

Realizace virtuální marketingové agentury

Bc. Petr Baránek

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petr Baránek
Osobní číslo: K22201
Studijní program: N0414P180005 Marketingová komunikace
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Realizace virtuální marketingové agentury

Zásady pro vypracování

1. Proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti podnikatelského prostředí v České republice, marketingových agentur, marketingu služeb a marketingového výzkumu.
2. Vypracujte teoretická východiska pro zpracování tématu.
3. Stanovte cíl diplomové práce, formulujte výzkumné otázky, zvolte vhodné výzkumné metody pro zodpovězení výzkumných otázek a vhodná kritéria k získání požadovaných dat.
4. Zpracujte výzkumná šetření ve formě dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů, SWOT analýzy a Porteroovy analýzy. Vyhodnoťte získaná data a vyvoďte relevantní závěry.
5. Na základě interpretace zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a formulujte zásadní zjištění pro projektovou část.
6. Navrhněte projektové řešení konceptu virtuální marketingové agentury respektující data získaná výzkumnými metodami a odpovědi na výzkumné otázky.

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

Seznam doporučené literatury:

- BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Omega (Dobrovský). Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-739-0019-9.
- HAGUE, Paul N.. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Business books (Computer Press). Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6917-8.
- HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-716-9995-0.
- JUŘÍKOVÁ, Martina. *Marketing služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISBN 978-80-7454-375-3.
- KALKA, Jochen a ALLGAYER, Florian. *Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.
- KMOŠEK, Petr. *Firma jsou lidé, lidé jsou síla!*. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o., 2023. ISBN 978-80-7490-302-1.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *A framework for marketing management*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2006. ISBN 0-13-145258-4.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Tomáš Šula, PhD.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. dubna 2024**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/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 bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 12. 4. 2024

Jméno a příjmení studenta: Bc. PETR BARÁNEK
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá marketingovými agenturami a možnostmi využití konceptu virtuální marketingové agentury pro uspokojování zákaznických potřeb. Jejím cílem je realizovat virtuální marketingovou agenturu. Pro zodpovězení výzkumných otázek uskutečnily dva marketingové výzkumy, polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření, s cílem odhalit potřeby potenciálních klientů marketingové agentury, jejich vnímání konceptu virtuálních marketingových agentur, možnost použití tohoto konceptu pro uspokojení zákaznických potřeb a konečně preference stran právní formy a plátcovství DPH. Nad rámec těchto výzkumů byla provedena Porterova a SWOT analýza. Projektová část obsahuje návrh plánu realizace virtuální marketingové agentury, zohledňující výstupy všech výzkumných metod a návrh rámce komunikační strategie prostřednictvím konceptu See-Think-Do-Care.

Klíčová slova: marketingová agentura, virtuální marketingová agentura, AI, umělá inteligence, marketingový výzkum, Porterova analýza, SWOT analýza, komunikační strategie, See-Think-Do-Care.

ABSTRACT

This master's thesis deals with marketing agencies and the possibility of using the concept of a virtual marketing agency to satisfy customer needs. Its goal is to implement a virtual marketing agency. In order to answer the research questions, two marketing surveys, semi-structured interviews and a questionnaire survey were carried out, with the aim of revealing the needs of potential clients of the marketing agency, their perception of the concept of virtual marketing agencies, the possibility of using this concept to satisfy customer needs and, finally, the parties' preferences for legal form and payment of VAT. Beyond the scope of these investigations, Porter's and SWOT analysis was carried out. The project part contains a draft plan for the implementation of a virtual marketing agency, taking into account the outputs of all research methods and a draft communication strategy framework through the See-Think-Do-Care concept.

Keywords: marketing agency, virtual marketing agency, AI, artificial intelligence, marketing research, Porter analysis, SWOT analysis, communication strategy, See-Think-Do-Care.

Mé poděkování patří především PhDr. Tomáši Šulovi, Ph.D, za to, že velmi odborně, profesionálně a současně lidsky vedl mou diplomovou práci a ve chvílích nejistoty a chuti vzdát to mi svými věcnými podněty pomohl tyto okamžiky překonat. Mé poděkování patří mé rodině, blízkým a všem, kteří mne na této dobrodružné cestě podporovali. Děkuji participantům a respondentům za jejich účast ve výzkumech a poskytnutí cenných dat. A nemohu opomenout své kolegy ze zadní řady, Petra, Jardu a Michala, kteří mi po celou dobu studia byli zdatnými studijními i volnočasovými partnery. Bez nich by studium nebylo zdaleka tak zábavné a děkuji jim za legendární výlet do Slavičína, spojený s nejtišší projekcí videomappingu, jakou jsem kdy zažil.

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

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1 ZÁKLADNÍ ORIENTACE V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ V ČR | 14 |
| 1.1 LEGISLATIVA..... | 14 |
| 1.1.1 Základní právní normy | 14 |
| 1.2 ZÁKLADNÍ POJMY | 15 |
| 1.2.1 Podnikání..... | 16 |
| 1.2.2 Podnikatel..... | 16 |
| 1.2.3 Osoba samostatně výdělečně činná | 17 |
| 1.2.4 Fyzická osoba..... | 17 |
| 1.2.5 Právnícká osoba | 17 |
| 1.2.6 Podnik | 18 |
| 1.2.7 Obchodní majetek | 18 |
| 1.2.8 Místo podnikání | 18 |
| 1.2.9 Provozovna..... | 19 |
| 1.2.10 Obchodní závod | 19 |
| 2 PERSONÁLNÍ OBLAST | 20 |
| 2.1.1 Pracovní poměr | 20 |
| 2.1.2 Dohoda o provedení práce | 21 |
| 2.1.3 Dohoda o pracovní činnosti | 22 |
| 2.1.4 Externí spolupráce..... | 22 |
| 3 MARKETINGOVÁ AGENTURA | 24 |
| 3.1 DEFINICE MARKETINGOVÉ AGENTURY | 24 |
| 3.2 TYPY MARKETINGOVÝCH AGENTUR A JEJICH ČLENĚNÍ | 26 |
| 3.2.1 Full-service agentury..... | 26 |
| 3.2.2 Specializované agentury..... | 26 |
| 3.2.3 Síťové agentury | 27 |
| 3.2.4 Nezávislé agentury | 27 |
| 3.2.5 Virtuální agentury | 28 |
| 3.3 VÝHODY A NEVÝHODY JEDNOTLIVÝCH TYPŮ MARKETINGOVÝCH AGENTUR | 30 |
| 3.4 MOŽNOSTI VYUŽITÍ UMĚLÉ INTELIGENCE V MARKETINGOVÉ AGENTUŘE | 36 |
| 4 SEGMENT MARKETINGOVÝCH AGENTUR V ČR | 39 |
| 4.1 OBECNÝ POHLED NA SEGMENT MARKETINGOVÝCH AGENTUR V ČR..... | 39 |
| 4.2 EXPERIMENT | 39 |
| 4.3 ČSÚ A AKA..... | 41 |
| 5 MARKETING SLUŽEB | 43 |
| 5.1 DEFINICE SLUŽBY | 44 |
| 5.1.1 Vlastnosti služeb | 44 |
| 5.1.2 Klasifikace služeb | 44 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.2 | SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU K SLUŽBÁM..... | 45 |
| 5.2.1 | Rozšířený marketingový mix | 45 |
| 5.2.2 | Další specifika | 46 |
| 5.3 | STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ..... | 47 |
| 5.4 | ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB | 50 |
| 6 | METODIKA PRÁCE..... | 51 |
| 6.1 | IDENTIFIKACE PROBLÉMU..... | 52 |
| 6.2 | ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE | 52 |
| 6.3 | CÍL PRÁCE | 52 |
| 6.4 | ÚČEL PRÁCE | 53 |
| 6.5 | VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 53 |
| 6.6 | ÚČEL VÝZKUMU | 53 |
| 6.7 | ZVOLENÉ METODY VÝZKUMU | 53 |
| 6.7.1 | Polostrukturovaný osobní rozhovor | 53 |
| 6.7.2 | Dotazníkové šetření..... | 54 |
| 6.7.3 | SWOT analýza | 56 |
| 6.7.4 | Porterův pětifaktorový model | 56 |
| 6.8 | SCÉNÁŘ ROZHOVORU | 57 |
| 6.9 | STRUKTURA DOTAZNÍKU | 57 |
| 6.10 | NAČASOVÁNÍ VÝZKUMU | 57 |
| 6.11 | ROZPOČET VÝZKUMU | 57 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST..... | 59 |
| 7 | REALIZACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU..... | 60 |
| 7.1 | PŘEDMĚT VÝZKUMU..... | 60 |
| 7.1.1 | Představení zamýšleného konceptu virtuální marketingové agentury | 60 |
| 7.1.2 | Právní forma agentury a DPH | 60 |
| 7.1.3 | Zaměření a produktové portfolio | 61 |
| 7.1.4 | Lidské zdroje..... | 62 |
| 8 | REALIZACE KVALITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU | 63 |
| 8.1 | PRETEST SCÉNÁŘE | 63 |
| 8.2 | VÝBĚR A PŘEDSTAVENÍ PARTICIPANTŮ | 63 |
| 8.2.1 | Dostupnost..... | 63 |
| 8.2.2 | Vhled do problematiky..... | 64 |
| 8.2.3 | Působení na trhu práce | 64 |
| 8.2.4 | Pohlaví..... | 64 |
| 8.2.5 | Soubor participantů | 64 |
| 8.3 | INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ | 66 |
| 8.3.1 | Zkušenost a vhled do problematiky | 67 |
| 8.3.2 | Potřeby a očekávání od marketingové agentury | 68 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 8.3.3 | Znalost a vnímání konceptu virtuální marketingové agentury..... | 70 |
| 8.3.4 | Preferovaná právní forma a DPH..... | 71 |
| 8.4 | SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU..... | 72 |
| 9 | REALIZACE KVANTITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU..... | 73 |
| 9.1 | PRETEST DOTAZNÍKU..... | 73 |
| 9.2 | SBĚR DAT..... | 74 |
| 9.2.1 | Fáze I..... | 74 |
| 9.2.2 | Fáze II..... | 75 |
| 9.2.3 | Fáze III..... | 76 |
| 9.3 | INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ..... | 78 |
| 9.3.1 | Zkušenost a vhléd do problematiky..... | 78 |
| 9.3.2 | Potřeby a očekávání od marketingové agentury..... | 79 |
| 9.3.3 | Znalost a vnímání konceptu virtuální marketingové agentury..... | 81 |
| 9.3.4 | Preferovaná právní forma a DPH..... | 85 |
| 9.4 | SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU..... | 86 |
| 10 | PORTERŮV 5FAKTOROVÝ MODEL..... | 87 |
| 10.1.1 | Konkurenční rivalita v odvětví..... | 87 |
| 10.1.2 | Hrozba vstupů do odvětví..... | 88 |
| 10.1.3 | Vyjednávací síla dodavatelů..... | 89 |
| 10.1.4 | Vyjednávací síla zákazníků..... | 90 |
| 10.1.5 | Hrozba substitutů..... | 91 |
| 10.1.6 | Shrnutí Porterovy analýzy..... | 92 |
| 11 | SWOT ANALÝZA..... | 93 |
| 12 | ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK..... | 95 |
| 12.1 | ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY VO1..... | 95 |
| 12.2 | ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY VO2..... | 95 |
| 12.3 | ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY VO3..... | 96 |
| 12.4 | ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY VO4..... | 96 |
| 13 | ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI..... | 97 |
| III | PROJEKTOVÁ ČÁST..... | 98 |
| 14 | ÚVOD DO PROJEKTOVÉ ČÁSTI..... | 99 |
| 14.1 | CÍL PROJEKTOVÉ ČÁSTI..... | 99 |
| 14.2 | STRUKTURA PROJEKTOVÉ ČÁSTI..... | 99 |
| 15 | PLÁN VYTVOŘENÍ VIRUTÁLNÍ MARKETINGOVÉ AGENTURY..... | 101 |
| 15.1 | PŘÍPRAVNÁ FÁZE..... | 101 |
| 15.1.1 | Definování základní struktury a právní formy agentury..... | 101 |
| 15.1.2 | Nabídka služeb..... | 101 |
| 15.1.3 | Příprava lidských zdrojů..... | 102 |
| 15.1.4 | Vize, mise a hodnoty společnosti..... | 103 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 15.1.5 | Tvorba značky | 104 |
| 15.2 | ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI..... | 106 |
| 15.2.1 | Sepsání Zakladatelské listiny | 106 |
| 15.2.2 | Založení bankovního účtu a provedení vkladu | 106 |
| 15.2.3 | Získání živnostenského oprávnění | 107 |
| 15.2.4 | Sepsání návrhu na zápis společnosti do Obchodního rejstříku a jeho podání u rejstříkového soudu | 107 |
| 15.2.5 | Následné povinnosti | 107 |
| 15.2.6 | Zajištění lidských zdrojů | 108 |
| 15.3 | TVORBA VIZUÁLNÍ IDENTITY | 109 |
| 15.3.1 | Logo společnosti a design manuál | 109 |
| 15.3.2 | Tvorba webových stránek | 111 |
| 15.3.3 | Prezentační materiály | 114 |
| 15.4 | TIMING | 115 |
| 15.5 | MĚŘENÍ | 116 |
| 15.6 | PERSONÁLNÍ A FINANČNÍ NÁROČNOST..... | 116 |
| 15.7 | RIZIKA NÁVRHU | 117 |
| 15.7.1 | Stanovení kontextu rizik | 117 |
| 15.7.2 | Identifikace rizik | 118 |
| 15.7.3 | Analýza rizik | 119 |
| 15.7.4 | Ošetření rizik | 120 |
| 16 | NÁVRH RÁMCE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE | 122 |
| 16.1 | SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING | 122 |
| 16.2 | PUBLIKA..... | 123 |
| 16.3 | CÍLE | 123 |
| 16.4 | MARKETINGOVÉ KANÁLY | 125 |
| 16.4.1 | Fáze See | 125 |
| 16.4.2 | Fáze Think..... | 126 |
| 16.4.3 | Fáze Do | 128 |
| 16.4.4 | Fáze Care..... | 129 |
| 16.4.5 | Měření | 130 |
| 16.4.6 | Shrnutí | 131 |
| 16.5 | ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI | 132 |
| | ZÁVĚR | 133 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 135 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 143 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 144 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 145 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 146 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 147 |

ÚVOD

Dynamický technologický rozvoj i společenské události posledních let zapříčinily, že čím dál více běžných činností je přenášeno do online či virtuálního prostoru. Názornou ukázkou může být nedávná pandemie onemocnění Covid19, která přispěla k akceleraci toho přechodu do online prostředí a kupříkladu elektronický recept či elektronická neschopenka, o nichž se řadu let vedly pouze diskuze, se rázem staly skutečností. Podobně se také ukázalo, že osobní kontakt je sice stále velmi žádoucí, ale ne každou schůzku je nutno realizovat tvář v tvář. Díky tomu zažily značný rozmach platformy poskytující možnosti online schůzek.

