.wix.com/blog/2021/08/visual-identity/>
- [63] YAPABANDARA, Rusith. © 2023. Porter's Five Forces: Explanation with Industry Examples. In: *Learnbusinessconcepts.com* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://learnbusinessconcepts.com/porters-five-forces-analysis/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AMA Americká marketingová asociace

KISK Katedra informačních studií a knihovnictví

MVB Minimum viable brand

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí (Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, str. 56)	21
Obrázek 2 Brand identity prism (Zdroj: Lombard, 2018)	26
Obrázek 3 Ukázka modelu dvojitého diamantu (Zdroj: Carlin, © 2023)	37
Obrázek 4 Branding canvas (Zdroj: BigName, © 2023)	50
Obrázek 5 Ukázka customer journey mapy (Zdroj: Piktochart, © 2023)	55
Obrázek 6 Obálka e-booku (Zdroj: Gežová, 2023)	64
Obrázek 7 Časová osa procesu stavby značek (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Obrázek 8 Ukázka šablony briefu (Zdroj: Ferguson, © 2023)	70
Obrázek 9 Ukázka Ganttova diagramu (Zdroj: Kienapple, 2019)	71
Obrázek 10 Ukázka myšlenkové mapy (Zdroj: Gaskin, 2021)	73
Obrázek 11 BCG matice (Zdroj: Petryl, 2017)	75
Obrázek 12 Porterův model 5 sil (Zdroj: Yapabandara, © 2023)	76
Obrázek 13 Ukázka šablony pro tvoření persony (Zdroj: Rinko, 2022)	79
Obrázek 14 Ukázka nástroje Miro (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Obrázek 15 MVB canvas (Zdroj: Gardner, © 2023)	82
Obrázek 16 Matice dopadů a úsilí (Zdroj: Freeman, © 2023)	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyčíslení nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Participanti výzkumu

Příloha P II: Scénář polostrukturovaných rozhovorů

Příloha P III: Odkaz na rozhovory s participanty

PŘÍLOHA P I: PARTICIPANTI VÝZKUMU

Participantka B	
Příjmení a jméno	Behová Zuzana
Agentura	Little Greta
Pozice	Strategist
Praxe	17 let
Zaměření agentury	malé a střední značky, velké značky, komerční subjekty, startupy, jídlo a potraviny, B2B, kraje a města
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, vizuální identita, komunikační kampaně, tiskoviny, digitální marketing

Participant D	
Příjmení a jméno	Dvořáček David
Agentura	Creepy
Pozice	Strategy director
Praxe	8 let
Zaměření agentury	malé a střední značky, komerční subjekty, branded ecommerce projekty, zaměření na odvětví není vyhrazeno
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, komunikační strategie, vizuální identita, obsahový marketing

Participant E	
Příjmení a jméno	Kermes Martin
Agentura	NMDS
Pozice	Brand stratég
Praxe	15 let
Zaměření agentury	malé a střední značky, velké značky, komerční subjekty, zaměření na odvětví není vyhrazeno
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, design, produkce, komunikační kampaně

Participant F	
Příjmení a jméno	Fojtík Petr
Agentura	Know how solutions
Pozice	Kreativní ředitel
Praxe	10 let
Zaměření agentury	malé a střední značky, komerční subjekty, zaměření na odvětví není vyhrazeno
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, komunikační strategie, digitální marketing, hr kampaně, obsahový marketing

Participant H	
Příjmení a jméno	Holomek Ondřej
Agentura	Aetna
Pozice	Strategic planner
Praxe	12 let
Zaměření agentury	malé a střední značky, velké značky, komerční subjekty, IT, jídlo a nápoje, města, obchodní centra
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, komunikační strategie, produkce, digitální marketing, PR

Participantka K	
Příjmení a jméno	Kremláčková Anna
	na volné noze
Pozice	Strategy konzultant
Praxe	4 roky
Zaměření	malé a střední značky, komerční subjekty, kultura, design, technologie
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, copywriting, marketingové strategie

Participantka M	
Příjmení a jméno	Mejsnarová Anna
Agentura	Taste
Pozice	Vedoucí strategického oddělení
Praxe	4 roky
Zaměření agentury	malé a střední značky, velké značky, komerční subjekty, zaměření na odvětví není vyhrazeno
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, digitální marketing, komunikační kampaně, obsahový marketing

Participant P	
Příjmení a jméno	Pobjecký Juraj
Agentura	Darwin & the Machines
Pozice	Strategy director
Praxe	9 let
Zaměření agentury	malé a střední značky, velké značky, komerční subjekty, zaměření na odvětví není vyhrazeno
Služby v oblasti brandingů	stavba značek, rebranding, komunikační kampaně, výzkumy, obsahový marketing

Participant R	
Příjmení a jméno	Mrkvička Tomáš
	na volné noze
Pozice	Strategist
Praxe	18 let
Zaměření	malé a střední značky, velké značky, komerční subjekty, zaměření na odvětví není vyhrazeno
Služby v oblasti brandingů	strategie značky, komunikační plány, kampaně