Při přenesení této optiky na segment marketingových agentur se nabízí úvaha, zda podobně nelze alespoň část činností marketingových agentur přenést do virtuálního prostředí. Snaha tuto úvahu rozvinout nutně musí vést k již existujícímu, avšak stále nepříliš rozšířenému konceptu virtuálních agentur.

Tento koncept se na první pohled jeví značně lákavě – není potřebná fyzická provozovna, díky čemuž odpadají nemalé finanční náklady a komunikace se odehrává ve virtuálním prostředí. Takovou agenturu lze provozovat prakticky odkudkoliv na světě a přesně zapadá do kontextu moderního směru nazývaného „digitální nomádství“. Díky parametrům tohoto konceptu se tak otevírá pole nových příležitostí a možnost vlastnit a provozovat marketingovou agenturu se tak stává dostupnější pro podstatně více lidí, než je tomu u tradiční agentury.

Jak ale tento typ agentury obstojí na současném trhu? Jaké jsou potřeby potenciálních klientů ve vztahu k marketingovým agenturám? Jak vnímají koncept virtuální marketingové agentury a je vůbec možné prostřednictvím tohoto konceptu uspokojit potřeby klientů? V dostupných zdrojích neexistují na tyto otázky jednoznačné odpovědi, proto se jimi zabývá tato diplomová práce.

Diplomová práce se skládá z části teoretické, praktické a projektové. Teoretická část předkládá poznatky z podnikatelského prostředí v České republice, z legislativy a možností vstupů na podnikatelský trh. Popisuje marketingové agentury, jejich typy, výhody i nevýhody, včetně možností využití umělé inteligence v této oblasti. Nastíní segment marketingových agentur v České republice, oblast marketingu služeb a konečně nadnese výzkumné otázky, stejně jako metody vedoucí k jejich zodpovězení. Praktická část je věnována realizaci kvalitativního i kvantitativního marketingového výzkumu, jehož cílem je přinést odpovědi na výzkumné otázky. Uskutečnilo se deset polostrukturovaných rozhovorů

s lidmi, kteří mají s marketingovou agenturou alespoň nějakou zkušenost a paralelně probíhalo dotazníkové šetření s cílem zaznamenat alespoň 300 responzí. Kromě těchto dvou výzkumných metod byla vypracována Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. V projektové části je představen návrh plánu realizace virtuální marketingové agentury reflektující výstupy ze všech čtyř výzkumných metod. Součástí plánu, kromě konkrétních termínovaných kroků, je rovněž návrh měření, zhodnocení personální i finanční náročnosti a v neposlední řadě také upozornění na rizika navrhovaného plánu. Projektová část rovněž představuje jeden z možných přístupů k tvorbě komunikační strategie, a sice prostřednictvím frameworku See-Think-Do-Care.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ ORIENTACE V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ V ČR

Cesta od nápadu po realizaci virtuální marketingové agentury vede mimo jiné přes oblast podnikání, resp. podnikatelského prostředí. Před zahájením podnikatelské činnosti se jako vhodná jeví snaha zorientovat se jak v tomto prostředí, tak i v podnikání samotném.

Bez ohledu na konkrétní právní formu, obor podnikání či samotný podnikatelský záměr lze při letném pohledu konstatovat, že se jedná o nesmírně komplikovanou a obsáhlou oblast. Tato oblast zahrnuje celou řadu podoblastí a odborností a s mírnou nadsázkou je možné prohlásit, že problémem současnosti rozhodně není nedostatek informací, ba právě naopak. Lidstvo nikdy ve své historii nemělo přístup k takovému množství informací. A právě tento informační tok může působit až paralytickým způsobem, neboť jako velmi obtížný úkol se jeví schopnost zorientovat se v záplavě dat a vybrat z nich jen ta relevantní.

Touto úvahou lze zahrnovat i situaci podnikatele před zahájením podnikání. Je jistě vhodné, aby se zorientoval v prostředí a oblasti, do níž se s nadějí na ekonomický či jiný úspěch chystá vstoupit. Ale jak moc by se měl orientovat? Do jaké hloubky by měl vstupovat? Je nezbytné, aby získával odbornost ve všech oblastech, které se s podnikáním pojí? Je to vůbec možné? Lze absenci vlastní odbornosti kompenzovat externě?

Tuto matici otázek je nutné transponovat do kontextu této diplomové práce, neboť na jejím pozadí dochází k prolínání prostředí podnikatelského a akademického. Tato práce by měla vést k realizaci virtuální marketingové agentury a v literárním slova smyslu by měla posloužit jako průvodce na cestě k tomuto cíli. Současně je však její rozsah limitován akademickými standardy, protože je zjevné, že tuto průvodní ambici nemůže bezesbytku naplnit. Jaké informace tedy považovat za relevantní v kontextu této práce?

Na následující kapitoly, pojednávající o podnikatelském prostředí v ČR, lze pak nahlížet jako na snahu o nalezení relevantního průniku mezi podnikatelským a akademickým prostředím, potažmo průniku odborností s vazbou na podnikání v ČR.

1.1 Legislativa

1.1.1 Základní právní normy

Jak uvádí Káninská: „základními právními předpisy, které upravují jednotlivé formy podnikatelské činnosti a rovněž podmínky podnikání na území ČR jsou:

1. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ("NOZ") – vymezuje základní pojmy (fyzická osoba, právnická osoba, podnikatel, podnikání, korporace, orgány atp.), obsahuje úpravu obecných otázek souvisejících s podnikáním (jednání podnikatele, smluvní vztahy, odpovědnost atp.). Jedná se o základní právní předpis, který se použije vždy, pokud zvláštní zákon neobsahuje vlastní právní úpravu.
2. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, "ZOK") – obsahuje podrobnou úpravu jednotlivých typů obchodních společností (v. o. s., k. s., s. r. o. a a. s.) a družstva.
3. Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – obsahuje úpravu obchodního rejstříku, stanoví, které osoby, za jakých podmínek a jaké údaje se zapisují do obchodního rejstříku, dále upravuje rovněž postupy při zápisech do obchodního rejstříku prováděných notářem.
4. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – vymezuje jednotlivé typy živností, podmínky pro vznik a zánik živnostenského oprávnění, práva a povinnosti živnostníků atp.
5. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – upravuje výkon závislé činnosti, tj. podmínky, za kterých mohou podnikatelé využít dalších osob k rozvoji své podnikatelské činnosti; obsahuje podrobnou úpravu vzniku, změny či zániku pracovního poměru a práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnanců.

Vedle toho je však řada dílčích otázek upravena ve zvláštních právních předpisech, zejména v zákoně o přeměnách obchodních společností a družstev, notářském řádu, zákoně o soudních poplatcích či prováděcích právních předpisech k živnostenskému zákonu.“ (Káninská, 2020).

Ve výpisu těchto 5 základních právních norem s vazbou na podnikání v ČR lze na první pohled nalézt nesoulad s komplikovaností, popisovanou v předchozím textu. Naneštěstí jde o nesoulad pouze zdánlivý, neboť těmito 5 základními právními normami s vazbou na podnikání v ČR seznam zdaleka nekončí. Jejich částečný výčet lze najít v příloze P I této práce.

1.2 Základní pojmy

Z nepřeborného spektra pojmů, vyplývajících z výše uvedených právních norem, které upravují sféru podnikání, lze vybrat a za základní považovat následující.

1.2.1 Podnikání

Oproti očekávání občanský zákoník přesnou definici podnikání neposkytuje. Z textace §420 však lze dedukovat záměr zákonodárce a prohlásit, že občanský zákoník za podnikání považuje samostatně, na vlastní účet a odpovědnost vykonávanou výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (Zákon č. 89/2012 Sb., ©2010–2024).

Z uvedené dedukce je možné syntetizovat 5 elementárních požadavků na podnikání:

1. Samostatnost.
2. Činnost na vlastní účet.
3. Odpovědnost.
4. Soustavná činnost.
5. Činnost za účelem dosažení zisku.

1.2.2 Podnikatel

Za podnikatele pak tentýž zákon považuje entitu, která provozuje podnikání dle výše uvedeného popisu. Za povšimnutí stojí rozšířený pohled občanského zákoníku na roli podnikatele, kdy nabízí tyto perspektivy:

1. Obecný pohled: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován, se zřetelem k této činnosti, za podnikatele“.
2. Perspektiva ochrany spotřebitele: „Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele“.
3. Rejstříkový pohled: „Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“.

4. Perspektiva domněnky podnikatele: „Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé“.

(Zákon č. 89/2012 Sb., ©2010–2024).

1.2.3 Osoba samostatně výdělečně činná

Definici OSVČ lze nalézt v zákonu č.155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů:

„Osoba, která vykonává samostatnou výdělečnou činnost (dále jen „SVČ“), nebo spolupracuje při výkonu SVČ, pokud podle § 13 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, lze na ni rozdělovat příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení (do okruhu spolupracujících osob spadají i členové rodiny zúčastnění na provozu rodinného závodu) ukončila povinnou školní docházku a dosáhla aspoň 15 let věku.

Osobu, která nespĺňuje výše uvedené podmínky pro výkon SVČ, tj. neukončila povinnou školní docházku a nedosáhla uvedeného věku, nelze považovat za OSVČ.

Za výkon SVČ na území České republiky se považuje výkon SVČ konané jak na území ČR, tak mimo území ČR, pokud je vykonávána na základě oprávnění k výkonu takové činnosti vyplývajícího z českých právních předpisů. Uvedené platí v případech, kdy není příslušnost k právním předpisům řešena příslušnou mezinárodní smlouvou o sociálním zabezpečení nebo nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 883/2004 a nařízením Evropského parlamentu a Rady ES č. 987/2009“ (Kdo je OSVČ?, b.r.).

1.2.4 Fyzická osoba

„Fyzická osoba (známá také pod zkratkou FO) je právní pojem, který slouží k označení člověka jako jedince. Status fyzické osoby získá každý člověk okamžikem svého narození a ztratí okamžikem smrti či prohlášením za mrtvého, pokud s největší pravděpodobností nežije (u pohřešovaných osob)“ (Fyzická osoba, ©2010–2024)

1.2.5 Právnícká osoba

„Za právníckou osobu je označován uměle vytvořený subjekt, který vznikl zákonným způsobem a je možné ho jednoznačně identifikovat. Ke zřízení právnícké osoby je zapotřebí písemná smlouva nebo zakládací listina, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak. Právnícká

osoba je tedy například společnost s ručením omezeným, která je zapsána v obchodním rejstříku a má své vlastní IČ“ (Právnícká osoba, ©2024)

1.2.6 Podnik

Dle §5 obchodního zákoníku se „podnikem pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku“ (Zákon č. 513/1991 Sb., ©2010–2024).

Evropské právo tento pohled doplňuje tak, že „podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost“ (Document 32008R0800, 2014).

1.2.7 Obchodní majetek

„Obchodní majetek podnikatele – fyzické osoby je souhrn všech věcí, pohledávek a jiných práv a penězi ocenitelných hodnot, které patří podnikateli a jsou určeny pro jeho podnikání = jsou uvedené v daňové evidenci nebo jako součást daňového přiznání.

Obchodní majetek podnikatele právnické osoby – je veškerý majetek, který této právnické osobě patří“ (Obchodní majetek, ©2024).

1.2.8 Místo podnikání

„Platí, že místo podnikání se vztahuje k fyzickým podnikajícím osobám (OSVČ) a sídlo společnosti je obdobou místa podnikání pro právnické osoby. Místo podnikání je působiště, odkud fyzická osoba skutečně řídí veškeré podnikání. Tím je myšleno, že na této adrese přijímá obchodní korespondenci a uzavírá smlouvy. Pokud OSVČ provozuje více živností, má jen jedno místo podnikání, které může být shodné s adresou provozovny nebo s adresou bydliště, v tomto případě není potřeba ho veřejně označovat, ale musí být uvedeno v

živnostenském rejstříku“ (Kdy si vystačíte s místem podnikání a kdy potřebujete provozovnu?, 2019).

1.2.9 Provozovna

„Provozovna je v definici živnostenského zákona zvláštní a samostatně ohlášený podnikatelský prostor, ve kterém je provozována živnost. Nelze ji automaticky zaměňovat za místo nebo sídlo podnikání, protože k provozování celé řady živností není žádná speciální provozovna nutná“ (Podnikatelská provozovna – Základní požadavky k provozování podnikatelské provozovny, 2020).

1.2.10 Obchodní závod

„Obchodní závod je termín, který byl do právního řádu zanesen s účinností občanského zákoníku, který nahradil dříve používání termín podnik. Podle legální definice se jedná o soubor jmění vytvořený podnikatelem z jeho vůle a sloužící k provozování činnosti podnikatele, přičemž je tvořen vším, co slouží k jeho provozu. Součástí obchodního závodu je vše, ať už jde o hmotné prvky (nemovitosti, jejich vybavení apod.), nehmotné prvky (know-how, pohledávky apod.), ale i třeba zaměstnanci“ (Müllern, 2023).

V rámci podnikatelského prostředí v ČR lze nalézt 5 základních členění podniků. Z důvodu přehlednosti jsou tyto způsoby členění podniků zaznamenány v příloze P II této práce.

2 PERSONÁLNÍ OBLAST

Odhlédneme-li od situace, kdy si podnikatel vystačí pouze se svou vlastní odborností pro naplnění svých podnikatelských cílů (typicky se může jednat o drobné živnostníky, řemeslníky, ale i specialisty v oborech tvorba grafiky, kódování, copywringu apod.), můžeme předložit tezi, že lidská síla je jedním ze základních zdrojů podniku.

Složitost a úskalí celé oblasti lidských zdrojů lze naznačit Baťovým výrokem, který tvrdí, že „ve skutečnosti bylo nejvíce bitev prohráno, protože lidé neznali svých úloh, protože vůdce byl domýšlivý strašpytel, obávající se toho, aby ho nikdo z jeho lidí neoloupil o jeho pošetilou myšlenku. A každá myšlenka, každá idea, dokud je uvězněna v lidském mozku, je pošetilá, neplodná. Je to pouhá hrouda, byť i hrouda, ze které lze vybrousiti drahokamy. Každá lidská myšlenka potřebuje brusku a tím brusku jsou zase jen lidské mozky“ (Baťa, s. 76, 2013).

Podobně pak Kmošek poukazuje na to, že „řešení tématu lidí ve firmách se hodně manažerů vyhýbá. Je to časově velmi náročné, a má to obvykle nejistý výsledek. Důvod je často i ten, že je třeba, aby to byl právě pohled z venku, který je nezaujatý, a především odborně realizován. Je to otázka komunikace, kooperace, soudržnosti, týmové práce, jsou v tom emoce a osobní vztahy, ale i daleko hlubší souvislosti, než se všem na první pohled v zasedací místnosti může zdát“ (Kmošek, s. 25, 2023).

Tato kapitola nebude pojednávat o komplexní problematice lidských zdrojů a jejich řízení; nabídne pouze přehled pracovněprávních vztahů, jak je definuje česká legislativa.

Jak uvádí Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, hlavními stranami pracovněprávních vztahů jsou zaměstnanec a zaměstnavatel, kdy „zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu a zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (Zákon č. 262/2006 Sb., ©2010-2014).

Přestože se lze setkat s celou řadou pojmenování a termínů, uvedená právní norma definuje 3 základní typy pracovněprávních vztahů.

2.1.1 Pracovní poměr

Tento typ vztahu lze dle délky trvání rozdělit na pracovní poměr na dobu neurčitou a určitou. Detailně se tomuto typu vztahu věnuje část druhá zákoníku práce. Lze zmínit alespoň

základní specifika tohoto vztahu, který musí být podložený písemnou smlouvou. Tato musí obsahovat minimálně 3 základní údaje:

- druh práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu zaměstnance do práce,

(Zákon č. 262/2006 Sb., ©2010-2014).

Ve veřejném prostoru se lze setkat s termíny „Hlavní pracovní poměr“, „Vedlejší pracovní poměr“, „Plný pracovní úvazek“, „Částečný či zkrácený pracovní úvazek“. Jakkoliv jsou tyto termíny zažité, definiční oporu v zákoníku práce nemají a můžeme je považovat za smluvní modifikaci pracovního poměru v souladu s potřebami smluvních stran.

2.1.2 Dohoda o provedení práce

DPP je první z forem prací vykonávaných mimo pracovní poměr. Jak uvádí zákoník práce: „(1) Rozsah práce vykonávané na základě dohody o provedení práce nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce.

(2) Do rozsahu práce podle odstavce 1 se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Doby uvedené v § 348 odst. 1 se do rozsahu práce nezapočítávají.

(3) V dohodě o provedení práce musí být uvedeny sjednané práce a doba, na kterou se tato dohoda uzavírá“ (Zákon č. 262/2006 Sb., ©2010-2014).

Bližší vysvětlení lze nalézt v článku, který nastiňuje problematiku DPP: „pokud máte se zaměstnancem podepsanou dohodu o provedení práce (DPP), může u vás odpracovat maximálně 300 hodin za kalendářní rok. Proto se DPP využívá zejména pro nárazové práce, pro pravidelnější spolupráci je vhodnější DPČ. Jestliže si u vás zaměstnanec měsíčně vydělá do 10 000 Kč, z této částky neodvádíte zdravotní a sociální pojištění. Jestliže u vás zaměstnanec nepodepsal růžové prohlášení a jeho měsíční odměna nepřesáhla 10 000 Kč, odvedete za něj 15% srážkovou daň. Tento příjem pak zaměstnanec už nemusí uvádět v daňovém přiznání, protože už dostal částku po zdanění. Pokud u vás zaměstnanec podepsal růžové prohlášení, daníte vždy zálohově (neřešíte výši odměny)“ (Seyfor, 2023).

2.1.3 Dohoda o pracovní činnosti

Druhou z forem práce vykonávaných mimo pracovní poměr je DPČ.

„(1) Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin.

(2) Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

(3) Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů.

(4) V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá“ (Zákon č. 262/2006 Sb., ©2010-2014).

K dispozici je opět bližší vysvětlení, které uvádí, že „zaměstnanec, se kterým uzavřete dohodu o pracovní činnosti (DPČ), u vás může týdně odpracovat maximálně 20 hodin. Jestliže je odměna pro pracovníka vyšší než 3 999 Kč měsíčně, odvádíte z ní sociální a zdravotní pojištění. V případě, že má zaměstnanec uzavřených více dohod o pracovní činnosti, limit se u každého zaměstnavatele počítá zvlášť. Jestliže má však více DPČ u jednoho zaměstnavatele, výdělky se sčítají. Hodinová odměna nesmí být nižší než hodinová odměna při minimální mzdě – pro rok 2023 je minimální částka 103,80 Kč. Jestliže u vás zaměstnanec nepodepsal růžové prohlášení a jeho měsíční odměna nepřesáhla 3 999 Kč, odvedete za něj 15% srážkovou daň. Tento příjem pak zaměstnanec nemusí uvádět v daňovém přiznání, protože už dostal zdaněnou částku. Pokud u vás zaměstnanec podepsal růžové prohlášení, daníte vždy zálohově (neřešíte výši odměny)“ (Seyfor, 2023).

2.1.4 Externí spolupráce

Tuto poměrně běžnou formu spolupráce žádným způsobem neupravuje zákoník práce. Nejedná se totiž o vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale o nákup externích zdrojů na základě živnostenského zákona nebo zákona o obchodních společnostech – dle způsobu výkonu podnikání dodavatele.

Pro externí spolupráci se rovněž vžil termín „outsourcing“ a jak uvádí Langerová: „Outsourcing neboli externí zajištění znamená vyčlenění služeb, činností, procesů nebo zdrojů mimo organizaci. Outsourcovat tak lze například účetnictví, finanční procesy, logistiku, zákaznický servis, personalistiku, právní služby, marketing, IT podporu nebo

administrativní činnosti. Nejčastěji jde o ty části produkce, které nejsou pro firmu klíčovým byznysem. Jedná se o repetitivní operace, které nemají pro finální produkt žádnou přidanou hodnotu. Outsourcing se přitom netýká už jen velkých nadnárodních koncernů, ale i menších lokálních firem“ (Langerová, 2019).

Langerová dále poukazuje na výhody a nevýhody tohoto typu spolupráce, když uvádí, že „firma si díky outsourcingu může snížit náklady a také zvýšit efektivitu a kvalitu, protože předává daný proces do rukou odborníků na konkrétní oblast. Ona se pak může více soustředit na hlavní činnost jejího podnikání. Velká výhoda outsourcingu spočívá v možnosti vybrat si z velkého množství specialistů, a to ať už lokálně či celosvětově. Externí služby často pro firmu znamenají i možnost dostat se k nejmodernějším technologickým trendům a inovacím, které ony samy nemají z různých důvodů možnost implementovat. Mezi další výhody patří také jednodušší prognózování a kontrola výdajů, sdílení rizik a odpovědnosti s dalšími subjekty, respektive přenesení části zodpovědnosti a rizik na další subjekt. Odpadá i celá personální agenda. Vždy je třeba pamatovat na to, že si do firmy pouštíte cizího člověka, kterého logicky poznáváte mnohem delší dobu než interního zaměstnance, a je proto potřeba zvýšené opatrnosti v přístupech do systémů či know-how firmy. Navíc je zde také vyšší riziko jeho neloajlnosti, protože je motivován pouze odměnou. Také je potřeba zvýšená míra kontroly. K nejčastějším důvodům spojeným s riziky outsourcingu tak patří čas, kvalita a ztráta kontroly. Je potřeba myslet na to, že vaše nároky na kvalitu nemusí být stejné jako u outsourcingové firmy a nekvalitně odvedená práce vás může v lepším případě stát peníze, v horším pak zákazníka. Pokud je navíc potřeba outsourcovat jednotlivé zakázky pouze v případě objednávky zákazníka, je důležitým faktorem čas“ (Langerová, 2019).

| Výhody | Nevýhody |
|--|---------------------------------------|
| Snížení nákladů | Cizí člověk ve společnosti |
| Úspora provozních a personálních kapacit | Nerozvíjíte kapitál ve vlastní firmě |
| Možnost zaměřit se na klíčový byznys | Ztráta kontroly |
| Zvýšení efektivity a kvality práce | Závislost na jiných |
| Výběr z velkého množství specialistů | Potřeba zvýšené opatrnosti a kontroly |
| Přenesení části rizik na jiný subjekt | Vyšší riziko neloajlnosti |

Obrázek 1 Výhody a nevýhody outsourcingu (zdroj: Langerová, 2019)

Tyto úvodní kapitoly lze uzavřít výzvou k úvaze o východiscích pro podnikání. Možný pohled je uvedený v příloze P III této práce.

3 MARKETINGOVÁ AGENTURA

Co si vlastně lze představit pod pojmem „Marketingová agentura“?

Odpovědi na tuto otázku budou jistě nabývat rozdílných hodnot a budou silně závislé na povaze respondenta a jeho zkušenosti s tímto odvětvím. Lze důvodně předpokládat, že alespoň částečně nalezneme odpovědi na tuto otázku ve výstupu z výzkumu, realizovaného v rámci této diplomové práce.

Pod pojmem „Marketingová agentura“ si však také lze představit logické vyústění studia oboru marketingové komunikace, neboť ve snaze o vytvoření marketingové agentury a její uplatnění na současném trhu je možno zahlédnout koncentraci vědomostí, předávaných právě v rámci tohoto studia. Mimo samotných odborných vědomostí, týkajících se marketingové komunikace, jejích druhů i nástrojů, zde lze nalézt i projektové a strategické řízení, právní aspekty, záblesk personalistiky a managementu, ekonomiku, ekonomii, marketingový výzkum a celou řadu dalších oborů, přičemž úspěšnost jejich předání prověří jak praxe, tak v neposlední řadě i státní závěrečná zkouška.

3.1 Definice marketingové agentury

Pokud bychom hledali přesnou definici pojmu „marketingová agentura“, lze narazit na paradoxní situaci, kdy celá řada zdrojů nabízí svůj názor či vysvětlení, avšak tento termín sám o sobě není přesně ukotven a definován.

Při hledání definice se tak můžeme přidržet vysvětlení, které nabízí portál Studysmarter, kdy uvádí, že, marketingová agentura poskytuje podnikům služby týkající se marketingového mixu, tj. produktu, ceny, místa a propagace. Pomáhá podnikům při plánování, provádění a vyhodnocování marketingových strategií. Společnosti může nabízet specializovanou službu nebo sdružené služby. Tento portál pak popisuje i základní funkce marketingové agentury:

1. Průzkum – marketingová agentura by měla provádět průzkum trhu pro své klienty. Účelem je pochopit a analyzovat obchodní model, identifikovat příležitosti pro daný obchodní model, objevit konkurenci na trhu a vybrat cílové publikum.
2. Stanovení cílů – marketingová agentura spolupracuje na stanovení cílů v tandemu s klientem. Je nezbytné mít jasně definované a realistické cíle. Cílem by mohlo být například zvýšení počtu předplatitelů služby.

3. Realizace plánu – tato funkce je o provádění plánů. V tomto okamžiku již marketingová agentura zná obchodní model, cílový trh a cíle kampaně. Musí využívat nástroje a metody k efektivní realizaci plánu.
4. Vyhodnocení – tato funkce se týká sledování výkonu marketingových kampaní. Marketingové agentury posuzují výkon oproti stanoveným cílům a sledují výkon. Jde o hledání návratnosti investice. Firma například vynakládá určité množství peněz na marketingové aktivity a spolu s marketingovou agenturou se očekávala určitá návratnost. Pokud je výkon na dobré cestě k dosažení této návratnosti, znamená to, že výkon marketingové agentury směřuje správným směrem (Marketing agency, ©2023.).

V mnoha zdrojích lze rovněž nalézt alternativní označení agentury jako komunikační a ve výsledcích vyhledávání se často objevil i výraz „reklamní agentura“. Jaký je rozdíl mezi reklamní a marketingovou agenturou? Liší se v něčem?



Obrázek 2 4 P's marketing mix (zdroj: Yasar, 2022)

Z podstaty a významu jednotlivých slov by mělo vyplývat, že reklamní agentura se zabývá pouze dílčí částí marketingového mixu, kterou je možno nalézt pod pojmem „promotion“ (Yasar, 2022), zatímco marketingová agentura plní podstatně širší spektrum funkcí, jak bylo výše naznačeno. Je ovšem otázkou, zda je tento rozdíl veřejností dostatečně ostře vnímán a samotnými agenturami naplňován.

3.2 Typy marketingových agentur a jejich členění

Ve snaze o orientaci na poli marketingových agentur lze najít 2 základní klíče k jejich rozdělení, dle spektra nabízených služeb a dle obchodního modelu.

Z pohledu klienta se jako nejpodstatnější jeví členění marketingových agentur dle nabízených služeb, kdy lze pojmenovat full-service a specializované agentury.

3.2.1 Full-service agentury

Jedná se o marketingovou agenturu, která klientovi poskytuje plné spektrum služeb v souvislosti s marketingovým mixem. Slovník marketingových pojmů takto označuje agenturu, která je vybavena tak, aby obsluhovala své klienty ve všech aspektech komunikace a propagace, takže klient nemá důvod využívat jinou externí servisní agenturu. Full-service agentura nabízí kompletní servis v reklamní i nereklamní oblasti. Reklamní služby se týkají přípravy a umístění reklamy a zahrnují tvorbu, plánování a výrobu reklam, jakož i výzkumné služby a výběr a nákup médií. Nereklamní služby jsou v oblasti výroby a zahrnují materiály na podporu prodeje, propagační materiály, výroční zprávy, výstavní expozice a materiály pro školení prodeje. Přestože full-service agentura může nabídnout tuto širokou škálu služeb, všechny full-service agentury nejsou stejné. Velmi se liší velikostí, zaměřením a oblastmi specializace. Liší se proto také typem klienta, kterému slouží. Při výběru full-service reklamní agentury je pro inzerenta důležité, aby si byl vědom odborných znalostí agentury v oblasti, která nejlépe slouží jeho produktu nebo službě (Definition of full-service agency, © 2023).

3.2.2 Specializované agentury

Jak již název napovídá, jedná se o agenturu, která neposkytuje plné spektrum služeb, ale specializuje se pouze na dílčí odbornou část marketingového mixu. Na tomto místě je vhodné poznamenat, že současné marketingové komunikace zažívají díky novým nástrojům a možnostem překotný rozvoj a podobně tak i přibývají nové specializace agentur. Následující výčet typů specializovaných agentur je tak uváděn s plným vědomím jeho dočasné aktuálnosti.

1. Copywritingové agentury.
2. Reklamní agentury.
3. Agentury pro styk s veřejností.
4. SEO agentury.
5. Influence-marketing agentury.
6. Digitální agentury.
7. Tradiční marketingové agentury.
8. Marketingové agentury pro sociální sítě.
9. Agentury pro obsahový marketing.
10. Videoprodukční agentury.
11. Brandové agentury.
12. Designové agentury.
13. Zážitekové agentury.

(Liz., 2023).

Jak bylo zmíněno, jako další pohled se nabízí členění dle obchodního modelu dané agentury, kdy lze nalézt síťové a nezávislé agentury.

3.2.3 Síťové agentury

Síťové agentury jsou zpravidla velké, nadnárodní, centrálně řízené řetězce agentur. Příkladem takové síťové agentury může být Omnicom Media Group (Mediaguru, 2023).

3.2.4 Nezávislé agentury

Oproti tomu nezávislé agentury nejsou zařazeny do žádné sítě, jsou lokálně ukotveny i řízeny. Příkladů nezávislých agentur lze nalézt celou řadu. Za všechny je možno pak zmínit agenturu Triad Prague, která byla v prestižním žebříčku Effie zařazena mezi nejefektivnějších 10 nezávislých agentur v Evropě (Triad Advertising je v top 10 nejefektivnějších nezávislých reklamních agentur v Evropě, 2023).

Na tomto místě by se s ohledem na cíl této diplomové práce nabízelo doplnit další členění na kamenné a virtuální agentury, avšak popisovat kamenné agentury se nejeví příliš účelně, neboť jsou dostatečně známy. Na místo toho je vhodné se pozastavit u agentur virtuálních.