Participant Z	
Příjmení a jméno	Zdražil Martin
Agentura	YYY agency
Pozice	Strategy director
Praxe	9 let
Zaměření agentury	menší a střední značky, velké značky, komerční subjekty, zaměření na odvětví není vyhrazeno
Služby v oblasti brandingů	strategie značky, vizuální identita, komunikační plán, kreativní koncept kampaně, implementace značky

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Tento rozhovor je součástí diplomové práce, která se zabývá procesem stavby značek. Rozhovor se uskuteční po předchozím oslovení a výběru participanta. Do výzkumu bude zapojen participant splňující požadovaná kritéria specifikovaná v metodice diplomové práce. Participant bude před zahájením výzkumu seznámen s průběhem výzkumu, jeho cílem, časovou náročností a také pořízením zvukového a v případě online videohovoru také obrazového záznamu pro účel výzkumu. Participant bude také dotázán, zda chce být v diplomové práci uveden pod svým jménem, anebo si přeje být anonymní.

Jméno participanta:

Agentura:

Pozice:

Praxe:

Specializace agentury:

Spektrum služeb:

První okruh otázek: Proces stavby značek

1. Postupujete při stavění značek podle připravené metodiky od konkrétního autora/instituce nebo máte svůj metodický postup? (Rozboru jednotlivých fází se bude rozhovor detailněji věnovat v další části.)
 - a. Jaký?
 - b. Proč právě tento?
 - c. Upravil/a jste si ho nějak?
2. Jaké aktivity či náležitosti procesu předchází?
 - a. Jaké náležitosti se řeší, než se do procesu pustíte?
 - b. Co je potřeba mít připravené/schválené/vydefinované?
3. Jaká je role klienta v procesu?
 - a. Jak moc chce být klient do procesu zapojený a jak moc ho do procesu zapojujete?
 - b. Je aktivní součástí procesu či jen schvalovací složka?

Druhý okruh otázek: Průběh procesu stavby značek

Poznámka: Podle teoretických východisek se jedná o fázi výzkumu, nastavení strategie značky, identitu a implementaci. Není však možné dopředu určit, jaký postup participant bude popisovat. Proto následující otázky poskytují spíše oporu, než že by musely být striktně následovány. Cílem je se individuálně doptávat podle postupu, který bude participant popisovat.

4. Jaké fáze byste v postupu, podle kterého stavíte značky, dokázal/a rozlišit?
5. Popište prosím, jak při stavbě značek v jednotlivých fázích postupujete.

Možné podotázky k otázce číslo 5:

Fáze – Výzkum

- Kdo je do výzkumné fáze zapojený?
- Jaké výzkumy v rámci této fáze realizujete?
 - Proč vybíráte právě tyto?
- Realizujete je vy nebo výzkumná agentura?
- Jaké metody se vám ve výzkumné fázi osvědčily?
- Co v této fázi bývá problémem?
- Vstupuje do této fáze klient?
 - Jak?
- Co je výstupem této fáze?

Fáze – Strategie značky

- Kdo je do práce na strategii zapojený?
- Co definujete v rámci strategie značky?
- Jaké metody se vám pro nastavení strategie značky osvědčily?
- Co v této fázi bývá problémem?
- Vstupuje do této fáze klient?
 - Jak?
- Co je výstupem této fáze?

Fáze – Identita

- Kdo na identitě pracuje?
- Čím se při práci na identitě zabýváte?
- Jaké metody se vám při práci na identitě osvědčily?
- Co v této fázi bývá problémem?
- Vstupuje do této fáze klient?
 - Jak?
- Co je výstupem této fáze?

Fáze – Implementace:

- Jak postupujete při implementaci značky?
- Využíváte při práci na implementaci značky konkrétní metody?
- Jak do implementace vstupujete? (Jste aktivně zapojení nebo práci necháváte na klientovi?)
- Co v této fázi bývá problémem?
- Co je výstupem této fáze?

Třetí okruh otázek: Doplnující otázky k procesu stavby značek

Pokud by otázky nebyly zodpovězeny v druhém okruhu otázek, zde jsou návrhy na další otázky, které zajistí detailní poznání procesu.

6. Jak dlouho na procesu pracujete?
7. Která fáze podle vašich zkušeností bývá nejvíce problematická?
 - Proč?
 - Jaká vidíte možná řešení?
8. Máte nastavená nějaká kritéria, podle kterých měříte, že je metodika dobře nastavená?
 - Vyhodnocujete práci na projektu?
 - Vyhodnocujete značku?

PŘÍLOHA P III: ODKAZ NA ROZHOVORY S PARTICIPANTY

Záznamy rozhovorů s marketingovými specialisty jsou dostupné na odkaze:

https://drive.google.com/drive/folders/1f0dRA9kCPWPh_VdnmCcee-AGyxRdfgsy?usp=sharing

Nahrávky budou na odkaze dostupné do konce května 2023.

Záznamy rozhovorů jsou taktéž uloženy na záložním odkaze zde:

<https://uloz.to/tamhle/QgfFSNEijEgS#!ZJLmZGR2AJV3ZQV5AQOxLwR4AGL3LyAaEJc5DKSeqSIGEmAvLD===>

Nahrávky budou na odkaze dostupné do konce května 2023.