3.2.5 Virtuální agentury

Virtuální agentury jsou v mnoha ohledech podobné tradičním agenturám, jsou však založeny na novém obchodním modelu zaměřeném na snižování nákladů a efektivitu. Virtuální agentura může zajišťovat různé reklamní, marketingové a PR úkoly a funguje pouze online. To znamená, že nemá skutečnou kancelář. Její zaměstnanci pracují z domova či jiných prostor, ale zůstávají ve virtuálním spojení a komunikují po celou dobu své pracovní doby. To umožňuje společnosti snižovat náklady a soustředit se pouze na své klienty namísto plýtvání časem a zdroji na administrativní úkony, obchodní prostory a tak dále. Díky tomu je schopna nabídnout vysoce kvalitní služby za nižší cenu (What Is A Virtual Agency?, 2023).

S lehkou mírou nadsázky by bylo jejich vznik možno datovat k počátkům digitálního marketingu, který se začíná objevovat v 90. letech 20. století. Na tuto skutečnost poukazuje Kingsnorth, když uvádí, že se digitální marketing poprvé objevil jako termín v 90. letech. Ale jak již bylo zmíněno výše, tehdy to byl velmi odlišný svět. Web 1.0 byl primárně statický, obsah s velmi malou interakcí a bez skutečných komunit. První bannerová reklama začala v roce 1993 a první webový crawler (nazvaný Webcrawler) byl vytvořen v roce 1994 – to byl začátek optimalizace pro vyhledávače (SEO), jak ji známe. Možná se to nezdá jako hluboká a vzdálená minulost, ale když uvážíme, že to bylo čtyři roky před spuštěním Googlu, více než 10 let před YouTube a že sociální média v tuto chvíli nebyla ani snem, ukazuje to, jak daleko jsme se dostali krátký čas (Kingsnorth, 2016, s.7).

Jak uvádí Melecký: „Představte si designové kanceláře na dobré adrese, vybavené značkovými počítači a obsazené zaměstnanci s benefity v podobě služebního auta, kávovaru, stravenek, fotbálku a teambuildingů na Kanárských ostrovech. Takové podmínky si zaměstnanci musí zasloužit. Proto v týmu zřejmě narazíte na zkušené a talentované profesionály. Osobní styk členů týmu přeje nápadům a urychluje vývoj. Samozřejmě záleží na personální sestavě a nastavení procesů. Vysoký standard ale má i náklady. Rostou s počtem místností, aut, počítačů, kávovarů a výši mezd. Všechny se promítají do ceny. Neohrozí rentabilitu projektu? Požadavky na návratnost mohou výběr příliš drahé agentury vyloučit. Konečně, do většiny marketingových bitev není třeba jít se zbraněmi nejtěžšího

kalibru. Uvažte i fakt, že pro klienty s menšími rozpočty obvykle pracují junioři, tj. lidé s menšími zkušenostmi i kompetencemi. Poměr cena-výkon nemusí vyjít nejlépe.“ Melecký dále pokračuje: „Tým virtuální agentury obvykle tvoří freelanceři pracující z domova. Nemívají status zaměstnanců a pro agenturu nepracují výlučně. Řízení virtuálních týmů závisí na digitálních pojítkách a kolaborativních informačních systémech. Výměna informací může být těžkopádnější než při osobním kontaktu. Může, ale nemusí. Ani kamenné agentury se neobejdou bez IT systémů a procesů. Rozhodující je, jak jsou nastaveny a jak se v nich lidé cítí. Paradoxním důsledkem rozvolněnosti virtuálních agentur bývá větší motivovanost a menší fluktuace, tj. i lepší koordinace týmu, jakkoliv je rozstrkaný do všech koutů republiky. Z domova můžete pracovat tehdy, když na to máte chuť. Klidné domácí prostředí vás tolik nevyčerpá jako hukot instituce s pevnou pracovní dobou. To je důvod, proč řada špičkových specialistů nakonec směnili agenturní firmol za poklidnější freelancing a ocitla se ve virtuálních týmech“ (Melecký, 2023).

Z uvedeného vyplývá, že v ideálním případě by klient neměl rozpoznat rozdíl mezi virtuální a kamennou marketingovou agenturou – v případě obou typů agentur musí být výsledkem precizně odvedená práce, odpovídající zadání klienta. A je-li tomu tak, pak z pohledu klienta není příliš důležité, zda zhotovitelem práce byla kamenná či virtuální agentura.

S konceptem virtuální agentury se velmi úzce váže pojem digitální nomád, rozšířený v posledních letech. Digitální nomádi jsou vzdálení pracovníci, kteří obvykle cestují na různá místa. Často pracují v kavárnách, coworkingových prostorách (Coworking definition, © 2023) nebo veřejných knihovnách a spoléhají na zařízení s bezdrátovým připojením k internetu, jako jsou chytré telefony a mobilní hotspoty, aby mohli vykonávat svou práci, kdekoli chtějí (Chi, 2018). Jelikož je koncept virtuální agentury založen na vzdálené spolupráci, stávají se právě digitální nomádi velmi často pracovníky těchto agentur.

3.3 Výhody a nevýhody jednotlivých typů marketingových agentur

Dříve, než dojde k popisu výhod a nevýhod jednotlivých typů marketingových agentur, nabízí se obecný pohled na vztah klienta s marketingovou agenturou, jeho důvody, výhody i nevýhody.

Mezi důvody, pro které klient naváže spolupráci s marketingovou agenturou a zároveň je lze považovat i za výhody, je možné nalézt tyto faktory, odpovídající potřebám klienta:

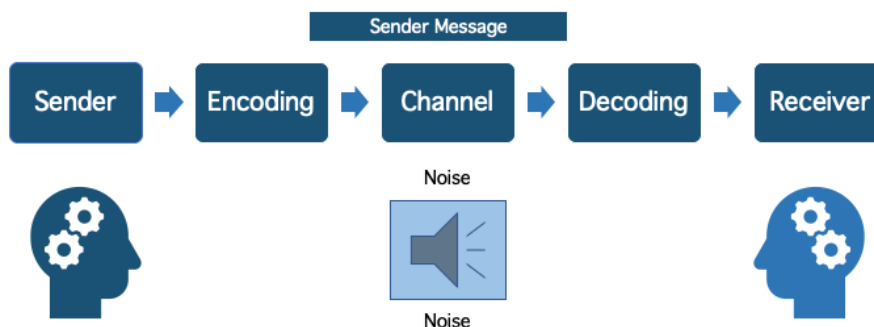
1. Odbornost agentury – podobně jako v jakékoliv jiné situaci, kdy potřeba jedince přesahuje jeho vlastní odbornost, obrací se klient na marketingovou agenturu, aby tato svou odborností naplnila jeho potřebu a zadání a očekává dodání profesionálního výsledku.
2. Servis a péče – ať již se jedná o izolovaný prvek marketingového mixu či komplexní strategii, očekává klient bezvadný servis, počínající předáním zadání či potřeby a končící profesionálním výsledkem, případně návaznou péčí.
3. Časová úspora – v okamžiku, kdy klient předá agentuře zadání, nemusí se tímto úkolem sám zabývat a díky tomu ušetří svůj čas.
4. Finanční úspora – se velmi úzce váže k předchozímu bodu, ale skrývá v sobě i další aspekty, jako například eliminace finančních rizik, spojených s funkčními, obchodními, právními a dalšími nedostatky výsledného produktu, resp. jejich přenesení na dodavatelskou agenturu.
5. Reputace a úspěšnost agentury – bylo by jistě zajímavým tématem výzkumu, nakolik klient volí spolupráci s agenturou pouze na základě její reputace a úspěšnosti. Jelikož však tato data nejsou k dispozici, lze se pouze domnívat, že jisté procento klientů toto chování skutečně vykazuje, pro většinu klientů však bude reputace a úspěšnost agentury spolu s ostatními faktory součástí komplexního rozhodovacího procesu.

Při zamyšlení nad nevýhodami spolupráce s marketingovou agenturou lze objevit tyto faktory:

1. Finanční náročnost – ačkoliv byla finanční stránka uvedena ve výčtu výhod, je nutné ji paradoxně posuzovat i optikou nevýhod. Až na výjimky v podobě barterových partnerství (Barter English meaning, © 2023) či jiných forem vzájemného plnění, spolupráce s marketingovou agenturou klienta finančně zatíží. Vždy je pak nezbytné posuzovat, zda je finanční zátěž dostatečně vykompenzována benefity spolupráce.

Pokud by tomu tak nebylo, postrádá spolupráce ekonomický smysl a jednalo by se spíše o sponzoring agentury.

2. Nízká míra kontroly – navázáním spolupráce s agenturou se klient do jisté míry vzdává kontroly každého jednotlivého kroku plnění zadání. Ačkoliv by na počátku spolupráce měl být nastaven mechanismus konzultací a tento by následně měl být dodržován, je spolu se zadáním na agenturu přenesena i hlavní tíže odpovědnosti.
3. Komunikační zkreslení – nelze alespoň letmo nevzpomenout na základní model komunikace (Usera, b.r.), vyobrazený níže, který poukazuje na obecná úskalí komunikace. Podobně i při spolupráci mezi klientem a agenturou hrozí komunikační zkreslení, které vyplývá z nedostatečně vysvětleného zadání na straně klienta a nedostatečné snahy o zjištění všech podstatných informací na straně agentury. Toto zkreslení je možno eliminovat výše pospaným mechanismem konzultací, pokud jsou tyto nastaveny a realizovány správně.



Obrázek 3 1.2: Basic Process Models of Communication (zdroj: Usera, b.r.)

Nad rámec obecných vlastností lze pozorovat specifické výhody i nevýhody u konkrétních typů agentur.

Full-service agentury

Výhody tohoto typu agentur vyplývají z jejich definice – poskytují klientovi plné spektrum funkcí a činností v souvislosti s marketingovým mixem, tzv. „do A do Z“ a jsou tedy schopny převzít za klienta celou tíži odpovědnosti, aby se klient nemusel touto oblastí zabývat.

Další výhodou je jednotná komunikace – klient nemusí komunikovat se všemi jednotlivými specialisty, postačí mu komunikace pouze s jedním odpovědným zástupcem dané agentury (Mariano, 2023).

Nevýhoda full-service agentury může spočívat ve snížení citu pro detail. Ačkoliv na jednotlivých dílčích úkolech nutně musí participovat specialisté na danou oblast, ve snaze postihnout komplexní marketingové spektrum však může docházet k přehlížení dílčích nedostatků.

Další nevýhoda se může skrývat v nižší specializaci. Full-service agentura nemusí mít ve svých řadách špičkové odborníky na danou oblast; tito velmi často pracují tzv. „na volné noze“ a na rozdíl od zaměstnanců agentury si zakázky i zákazníky vybírají dle svého uvážení i specializace (Kokemuller Mariano, b.r.).

Specializované agentury

Mezi základní výhody specializovaných agentur lze zařadit vysokou odbornost v dané oblasti, vyšší kreativitu a schopnost inovací, fokus na klíčové kompetence, přístup ke specializovaným zdrojům, efektivitu nákladů, přizpůsobení se změnám trhu (Spencer, 2020).

Opětovně, jedny z nevýhod specializované agentury mohou plynout z její podstaty. Těmito nevýhodami jsou profesní zaslepenost, paralýza detailem, neschopnost nadhledu či neznalost souvislostí s ostatními prvky nebo technologiemi. Pod tímto popisem si lze například představit situaci, kdy grafická agentura vytvoří skvělý grafický návrh mobilní aplikace, ale softwarová agentura jej není schopna použít, protože jí to nedovoluje technologické vybavení nebo by toto použití bylo příliš ekonomicky náročné.

Další nevýhodu lze spatřovat v komunikaci. Pokud klient řeší složitější marketingový proces, skládající se minimálně ze dvou odborností, nezbyde mu, než si najmout adekvátní počet specializovaných agentur a precizně odřídít komunikaci s nimi, včetně formálních stránek spolupráce (Van Zelst, 2021).

Síťové agentury

Nejčastějšími výhodami síťových agentur bývají popisovány „Celosvětové zkušenosti, vzájemné sdílení informací, standardizované procesy, vynikající znalost místního trhu a téměř okamžitá schopnost reakce poboček po celém světě“ (Síťové agentury: nemáme jen společné jméno, 2008).

Další výhody lze spatřovat ve zkušenostech s velkými projekty a značkami, přístupu k nejnovějším technologiím či specialistům v oboru (Network agencies, © 2023).

Jako nevýhoda síťových agentur bývá velmi často uváděna rozvětvená organizační struktura, z ní vyplývající byrokratická náročnost, menší pružnost a schopnost reagovat na změny v odvětví, stejně jako vyšší finanční zátěž pro klienta (Agency, 2001).

Nezávislé agentury

Pokud bychom nezávislé agentury postavili do opozice k síťovým, bylo by logické, aby se nevýhody síťových agentur přetavily do výhod nezávislých a analogicky pak i nevýhody. A vskutku, podle dostupných zdrojů se jako hlavní výhody tohoto typu agentur uvádí pružnost, kreativita, budování vztahů s klientem, vášeň a osobní přístup (Keane, ©2023).

Ovšem, jak uvádí Dráb: „Zástupci nezávislých agentur zpravidla zdůrazňují, že jsou schopni se síťovým v mnohém nejen vyrovnat, ale ty jsou navíc i pružnější, kreativnější, schopné udržovat osobnější vztahy s klientem. Články často vyznívají tak, že nastávají zlaté časy těchto nezávislých agentur. Nastávají však již několik let, a nic zásadního se neděje. Zastávám názor, že nelze používat rovnítka velká reklamní agentura = drahá agentura, jež zároveň musí být nepružná nebo nezávislá, a malá agentura = hodně muziky za málo peněz... Často bývá síťovým agenturám také vytýkána (ne)závislost na jejich mateřských organizacích. Kritici tvrdí, že právě závislost na zahraniční síti, a to ať již z hlediska práce pro síťové klienty nebo z hlediska samotných procesů, je to, co nejvíce omezuje flexibilitu agentur. Opak může být pravdou. Síťová agentura je pro klienta čitelná, tzn. má strukturu, zaběhlé pracovní postupy, reference a v rámci celé sítě zpravidla několik desítek let trvající historii. S tím navíc souvisí i její know-how, protože dlouholeté působení v mnoha zemích světa představuje jedinečnou studnici zkušeností a případových studií. Pokud by v plné míře platily všechny obvykle vyzdvihované klady nezávislých agentur a zároveň byla pravda to, co se traduje o síťových agenturách, pak se nabízí otázka, proč tolik původně nezávislých agentur nakonec zatouží po náručí „závislosti“ na nějaké mezinárodní síti, proč mnoho talentů v nezávislých agenturách odchází pracovat pro síťovou agenturu. Nic zkrátka není černobílé a je dobré o tom přemýšlet a pochybovat.“ (Dráb, 2007).

Mezi nevýhody lze pak zařadit vysoký tlak na zaměstnance, který může vyústit v chybovost, dále omezené množství nástrojů a zdrojů, slabá nebo žádná personální zastupitelnost, špatná procesní dokumentace, nižší kvalita výstupů plynoucí z nižšího mzdového ohodnocení (Freeman, 2020).

Virtuální agentury

Při úvahách o konceptu virtuální agentury lze dojít k názoru, že tato může zastávat funkci prakticky každého z uvedených typů – zcela jistě může být agenturou nezávislou, specializovanou, full-service a za jistých okolností může být i součástí nadnárodní sítě. Je-li tím nejzásadnější odlišením od agentur kamenných neexistence fyzického prostoru, kde se setkávají jak zaměstnanci, tak zástupce agentury s klientem a zároveň ostatní funkce jsou plně zachovány. Zdá se, že neexistuje překážka, proč by tomu tak nemohlo být. Ostatně, i absenci fyzického prostoru lze poměrně elegantně vyřešit a neformální kavárny nahradit více vhodným coworkingovým prostorem.

Dostupné zdroje jsou v této oblasti poměrně skoupé, proto při hledání výhod a nevýhod konceptu virtuální agentury bude nutné vycházet z logických úvah a porovnávání s ostatními typy agentur.

Mezi výhody lze zařadit právě zmíněnou absenci fyzického prostoru, resp. atributy z ní vyplývající. Jakkoliv to může znít paradoxně, absence prostoru s sebou nese finanční úsporu v podobě neplacení nájemného, splátek hypotéky či vlastních prostředků, investovaných do nemovitého majetku. Stejně tak odpadá tíže investic do hmotného vybavení zaměstnanců, od nábytku, kancelářských potřeb až po výpočetní vybavu. Navíc, koncept virtuální agentury bývá zpravidla postaven na nezávislých profesionálech, tzv. „freelancerech (Freelancer definition, © 2023), kteří disponují vlastním hardwarovým i softwarovým vybavením.

Možnost neplatit tyto režijní či investiční výdaje pak může ústit ve výhodu, kterou je nižší cena oproti kamenné konkurenci; virtuální agentura nemusí promítat tyto náklady do své cenotvorby, proto si může dovolit znatelně nižší cenovou hladinu.

Zmíněná úspora může rovněž vést k vyššímu mzdovému ohodnocení, díky čemuž pak virtuální agentura může pro spolupráci získat lepší odborníky a ve výsledku poskytovat odbornější služby. Vyšší odbornosti nahrává i nepřipoutanost k jednomu konkrétnímu fyzickému místu, což agentuře umožňuje hledat odborníky v podstatně širší geografické oblasti než agentura kamenná, dalo by se říci po celém světě. To opět může vést ke zvyšování odbornosti nebo snižování provozních nákladů.

Vyšší mzdové ohodnocení lze považovat i za personálně stabilizační prvek, nabízí se zde tedy možnost snížení fluktuace.

Jelikož se fungování této agentury odehrává ve virtuálním prostoru a až na výjimky zde odpadá možnost do řízení jejího provozu zařadit běžný mezilidský kontakt ve smyslu

fyzického setkání se s kolegy na poradách, pohovorech či tvůrčích schůzkách, je stěžejním prvkem fungování komunikace, komunikační disciplína a dobře nastavené vnitřní procesy agentury. Jsou-li tyto disciplíny bezezbytku zvládnuty, mohou být přeneseny do roviny komunikace s klientem a velmi ji oživit a zpružnit.

Díky dominantně využívaným komunikačním a online platformám lze virtuální agenturu považovat za velmi flexibilní a dostupnou. Není třeba čekat, až se tým sejde fyzicky a příslušnou problematiku probere; poradu je možno svolat prakticky obratem online a problém či zadání flexibilně vyřešit.

Ačkoliv díky soudobým technologiím postupně odpadávají bariéry, které by i kamenným agenturám bránili v globálním působení, lze se domnívat, že právě virtuální agentury jsou pro globální působení disponovány nejlépe.

Z oblasti výhod je žádoucí se přesunout na opačnou stranu spektra.

Jako základní nevýhodu virtuální agentury lze jednoznačně uvést omezenou osobní interakci, jak s klientem, tak uvnitř agentury. V obou případech může elektronická forma komunikace přinášet vzájemná nepochopení, konflikty či krizové situace, které mohou ústít až v ukončení spolupráce. Nemá-li agentura bezvadně zvládnuté výše naznačené disciplíny, riziko těchto krizí rapidně roste.

Absence fyzického prostoru a existence agentury ve virtuálním prostředí mohou být pro určitou skupinu potenciálních klientů neuchopitelné, až odrazující. Jakkoliv racionální pohled napovídá, že záleží primárně na výsledku práce a je vcelku lhostejno, kde a jak agentura sídlí. Emoční hlas určité části populace může oživovat obavy z neznámého virtuálního prostoru. Není-li koncept virtuální agentury skvěle vykomunikován a podpořen neméně skvělými službami, riziko obav roste.

Globální dispozice virtuální agentury s sebou nesou poměrně nepříjemný aspekt v podobě globální konkurence. Jestliže je díky přehlacenému mediálnímu prostoru vcelku snadné zapadnout a být poražen konkurencí, v případě globálního trhu toto riziko roste exponenciálně.

Dalším slabým místem virtuální agentury je samotný virtuální prostor. Aby agentura fungovala, je odkázána na celou řadu technologií, přičemž by se dalo říci, že je na nich životně závislá. Pokud by došlo k významnějšímu technologickému výpadku, bude to mít na agenturu velmi negativní dopad.

K technologiím se váže další z nevýhod virtuální agentury. Zatímco při běžném pracovním kontaktu ve fyzickém a kultivovaném světě není příliš obvyklé se schovat, zapírat či opustit jednání, soudobé technologie tuto možnost poskytují. Nejsou-li v agentuře dobře nastaveny vztahy a procesy, vzrůstá v krizových situacích riziko „digitální ignorace“, což může agentuře způsobit nemalé komplikace.

Při hledání dalších nevýhod lze narazit na jazykové, časové i kulturní bariéry, především při globálních ambicích virtuální agentury.

3.4 Možnosti využití umělé inteligence v marketingové agentuře

Ačkoliv by se pod dojmem mediálních výstupů z posledních týdnů a měsíců mohlo zdát, že umělá inteligence nebo též AI je žhavou novinkou dneška, není tomu tak. Poprvé byl pojem „umělá inteligence“ použit již v roce 1956 na vědecké konferenci v Hannoveru (Co je to umělá inteligence?, b.r.).

Postupem času se tato technologie začala integrovat do nejrůznějších odvětví, ačkoliv informace o těchto pokrocích byly určeny spíše odbornému publiku a až na výjimky zůstaly zraku širší veřejnosti skryty. Jednou z takových výjimek byl například počítač Deep Blue společnosti IBM, který v roce 1997 dokázal porazit šachového mistra Kasparova (Kodřousková, 2023).

Definovat pojem umělá inteligence se mimo jiné snaží Sheikh a kol., ale přiznávají, že se nejedná o snadný úkol, když uvádí, že definovat AI není snadné; ve skutečnosti neexistuje žádná obecně přijímaná definice tohoto pojmu. Používá se mnoho různých, což může snadno vést k záměně. Ve své nejširší definici je AI přirovnávána k algoritmům. To však není pro naši analýzu zvláště užitečný přístup. Algoritmy předcházejí AI a byly široce používány mimo tuto oblast. Termín „algoritmus“ je odvozen od jména perského matematika z devátého století Mohammeda ibn Musa al-Kharizmiho a odkazuje na konkrétní pokyn pro řešení problému nebo provedení výpočtu. Pokud bychom měli definovat AI jednoduše jako použití algoritmů, zahrnovalo by to mnoho dalších činností, jako jsou operace kapesní kalkulačky nebo dokonce pokyny v kuchařce. Ve své nejpřísnější definici AI znamená počítačové napodobování inteligence vlastní lidem. Puristé poukazují na to, že mnoho současných aplikací je stále relativně jednoduchých, a proto nejsou skutečnou AI. To činí tuto definici nevhodnou i pro naši zprávu; jeho použití by znamenalo, že AI v současnosti neexistuje. Efektivně bychom definovali fenomén, který neexistuje (Sheikh et al., 2023).

Obor a technologie AI je natolik široký, složitý a dynamicky se rozvíjející, že je zhora nemožné jej komplexně postihnout v rámci jedné práce, natož pak v rámci jedné kapitoly. Tématu, včetně jeho dopadu na podnikání i další lidské oblasti, se velmi komplexně věnuje Skilton a Hovsepian (Skilton, Hovsepian, 2018).

Proto tato část diplomové práce nebude věnována všem možnostem AI, které se skrývají na pozadí nástrojů a systémů v marketingu využívaných. Namísto toho bude tato část diplomové práce pojednávat o konkrétních nástrojích AI, které jsou uživatelsky a prakticky využitelné v marketingové agentuře, potažmo ve virtuální agentuře.

Jakkoliv je lidstvo snad na míle vzdáleno představám tvůrců sci-fi filmů a jejich pojetí AI, typicky pak ikonického Skynetu či méně fantastického konceptu obecné umělé inteligence (AGI), pohled na možnosti této technologie literárně bere dech. O to více, že k představení současných modelů AI veřejnosti došlo teprve v roce 2018.

Model GPT-1, který byl představen v červnu 2018, byl první iterací řady GPT (generative pre-trained transformer) a sestával ze 117 milionů parametrů. Tím byla nastavena základní architektura pro ChatGPT, jak ji známe dnes. GPT-1 demonstroval sílu učení bez dozoru v úkolech s porozuměním jazyku a použil knihy jako tréninková data k předvídání dalšího slova ve větě. GPT-2, který byl vydán v únoru 2019, představoval významný upgrade s 1,5 miliardami parametrů. Předvedl dramatické zlepšení schopností generování textu a vytvořil souvislý, víceodstavcový text. Ale kvůli jeho potenciálnímu zneužití nebyl GPT-2 původně uvolněn pro veřejnost. Model byl nakonec spuštěn v listopadu 2019 poté, co OpenAI provedla postupné zavádění za účelem studia a zmírnění potenciálních rizik. GPT-3 byl obrovský skok vpřed v červnu 2020. Tento model byl vycvičen na ohromujících 175 miliardách parametrů. Jeho pokročilé možnosti generování textu vedly k širokému použití v různých aplikacích, od navrhování e-mailů a psaní článků až po vytváření poezie, a dokonce i generování programovacího kódu. Prokázal také schopnost odpovídat na věcné otázky a překládat mezi jazyky. Když byl GPT-3 uveden na trh, znamenalo to klíčový okamžik, kdy svět začal uznávat tuto převratnou technologii. Ačkoli modely existovaly několik let, právě s GPT-3 měli jednotlivci příležitost přímo komunikovat s ChatGPT, klást mu otázky a dostávat komplexní a praktické odpovědi (Marr, 2023).

Velmi názorný přehled problematiky strojového učení, které je základem pro moderní aplikace, včetně tvorby příkazů, tzv. „promptů“, přináší McClure (McClure, 2017).

Dle aktuálních informací dostupných např. prostřednictvím specializovaného serveru Unite.AI (AI News & Robotics News, © 2023) lze AI využít v celé řadě činností marketingových agentur. Není v kontextu této práce účelné je vypisovat dopodrobna všechny, leč stojí za zmínku alespoň oblasti, jichž se mohou týkat. Těmito mimo jiné jsou:

- kódování,
- email marketing,
- tvorba obrázků,
- tvorba hudby,
- tvorba videa,
- generování hlasu, převod textu na hlas,
- copywriting,
- chatboti,
- SEO,
- nástroje pro sociální média.

Přestože by se mohlo zdát, že AI drtivým způsobem převezme kontrolu nad oblastí marketingu, resp. poskytování marketingových služeb, lze se důvodně domnívat, že minimálně v krátkodobém horizontu se tomu tak nestane. Naznačené nástroje sice postihují celou řadu oblastí a v podstatě by z velké části mohly pokrýt portfolio full-service agentury, přičemž u virtuální agentury to platí dvojnásob. Ovšem podstatný je stále jedinec, který jimi vládne. Aktuálně tyto nástroje mohou z menší či větší části nahradit juniorní pozice daných specializací; mohou laikům nahradit odbornost a usnadnit cestu k juniorním pozicím či seniornějším pozicím zefektivnit práci, ovšem specializaci samotnou nahradit nemohou. Prozatím.

Jaké konkrétní časové hodnoty bude ono „prozatím“ nabývat se lze pouze domnívat.

4 SEGMENT MARKETINGOVÝCH AGENTUR V ČR

4.1 Obecný pohled na segment marketingových agentur v ČR

Cílem této kapitoly není detailní analýza konkurence prostřednictvím Porterova 5faktorového modelu případně jiných metod, ale celkový pohled na oblast marketingových agentur v České republice.

Původní ambicí bylo vyčíslit množství marketingových agentur na území České republiky, ovšem tato ambice se ukázala jako velmi obtížně naplnitelná, jelikož v České republice neexistuje jednotný oborový registr, který by sdružoval data o subjektech, které se profesně marketingu věnují a povinnost registrace v něm.

K dispozici jsou záznamy a databáze Asociace komunikačních agentur (AKA), dostupné na internetové stránce <https://www.aka.cz/o-nas/clenove-a-sekce/>, dále Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace (AČRA MK), dostupné na internetové stránce <https://acra-mk.cz/#clenove> a projektu Mediář, dostupné na internetové stránce <https://www.mediar.cz/agentury/>.

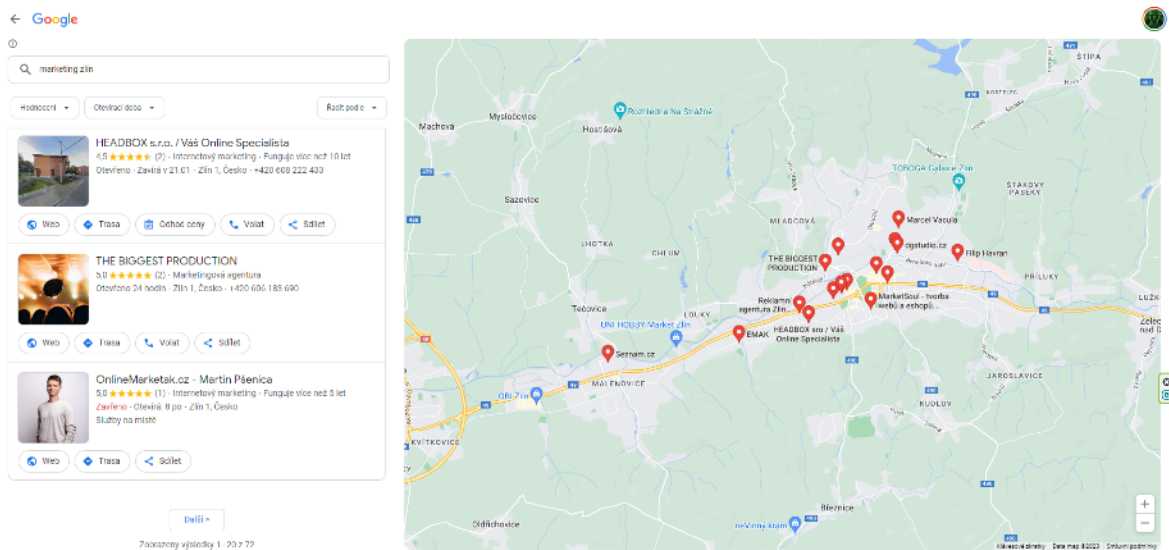
Výstupy z těchto databází lze však stěží považovat za uspokojivé a komplexní.

Prvním důvodem je vzájemné, avšak neúplné, překrývání záznamů o členství ve všech třech seznamech.

Druhým důvodem jsou rozdílné počty agentur v jednotlivých seznamech, kdy AKA vykazuje 56 členských subjektů (Členové a sekce, © 2023), AČRA MK vykazuje 18 členských subjektů (Databáze všech členů, b.r.) a konečně Mediář vykazuje 106 členských subjektů (Katalog komunikačních agentur, © 2011-2023).

4.2 Experiment

Třetím důvodem je pak experimentální využití internetového vyhledávače společnosti Google, dostupného na internetové adrese www.google.com, kdy do vyhledávací lišty byl vložen vyhledávací výraz „marketing Zlín“. Na tento vyhledávací dotaz vyhledávač prostřednictvím mapového portálu vrátil 72 relevantních výsledků.



Obrázek 4 Výsledky vyhledávání na základě fráze „marketing Zlín“ (zdroj: vlastní zpracování)



Zobrazeny výsledky 1–20 z 72

Obrázek 5 Detail počtu vrácených výsledků (zdroj: vlastní zpracování)

Tento drobný experiment sice naneštěstí neříká vůbec nic o celkovém počtu marketingových agentur na území České republiky, vede ale k několika zamyšlením:

1. Jak moc relevantní jsou údaje výše uvedených portálů? I kdyby byla vzata v potaz pouze hodnota projektu Mediář, vykazující 106 registrovaných subjektů, jak moc je pravděpodobné, že ve zbytku České republiky bude existovat pouze 34 marketingových agentur, když jen na území města Zlína jich je evidovaných 72?
2. Je-li jen na území města Zlína evidováno 72 marketingově činných subjektů, kolik jich je na území celé České republiky?

Při mírně uvolněné fantazii by bylo možné přepočítat počet agentur na počet obyvatel města Zlína, násobit jej počtem obyvatel České republiky a získat tak číslo 10470, ale byly by to čisté spekulace, nehodné práce tohoto typu.

Zmíněný experiment ovšem může vést k domněnce, že marketing coby profesní odvětví je v České republice poměrně silně konkurenčním prostředím.

4.3 ČSÚ a AKA

Ve snaze nalézt bližší informace o počtu marketingových agentur bylo rovněž využito veřejné databáze Českého statistického úřadu, kdy v sekci Reklama a výzkum trhu databáze vrací počet subjektů v tomto odvětví 51 884. Ovšem, jak moc relevantní tento údaj je, co přesně se za ním skrývá a zda reálně postihuje všechny poskytovatele marketingových činností, se lze pouze domnívat.

Úvod > Vlastní výběr

Sestavení vlastní tabulky

1. Výběr ukazatele 2. Výběr území 3. Výběr období 4. Uspořádání 5. Zobrazení dat

Vlastní tabulka z VDB

Nejnovější data

| | Česká republika |
|--|-----------------|
| 58 Vydavatelské činnosti ¹ | 9 226 |
| 59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti ¹ | 4 100 |
| 60 Tvorba programů a vysílání ¹ | 179 |
| 61 Telekomunikační činnosti ¹ | 1 478 |
| 62 Činnosti v oblasti informačních technologií ¹ | 66 139 |
| 63 Informační činnosti ¹ | 6 988 |
| 64 Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování ¹ | 4 820 |
| 65 Pojištění, zajištění a penzijní financování, kromě povinného sociálního zabezpečení ¹ | 86 |
| 66 Ostatní finanční činnosti ¹ | 11 331 |
| 68 Činnosti v oblasti nemovitostí ¹ | 193 470 |
| 69 Právní a účetnické činnosti ¹ | 85 337 |
| 70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení ¹ | 21 997 |
| 71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy ¹ | 71 283 |
| 72 Výzkum a vývoj ¹ | 3 518 |
| 73 Reklama a průzkum trhu ¹ | 51 884 |
| 74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti ¹ | 133 107 |
| 75 Veterinární činnosti ¹ | 4 049 |
| 77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu ¹ | 10 831 |
| 78 Činnosti související se zaměstnáním ¹ | 2 211 |
| 79 Činnosti cestovních agentur, kancelářů a jiné rezervační a související činnosti ¹ | 12 799 |
| 80 Bezpečnostní a pátrací činnosti ¹ | 6 713 |
| 81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny ¹ | 11 685 |
| 82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání ¹ | 30 352 |
| 84 Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení ¹ | 15 763 |

Kód: UD-1704569204691
¹ Období: 30.09.2023

Obrázek 6 Přehled ekonomických subjektů dle odvětví (zdroj: vdb.czso.cz)

Jelikož žádný z naznačených způsobů nevedl k zisku dostatečně uspokojivých informací, došlo ke kontaktování Českého statistického úřadu a Asociace komunikačních agentur. Obě instituce byly dne 15.01.2024 kontaktovány telefonicky a na základě instrukcí byl oběma institucím téhož dne zaslán identický email.

Zástupkyně AKA, paní Kateřina Hrubešová, poskytla ve svém e-mailu ze dne 15.01.2024 stanovisko: „informace o celém trhu nemá de facto nikdo, ani stát, který by měl mít dokonalý přehled o plátcích daně, tak nemá. Takže skutečně nevíme, kolik je reklamních agentur, jaké mají obraty a kolika lidem dávají práci. My tohle budeme zjišťovat v následujících 2 letech

na základě pobídky z OP Ministerstva kultury. Na našich stránkách najdete přehled našich členů, a ve výročkách si můžete najít jejich obrat. Pak máme zprávu o reklamě, která obsahuje reklamní investice apod.“.

Celý text emailu lze nalézt v příloze P IV této práce.

Zástupkyně ČSÚ, paní Michaela Kholová, pak ve svém emailu ze dne 17.01.2024 uvádí, „Údaje z RES (Registr ekonomických subjektů) NACE 73.11 - Činnosti reklamních agentur. Počet subjektů by byl 37579 (k 31.12.2023)“. Na upřesňující dotaz, jak lze tato data interpretovat a kolik subjektů na trhu vykonává činnost v reklamní/marketingové oblasti bez klasifikace NACE ve svém e-mailu ze stejného dne sděluje: „kolik subjektů poskytuje tento typ služeb bez zmíněného kódu – data bohužel nemáme k dispozici“.

Celý text emailové komunikace lze nalézt v příloze P V této práce.

5 MARKETING SLUŽEB

Na úskalí prezentace poukazuje Weissman, když uvádí, že většina lidí v podnikání, včetně těch nejúspěšnějších, je příliš zaneprázdněna tím, že žije svými příběhy, než aby se soustředila na jejich vyprávění. Každý den tráví 12 nebo 14 hodin prací na konkurenčních strategiích, uvádění produktů na trh, finančních analýzách, marketingových plánech, fúzích a akvizicích, prodejních prezentacích, na spoustě důležitých obchodních detailů, které také zaplní vaše dny. Žijí, jedí, spí, dýchají, sní a inhalují své obchody. Každý vidí jeden strom, ale ne les. Málokdy mají příležitost nebo cítí potřebu udělat několik dlouhých kroků zpět od detailů, aby si představili celek a pak jej působivě popsali. Pro většinu obchodníků, když nastane situace, kdy musí prodat svůj podnikatelský příběh, jejich intenzivní zapojení do detailů se často ukáže jako překážka. Mylně se domnívají, že aby diváci čemukoli rozuměli, musí se jim všechno říct. To je jako když se vás zeptáte na čas a odpovíte kompletními pokyny pro sestavení hodin. Náprava je bolestivě zřejmá: Soustřeďte se. Oddělte zrna od plev. Dejte divákům jen to, co potřebují vědět (Weissman, 2008, s.3).

Kotler upozorňuje, že „marketing jako takový postupně přichází o svoji původní úlohu. Je redukován z původních „4P“ na jediné P, na komunikační politiku, zejména na jednu její část, tj. na podporu prodeje“ (Kotler, s. 15, 2005).

Kotler pak nabízí definici marketingu, kdy tvrdí, že „můžeme předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy.“ Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými“ (Kotler, Keller, s. 35, 2013).

Z uvedeného lze vyvodit, že hlavním cílem marketingu by mělo být vytváření, poznávání a uspokojování potřeb zákazníka.

Uvažujeme-li o konceptu virtuální marketingové agentury, dojdeme k závěru, že dominantní částí portfolia takovéto agentury nebude hmotný produkt, ale služba zákazníkovi. V závislosti na specializaci agentury bude hodnota poměru služba vs. produkt v portfoliu agentury jistě kolísat a ve specifických případech může být služba provázána s hmotným produktem – například návrh, výroba a dodávka propagačních předmětů.

Po zasazení do kontextu výše uvedených informací o marketingu zde vyvstává nutnost zabývat se marketingem služeb a jeho specifiky.

5.1 Definice služby

Kotler předkládá definici služby: „any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything“, což lze volně přeložit jako „jakýkoli úkon nebo plnění, které může jedna strana nabídnout druhé, které jsou v podstatě nehmotné a nevedou k vlastnictví něčeho“ (Kotler, Keller, s. 351, 2006).

Jak poukazuje Vašítková, sektor služeb je nesmírně rozsáhlý a poskytovatele služeb můžeme rozdělit do 3 základních kategorií: stát, neziskové organizace a podnikatelský sektor (Vašítková, s. 12, 2008).

5.1.1 Vlastnosti služeb

K uvedené definici lze připojit popis základních vlastností služeb, kterými jsou:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- pomíjivost,

(Marketing služeb, 2020).

Vašítková k tomuto výčtu připojuje ještě faktor vlastnictví, resp. nemožnost vlastnit službu (Vašítková, s. 24, 2008).

5.1.2 Klasifikace služeb

S ohledem na rozsáhlost sektoru služeb Vašítková upozorňuje na vhodnost roztržení služeb dle jejich charakteristických vlastností. Těmito mohou být:

- odvětví služeb,
- tržní versus netržní služby,
- spotřebitel versus organizace,
- míra zhmotnění služby,
- členění dle prodejce,
- členění dle kupujícího,
- rozdělení podle formy a poskytování služby,

- členění pro potřeby marketingu,

(Vašítková, s. 13–17, 2008).

5.2 Specifika marketingového přístupu k službám

Z uvedeného vyplývá, že marketingový přístup k službám se od přístupu k hmotnému produktu bude značně odlišovat. Marketingový plán, jak o něm hovoří Karlíček (Karlíček, Král, s.11, 2011), bude obsahovat základní fáze, kterými jsou:

- situační analýza,
- marketingové cíle,
- marketingová strategie,
- časový plán a rozpočet,

ovšem jejich konkrétní náplň a pojetí je nutno přizpůsobit vlastnostem a klasifikaci služeb.

5.2.1 Rozšířený marketingový mix

Jedním ze specifíků marketingového přístupu ke službám je rozšířený marketingový mix „7P“. Zatímco původní marketingový mix obsahuje 4 faktory, skrývající se pod písmeny „P“ – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion), v oblasti marketingu služeb k těmto faktorům přibyly další 3.

Těmito faktory jsou: lidé (people), procesy (process) a materiální prostředí (physical evidence) (Janečková, Vašítková, s. 29, 2000).

Vašítková se na tyto nové faktory marketingového mixu dívá takto:

„Lidé

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musejí čekat hodiny na vyřízení žádosti o přídavky na děti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou veřejnou službou. Pokud nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Totéž platí o zbytečném čekání u lékaře, v restauraci apod. Proto je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

Materiální prostředí

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru, vysvětlující různé typy pojištění nabízených pojišťovací společností nebo obsahující nabídku předplatného v divadle. Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro sítě poskytující služby (McDonald's), letecké společnosti, hotely (Vašítková, s. 27, 2008).

5.2.2 Další specifika

Jako další faktory, specifickými pro marketing služeb, uvádí Vašítková tyto:

- potřeby a spirála potřeb,
- směna služeb,
- hodnota,
- zákazníci,
- trhy,
- marketing vztahů,
- sociální marketing,
- interní marketing,

(Vašítková, s. 28-33, 2008).

5.3 Strategické plánování

Strategické plánování v marketingu služeb lze rozdělit do několika fází.



Obrázek 7 Fáze strategického plánu (zdroj: Juříková, 2014)

Jednotlivé fáze je možné heslovitě popsat takto:

- analytická fáze – Kde se aktuálně nacházíme?
- strategická fáze – Čeho chceme dosáhnout?
- akční fáze – Jak toho dosáhneme?
- kontrolní fáze – Dosáhli jsme toho?

Obširněji o fázích strategického plánu v marketingu služeb hovoří Juříková:

„Analytická fáze

Nejčastější analytické nástroje:

- situační analýza – vývoj trhu, potřeby a požadavky zákazníků, identifikace konkurentů a jejich síly (Porter), jejich cílů, strategie a chování;
- SWOT analýza – identifikace vnitřních Strengths = silných a Weaknesses = slabých stránek společnosti, vnějších Opportunities = příležitostí a Threats = hrozeb – formou expertních rozhovorů, maticí výkonnosti a důležitosti faktorů (zejména ve vnitřním prostředí) či kauzálně pojata, kdy hledáme souvztažnosti a měříme míru vlivu vnějších faktorů na vnitřní prostředí firmy;
- portfolio analýza dle modelu BCG či GE – jejichž aplikací je možné zjistit úroveň akceptace jednotlivých služeb na trhu.

Strategická fáze

K snazší formulaci strategických iniciativ je vhodné odpovědět na otázky uvedené v jejich hierarchii. Po analýze výchozí pozice je třeba definovat poslání, čemu věříme, určit kam směřujeme a nastavit strategii i dílčí měřitelné a reálné cíle.

Poslání je trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti produktu – služby, trhu, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení. Poslání pomáhá determinovat vztahy na všech trzích, s nimiž podnik přichází do styku. Proto firmy často před samotnou formulací poslání si definují cílové skupiny poslání a jejich očekávání vůči firmě.

Cílový trh

Segmentací trhu a výběrem koupěschopného tržního segmentu (zacílením) stanovíme cílový trh (příp. cílové trhy) pro naše produkty. Cílový trh sestává ze skupiny zákazníků, sdílejících stejné vlastnosti a charakteristiky spotřebitelského chování, k nimž podnik směřuje nejen své produkty – služby, ale upravuje dle nich i další prvky marketingového mixu (viz dále).

Firma musí cílový trh identifikovat, tzn. poznat potřeby zákazníků a příčiny jejich preferencí. Dosud existuje pouze několik vysvětlení pro rozhodování spotřebitelů a jejich výběr v oblasti služeb. Ten, kdo si kupuje profesionální službu, kupuje schopnosti prodávajícího

(hodnotí chování a vlastnosti manažera firmy, a dále umístění, pověst a vzhled samotné firmy). Podle toho, zda firma přistupuje k novým či stávajícím trhům a zda je oslovuje se stávajícími či novými službami, volí k vybranému cílovému trhu jednu ze strategií z Ansoffovy matice růstu.

Akční, operativní fáze

Na základě výběru cílových trhů a stanovení konkurenčních výhod služby je třeba nastavit odpovídající marketingový mix. Ten má ve službách dle Janečkové sedm prvků: čtyři shodné s tzv. „4P“ marketingu výrobků (tj. produkt, cena, distribuce, propagace) a tři další nadstavbové typické pro jednotlivé sektory služeb dle Footeho a Hatta.

Při tvorbě marketingového mixu je vhodné rovněž vzít v úvahu pohled Smithe a Zook, kteří poukazují na fakt, že nová marketingová éra, dlouho očekávaná, začala, když se sociální média objevila jako skutečný herní převrat. Sociální média vrátila zákazníky do centra organizace a poskytla obchodníkům novou sadu nástrojů, jak jim naslouchat a povzbuzovat je k zapojení se značkou. Objevila se jedinečná příležitost, když si organizace uvědomily možnosti, jak oslovit zákazníky novými způsoby, aby se mohli stát partnery, kteří pohánějí podnikání vpřed. Žebřík angažovanosti umožňuje snadno vychovávat zákazníky k vyšším úrovním zapojení. Marketingová komunikace musí být integrována ze dvou důvodů. Za prvé, neintegrovane databáze způsobují mnoho problémů a komplikací, protože neexistuje jediný obrázek o zákazníkovi. Za druhé, jak se komunikace proměňuje v zákaznickou zkušenost, musí být veškerá komunikace integrována, aby poskytovala konzistentní zážitek. Uprostřed hyperkonkurence tento žebřík pomáhá vybudovat kruhový plot ochrany kolem vzácného zákazníka. Podporuje také zákazníky, a dokonce i nezákazníky, aby spolupracovali a vytvářeli cokoli od lepších propagací přes lepší procesy až po lepší produkty. Tato marketingová utopie je začátkem nového kreativního věku v marketingu. Je to také nová éra kolaborativního spoluvytváření, která posouvá marketing do strategické pozice a získává místo v představenstvu (Smith, Zook, 2011, s.4).

Tento pohled doplňuje Carlson svým prohlášením, že sociální média jsou mimořádně prominentní, více než kdy dříve, a pokud jde o marketing, je to skvělý způsob, jak posunout vaši společnost na další úroveň. Když mluvíme o rozvoji vaší značky a také o získávání zákazníků, aby si vaši službu užili, weby sociálních médií jsou pro tento úkol nejučinnějším zařízením; můžete během okamžiku zvýšit výtečnost své organizace a ovládnout konkurenty. A nejen to, budete také stát a mít blízko k tomu, co spotřebitelé hledají, co používáte, a postavit vás před konkurenci (Carlson, 2019, s.9),

Kontrolní fáze

Kontrolní fáze je zajišťována vhodnými metodami a technikami marketingového mixu“ (Juříková, s. 12-17, 2014).

Z uvedených fází strategického plánu se lze pozastavit u volby cílového trhu a vzít v potaz i názor Kalky, který nabízí segmentaci evropské společnosti prostřednictvím tří metod. Z důvodu přehlednosti jsou tyto tři metody popsány v příloze P VI této práce.

5.4 Řízení kvality služeb

Z nehmotné podstaty služby lze snadno vyvodit, že kvalita služby je pro její existenci i tržní úspěšnost zcela zásadní a tento význam se propisuje jak do marketingové komunikace, tak do řízení kvality služby.

Aby bylo možné kvalitu služby efektivně řídit, je nezbytné tento parametr měřit, což je při nehmotnosti a heterogenitě služby poněkud obtížné.

Vašítková shrnuje problematiku kvality služby takto:

„Celková kvalita služeb se skládá z technické a funkční kvality. Organizace poskytující služby by měly provádět komplexní šetření kvality služeb, které zahrnuje hledisko hodnocení zákazníkem, organizací a srovnání kvality služeb, jež jsou nabízeny konkurenčními firmami.

V praxi je zjišťována kvalita služeb mnoha metodami, zejména průzkumy spokojenosti zákazníků a fingovanými nákupy služeb pracovníky kontroly. Významné je uplatnění hodnocení kvality služeb metodou SERVQUAL.

Kvalita služeb může být řízena prostřednictvím standardů kvality, jejich stanovení bývá značně obtížné a uplatňuje se zde několik metod.

Existují tři koncepce managementu kvality: na bázi podnikových standardů, na bázi norem ISO a na bázi TQM. Kvalita služeb oceněná certifikátem ISO má značný marketingový význam a mezinárodní dosah“ (Vašítková, s. 203, 2008).

6 METODIKA PRÁCE

Podle Simové lze sekundární data nalézt například ve vládních publikacích, tiskových nebo komerčních zdrojích (Simová, Burešová, s. 41, 2022).

Jelikož nejsou k dispozici relevantní sekundární data, zasazená do lokálního i časového kontextu, která by bylo možné využít, je nezbytné hledat odpovědi na níže položené výzkumné otázky prostřednictvím marketingového výzkumu.

Jak uvádí Tahal: „marketingový výzkum bývá někdy označován jako „šestý smysl marketéra“. Firmám a podnikatelům přináší informace, které potřebují jednak jako podklad pro každodenní řídicí činnosti, jednak i pro dlouhodobé strategické plánování. Základním posláním výzkumu všeobecně je přinášet odpovědi na otázky, a tím rozšiřovat okruh znalostí v daném oboru“ (Tahal, s. 1, 2015).

Tento pohled doplňuje Hair, když uvádí, že „marketingový výzkum je funkce, která spojuje organizaci s jejím trhem prostřednictvím shromažďování informací“ (Hair et al., c2000).

K zodpovězení výzkumných otázek bude využito jak kvantitativního marketingového výzkumu, tak kvalitativního marketingového výzkumu.

Kozel uvádí, že „kvantitativní výzkum se zabývá získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Výjimečně sleduje budoucnost (předpokládaná poptávka nebo spotřeba). Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná data. Chceme-li získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme zpravidla s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat.

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo proč se něco děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo v hůře měřitelném podvědomí spotřebitele. Základ je v psychologii, potřebujeme často psychologickou interpretaci (odbornou pomoc specialistů, psychologickou přípravu tazatelů. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Využíváme k tomu nejčastěji skupinové rozhovory, doplněné různými projektivními technikami nebo individuální hloubkové rozhovory apod. Pracujeme zpravidla s menším vzorkem“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, s. 158-159, 2011).

V oblasti kvalitativního marketingového výzkumu bude využito metody polostrukturovaného osobního rozhovoru, na straně kvantitativního výzkumu bude využito dotazníkové šetření.

S participanty budou vedeny polostrukturované osobní rozhovory, mající za cíl nalézt odpovědi na definované výzkumné otázky. V rámci tohoto výzkumu bude provedeno 10 polostrukturovaných rozhovorů.

Jako doplňující nástroj bude použito elektronické dotazování s cílem získat alespoň 300 vyplněných dotazníků.

Následně budou data z obou směrů výzkumu analyzována a vzájemně konfrontována s cílem odhalit společné znaky, trendy i stanoviska zcela protichůdná.

Nad rámec těchto výzkumných metod bude použita SWOT analýza a Porterův pětifaktorový model.

6.1 Identifikace problému

Jakkoliv se představa virtuální agentury jeví smysluplně a lákavě, tuto lákavost umocňuje digitální propojenost současného světa, umožňující provozovat a obsluhovat takovou agenturu prakticky odkudkoliv na světě, není zřejmé, zda je tento koncept životaschopný a využitelný v aktuálních marketingových komunikacích. Není zřejmé, jak jsou virtuální marketingové agentury vnímány potenciálními klienty, jaké potřeby ve vztahu k marketingovým agenturám tito potenciální klienti mají, zda je možno jejich potřeby uspokojit prostřednictvím konceptu virtuální marketingové agentury a konečně, jaká právní forma virtuální marketingové agentury je jejími potenciálními klienty preferována.

6.2 Analýza současné situace

Vytvoření virtuální agentury je aktuálně pouze v rovině záměru. Analýza současné situace vyplývá z tržní reality v segmentu marketingových agentur.

6.3 Cíl práce

Cílem diplomové práce je realizovat koncept virtuální marketingové agentury v aktuálním prostředí marketingových komunikací. Cesta k tomuto cíli povede přes hledání odpovědí na výzkumné otázky. K odpovědím na výzkumné otázky budou následně připojeny výstupy ze SWOT analýzy a Porterova 5faktorového modulu, aby tento soubor dat pomohl k naplnění cíle diplomové práce v její projektové části.

6.4 Účel práce

Účelem této práce je obohacení samotné oblasti marketingových agentur. Vývoj posledních let a zejména události spojené s pandemií Covid-19 naznačily, že celou řadu do té doby nepředstavitelných činností lze poměrně snadno přenést od online či virtuálního prostoru a činnosti marketingových agentur by neměly být výjimkou.

6.5 Výzkumné otázky

VO1: Jaké potřeby, týkající se marketingové agentury, mají potenciální klienti?

VO2: Jak jsou virtuální marketingové agentury vnímány potenciálními klienty?

VO3: Je možné uspokojit zjištěné potřeby potenciálních klientů prostřednictvím konceptu virtuální marketingové agentury?

VO4: Jaká právní forma virtuální agentury je jejími potenciálními klienty preferována?

6.6 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je zjistit, jakou virtuální marketingové agentury vnímány potenciálními klienty, jaké se s tímto vnímáním pojí reputační riziko. Dále pak jaké potřeby tyto potenciální klienti ve vztahu k marketingovým agenturám mají a zda je tyto zjištěné potřeby možno uspokojit prostřednictvím konceptu virtuální marketingové agentury, případně s jakými specifiky.

6.7 Zvolené metody výzkumu

Roubal popisuje výzkum jako „základ vědeckého poznání; ...jako systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání jevů a vzájemných vztahů mezi těmito jevy.“ (Roubal, Petrová, Zich, 2014). Zikmund rozlišuje tři základní typy marketingových výzkumů: „Průzkumný výzkum, deskriptivní výzkum a kauzální výzkum“ (Zikmund,2002).

Pro potřeby této práce byly zvoleny následující výzkumné metody.

6.7.1 Polostrukturovaný osobní rozhovor

V oblasti kvalitativního marketingového výzkumu je zvolena metoda polostrukturovaného osobního rozhovoru s 10 participanty.

Hague uvádí, že „základem této techniky je umění naslouchat. Pozorným posloucháním ukážete respondentovi váš zájem a probudíte v něm odvahu říci více. A navíc, pouze

nasloucháním porozumíte podstatě věci a získáte tak podklady pro další hlubší dotazování, jež je hlavní podstatou hloubkových interview“ (Hague, s. 71, 2003).

Pro účely kvalitativního marketingového výzkumu budou osloveni potenciální klienti virtuální marketingové agentury. Tento soubor participantů bude složen z osob dosažitelných tazatelů – zástupci municipalit, zástupci podnikatelské sféry, současní a minulé klienti marketingové agentury, v níž je tazatel zaměstnán.

Důvodem pro výběr této skupiny participantů je jejich dosažitelnost a rovněž jejich zkušenost s prostředím marketingových agentur. Díky této zkušenosti mohou prokázat hlubší vhled do problematiky a v rámci polostrukturovaného rozhovoru poskytnout kvalitnější data ve srovnání s jedinci, kteří tuto zkušenost nemají.

Výhodou této metody je možnost odhalit vnímání participantů v širším kontextu, prozkoumat jejich zjevné či skryté potřeby, obavy, i faktory ovlivňující chování ve vztahu k marketingovým agenturám.

Mezi nevýhody této metody se řadí její vyšší časová náročnost a nutnost respektovat vytíženost participantů.

Odtud plyne i základní riziko, kdy z důvodu vytíženosti participantů nemusí být osobní polostrukturovaný rozhovor realizován. Dalším rizikem této zvolené metody je vztah mezi tazatelem a participanty, který může ovlivnit hodnotu jednotlivých odpovědí participantů, podobně jako následnou interpretaci.

Ve vztahu ke zvolenému tématu diplomové práce je vhodné rovněž uvažovat o riziku, plynoucím z potřeb participantů, kdy může nastat situace, že zvolené téma diplomové práce i polostrukturovaného osobního rozhovoru se žádným způsobem neprolne s reálnými potřebami participanta. Podobně pak velmi důležité budou zkušenosti participantů s marketingovými agenturami a povědomí o nich, které mohou přinést do odpovědí jisté zkreslení, ať již pozitivní či negativní.

Součástí této výzkumné metody bude rovněž pretest rozhovoru.

6.7.2 Dotazníkové šetření

Wilson poznamenává, že „průzkum zahrnuje strukturované dotazování účastníků a zaznamenávání odpovědí. Tyto úkoly lze provádět ústně, písemně nebo prostřednictvím počítačové technologie. K administraci průzkumu může být použit tazatel nebo respondent může průzkum vyplnit sám. Tento druhý typ průzkumu je známý jako samovyplňování nebo

průzkum prováděný samostatně. Dotazníky administrované tazatelem jsou obvykle prováděny po telefonu nebo prostřednictvím osobního kontaktu doma, na ulici nebo na pracovišti. Mohou zahrnovat použití papírových dotazníků nebo počítačových terminálů (notebooků a poznámkových bloků). Samovyplňovací průzkumy lze doručit a shromáždit od respondentů poštou, ručně, faxem, internetem, e-mailem nebo případně telefonem s podporou webu“ (Wilson, 2006, s.135).

Pro zkoumání na poli kvantitativního marketingového výzkumu je zvolena metoda dotazníku, resp. elektronického dotazování. Tento dotazník bude realizován prostřednictvím platformy Google forms nebo Survio a šířen pomocí sociálních sítí a emailové databáze.

O této metodě sběru dat Hague míní, že „jedním z cílů vývinu dotazníků je standardizace. Jeden druh dotazníku je použit pro všechny respondenty ve vzorku a pečlivě sestavené otázky se musí pokládat způsobem, jakým byly v dotazníku sestaveny. Standardizace je podmínkou všech ostatních aspektů kvantitativního dotazování. Sem patří způsob podání dotazníku, výběr respondentů předem daným způsobem (ve vzorkovacím plánu) a sjednocená metoda zaznamenávání odpovědí“ (Hague, s. 85, 2003).

Pro tento nástroj marketingového výzkumu budou formou elektronického dotazníku osloveni zástupci široké veřejnosti bez známého vztahu k tazateli. Smyslem tohoto výběru je získat data od podstatně širší skupiny obyvatel, než je tomu v případě polostrukturovaného rozhovoru. Výsledný soubor dat pak poslouží pro konfrontaci s daty z polostrukturovaného rozhovoru a svým způsobem jako jejich kontrola a verifikace.

Základní výhodou této formy výzkumu je možnost získání velkého množství dat při relativně malé časové náročnosti, neboť odpadá nutnost věnovat čas vedení rozhovoru s každým jednotlivým respondentem.

Mezi nevýhody lze zařadit neznalost respondentů a kontextu jejich myšlení i chování, stejně jako následnou časovou náročnost zpracování velkého objemu dat.

Rizikem této metody je velmi obtížně ovlivnitelný postoj respondentů, kteří primárně nejsou motivováni dotazníkem vyplnit.

Podobně jako u osobního polostrukturovaného rozhovoru existuje i u této výzkumné metody riziko ne zcela relevantního publika, respektive souboru respondentů vzhledem ke zvolenému tématu diplomové práce. V kombinaci s obtížně realizovatelným cílením dotazníku pouze na relevantní publikum a zároveň zamýšleným velkým objemem sebraných dat toto riziko značně roste.

Součástí této výzkumné metody bude rovněž pretest dotazníku.

6.7.3 SWOT analýza

Zatímco výše uvedené výzkumné metody cílili především na potenciální klienty virtuální marketingové agentury, jejich vnímání a potřeby, pro doplnění pohledu na zamýšlený koncept se jako vhodná nabízí metoda SWOT analýzy. Tato metoda se zaměří na samotný koncept virtuální marketingové agentury a jejím prostřednictvím budou hledány silné a slabé stránky, příležitosti a rizika zamýšleného konceptu virtuální marketingové agentury.

Jak uvádí Soukalová: „jedná se o analýzu vnějšího prostředí, tj. analýza příležitostí a ohrožení a analýzu vnitřního prostředí, tj. analýza silných a slabých stránek firmy. Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí. Například dobrá poloha podniku, možnost získat výhodně vstupy do výroby, kvalifikovaní pracovníci aj. Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší produktivnosti efektivnosti firmy. Např. problémy se získáním vstupů, morálně zaostalé stroje, nekvalifikovaní dělníci aj. Příležitosti jsou současné nebo budoucí příznivé podmínky ve výrobě, prodeji, možnosti získání vstupů za příznivých podmínek, nové technologie, možnosti prodeje v zahraničí aj. Hrozby jsou nepříznivé vyhlídky z hlediska získávání vstupů, problémy s prodejem, pokles počtu nebo kupní síly zákazníků aj.“ (Soukalová, s. 116, 2015).

6.7.4 Porterův pětifaktorový model

Poslední zvolená výzkumná metoda pak poslouží k ucelení pohledu na zamýšlený koncept virtuální marketingové agentury a jejího usazení v konkurenčním prostředí současného trhu.

Soukalová k tomu modelu uvádí: „základní přehled o konkurenci lze získat provedením analýzy konkurenčního prostředí pomocí Porterova 5faktorového modelu, který vnímá celé tržní prostředí jako prostředí konkurenční. Mezi pět základních faktorů lze zařadit: odvětvovou konkurenci, potenciální uchazeče o vstup do odvětví, za konkurenty lze považovat zákazníky i dodavatele a substituční produkty, viz kapitola strategické plánování. V souvislosti s konkurenčním bojem musíme být ovšem neustále ve střehu a stále porovnávat ceny, kvalitu, efektivnost distribučních cest, vyhodnocovat propagaci konkurentů. O konkurenci bychom měli zjišťovat maximum informací, např. kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich strategie, jaké jsou jejich cíle, v čem jsou jejich přednosti a slabiny a jakou podobu může mít jejich reakce. O konkurenci bychom měli zjišťovat maximum informací

a je pouze na potřebách firmy a schopnosti managementu jak validní informace a jaké množství informací dokáže „zjistit“. I z tohoto pohledu je marketing... věda kreativní, neboť způsob provedené analýzy souvisí s kreativitou a uměním manažera kombinovat různé analytické přístupy v rámci analýzy konkurence.“ (Soukalová, s. 126, 2015).

6.8 Scénář rozhovoru

Návrh scénáře osobního polostrukturovaného rozhovoru je dispozici na odkazu

https://docs.google.com/document/d/1ceLuYK_CbfSqie2Ahzob5qWiwTRJAS6u/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true.

6.9 Struktura dotazníku

Návrh struktury dotazníku je dispozici na odkazu

<https://docs.google.com/document/d/12OXtpERHLIvtqzADFjZXUOsUle7ILi6f/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true>.

6.10 Načasování výzkumu

S ohledem na zdravotní kondici autora této práce byla přípravná fáze zahájena v prosinci 2023, kdy byly sestaveny scénáře osobních rozhovorů i elektronických dotazníků.

Samotný sběr dat byl proveden v měsících lednu a únoru 2024 a v měsíci březnu byla sebraná data analyzována, syntetizována a interpretována.

6.11 Rozpočet výzkumu

Zamýšlený výzkum byl pro účely této diplomové práce realizován vlastními silami. Časová náročnost zamýšleného výzkumu byla odhadována tímto způsobem:

| | |
|-------------------------------------|----------|
| Příprava scénáře osobního rozhovoru | 3 hodiny |
| Příprava elektronického dotazníku | 5 hodin |
| Realizace 10 rozhovorů | 20 hodin |
| Realizace elektronického dotazování | 5 hodin |
| SWOT analýza | 4 hodiny |
| Porterova analýza | 15 hodin |
| Analýza, syntéza a interpretace dat | 80 hodin |

Celková časová dotace zamýšleného výzkumu činí 132 hodin. Při zadání externí společnosti a hodinové sazbě 350 Kč včetně DPH by náklad na výzkum činil 46200,- Kč včetně DPH.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 REALIZACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

7.1 Předmět výzkumu

Cílem této diplomové práce je vytvoření virtuální marketingové agentury, z čehož vyplývá, že v okamžiku přípravy i realizace marketingového výzkumu tato agentura dosud neexistuje. Proto při hledání odpovědí na výzkumné otázky nelze zkoumat konkrétní podnikatelský subjekt působící v oblasti marketingových služeb, nýbrž virtuální marketingovou agenturu ve stádiu záměru či, lépe řečeno, samotný koncept virtuálních marketingových agentur a zjištění plynoucí ze samotných výzkumných metod pak promítnout do konkrétních návrhů v rámci projektové části této práce.

7.1.1 Představení zamýšleného konceptu virtuální marketingové agentury

Při plánování výsledné podoby virtuální marketingové agentury byla zamýšlena tato kritéria a parametry:

1. Agentura ukotvená pouze v online prostředí.
2. Agentura bez fyzické provozovny.
3. Agentura bez kmenových zaměstnanců.
4. Agentura podnikající na bázi živnostenského listu nebo jako společnost s ručením omezeným.
5. Agentura nabízející fullservice.
6. Agentura zaměřená na soukromou sféru i oblast veřejné správy, resp. samospráv.

7.1.2 Právní forma agentury a DPH

Jednou z motivací, které stojí na pozadí volby konceptu virtuální marketingové agentury, je relativní nízkonákladovost tohoto řešení. Finanční optika se pak promítá i do volby vhodné právní formy agentury, a proto je v prvopočátku uvažováno o podnikání na bázi živnostenského listu či jako společnost s ručením omezeným. Obě tyto varianty se v porovnání s ostatními jeví jako méně finančně i administrativně náročné. Ovšem finální právní forma, stejně jako případné plátcovství DPH, bude zvolena s ohledem na výsledky výzkumů.

7.1.3 Zaměření a produktové portfolio

Mohlo by se zdát, že tím správným publikem pro marketingovou agenturu je pouze soukromá či komerční sféra. Lze se však důvodně domnívat, že i organizace veřejné správy či samosprávy mají rovněž své komunikační potřeby, které nejsou zcela schopny pokrýt vlastními prostředky a možnostmi. Proto by ani tato oblast trhu neměla být opomíjena a agentura by se na ni měla zaměřit.

Jelikož agentura sama o sobě nemá žádné schopnosti nebo odbornost a je jen jakousi prázdnou obálkou, je její produktové zaměření úzce závislé na dostupných lidských zdrojích a není pro účel záměru příliš podstatné, zda se jedná o kmenové zaměstnance nebo externí dodavatele odbornosti.

V okamžiku tvorby záměru virtuální marketingové agentury jsou k dispozici lidské zdroje s těmito odbornostmi:

- analytik,
- app developer,
- content, režie, produkce,
- copywriter,
- copywriter, ideamaker,
- email marketing, databázový marketing,
- Facebook Ads,
- fotograf,
- Google – Ads, Analytics, GTM, SC, GMB,
- grafik,
- junior account manager,
- kamera, střih,
- LinkedIn Ads,
- marketingové strategie,
- medior grafik,
- medior kodér,

- obchod,
- projektové řízení,
- redaktorka,
- režisér,
- SEO specialista,
- senior account manager,
- senior animátor – videomapping,
- senior copywriter,
- senior grafik,
- senior kodér
- social manager,
- správa SoMe, tvorba contentu,

7.1.4 Lidské zdroje

Soubor lidských zdrojů, které jsou nositeli naznačených odborností, je tvořen výhradně minulými a současnými spolupracovníky, s nimiž byl koncept virtuální marketingové agentury prodiskutován, a kteří projevíli vážný zájem na participaci.

Pokud by výsledky výzkumů naznačily, že nastíněný soubor nepostačuje požadavkům trhu, bude nutné příslušné odbornosti nakoupit. Primárním zdrojem by v této situaci byly osobní kontakty a doporučení, sekundárně pak veřejně dostupné databáze odborných externích dodavatelů.

8 REALIZACE KVALITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Realizace kvalitativního marketingového výzkumu byla naplánována na období 19.02.2024 - 01.03.2024 s cílem získat data z 10 polostrukturovaných rozhovorů dle scénáře dostupného na odkazu

https://docs.google.com/document/d/1ceIuYK_CbfSqje2Ahzob5qWiwTRJAS6u/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true.

8.1 Pretest scénáře

Pro účely zjištění, zda je scénář polostrukturovaného rozhovoru koncipován správně a generuje data vedoucí ke zodpovězení výzkumných otázek, byl tento v období 17.02.2024 – 18.02.2024 podroben pretestu. V rámci tohoto pretestu byly provedeny 3 zkušební rozhovory, jejichž záznam je k dispozici na tomto odkazu:

<https://drive.google.com/drive/folders/12Xw0L7NEp7alMM6RZl8vJ8uy17uGF1BW?usp=sharing>

Ze zkušebních rozhovorů vyplynulo, že scénář je konstruován tak, aby rozhovor při vhodném vedení a zejména bedlivém naslouchání poskytoval data vedoucí ke zodpovězení výzkumných otázek a nebylo nutné přistoupit redesignu scénáře.

8.2 Výběr a představení participantů

Výběr participantů lze považovat za jeden z nejcitlivějších bodů této výzkumné metody, neboť je zjevné, že už samotným výběrem dojde ke zkreslení či předurčení kvality výzkumu samotného.

S ohledem na výzkumné otázky ale i zamýšlené zaměření konceptu virtuální marketingové agentury byla pro výběr participantů nastavena následující kritéria.

8.2.1 Dostupnost

V této podmnožině se skrývá dostupnost časová, místní ale i vztahová. Touto optikou byly voleny osoby, které tyto parametry dostupnosti naplňovaly.

8.2.2 Vhled do problematiky

Lze se domnívat, že jedinec, který má alespoň bazální zkušenost se segmentem marketingových agentur, bude v rámci rozhovoru poskytovat relevantnější data než jedinec, který pouze ví, že marketingové agentury existují. Je zde samozřejmě riziko, že zkušenost, obzvláště velmi silná, zkreslí pohled na celou problematiku, ovšem toto riziko bylo pro účely výzkumu vyhodnoceno jako přijatelné a byli zvoleni minulí nebo současní klienti agentury, případně pak osoby ve stádiu rozhodování se o spolupráci s agenturou.

8.2.3 Působení na trhu práce

V oblasti těchto kritérií se nachází 2 podoblasti:

- a) působení v soukromém sektoru versus působení v sektoru veřejné správy;
- b) zaměstnanec versus podnikatel.

8.2.4 Pohlaví

Posledním kritériem bylo pohlaví, s cílem mít rovnoměrně zastoupeny ženy i muže.

8.2.5 Soubor participantů

Kombinací těchto kritérií byl zkonstruován soubor participantů naznačený v tabulce níže, který zahrnoval:

- 5 žen a 5 mužů,
- 5 zaměstnanců a 5 podnikatelů,
- 5 zástupců veřejné správy a 5 zástupců soukromé sféry.

Tabulka 1 – Soubor participantů rozhovoru
(zdroj: vlastní zpracování)

| Číslo | Odvětví | Pracovní pozice | Upřesnění | Bydliště | Pohlaví | Věk |
|-------|----------------|-------------------------------|-------------|----------|---------|-----|
| 1 | Služby | Prodejce aut | Podnikatel | MSK | Muž | 30 |
| 2 | Účetnictví | Účetní | Podnikatel | ZLK | Žena | 47 |
| 3 | Stavebnictví | Majitel stavební firmy | Podnikatel | MSK | Muž | 55 |
| 4 | Média | Moderátor, promotér | Podnikatel | MSK | Muž | 53 |
| 5 | Zdravotnictví | Prodejce doplňků | Podnikatel | ZLK | Žena | 38 |
| 6 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | MSK | Muž | 51 |
| 7 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | MSK | Muž | 36 |
| 8 | Veřejná správa | Ředitelka MAS | Zaměstnanec | MSK | Žena | 38 |
| 9 | Veřejná správa | Místostarostka | Zaměstnanec | OLK | Žena | 63 |
| 10 | Veřejná správa | Ředitelka kulturní organizace | Zaměstnanec | MSK | Žena | 46 |

Naneštěstí do rovnovážně zkonstruovaného souboru zasáhla vyšší moc, resp. nemoc participanta č. 3 a pracovní komplikace participanta č. 5. Díky tomu bylo nutno provést redesign souboru a z důvodů časových limitů výzkumu mírně narušit jeho vyváženost. Finální soubor participantů vykresluje tabulka 2.

Tabulka 2 – Finální soubor participantů rozhovoru
(zdroj: vlastní zpracování)

| Číslo | Odvětví | Pracovní pozice | Upřesnění | Bydliště | Pohlaví | Věk |
|-------|----------------|-------------------------------|-------------|----------|---------|-----|
| 1 | Účetnictví | Účetní | Podnikatel | ZLK | Žena | 47 |
| 2 | Služby | Prodejce aut | Podnikatel | MSK | Muž | 30 |
| 3 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | MSK | Muž | 36 |
| 4 | Veřejná správa | Ředitelka MAS | Zaměstnanec | MSK | Žena | 38 |
| 5 | Veřejná správa | Ředitelka kulturní organizace | Zaměstnanec | MSK | Žena | 46 |
| 6 | Média | Moderátor, promotér | Podnikatel | MSK | Muž | 53 |
| 7 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | MSK | Muž | 51 |
| 8 | Veřejná správa | Místostarostka | Zaměstnanec | OLK | Žena | 63 |
| 9 | Veřejná správa | Starostka | Zaměstnanec | MSK | Žena | 44 |
| 10 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | MSK | Muž | 48 |

Pořadová čísla v tabulce 2 odpovídají pořadí, v jakém byly rozhovory realizovány a definují číslo participanta, tabulka 3 upřesňuje formu rozhovoru s ohledem na okolnosti a možnosti participantů.

Tabulka 3 – Upřesnění formy rozhovorů
(zdroj: vlastní zpracování)

| Číslo | Odvětví | Pracovní pozice | Upřesnění | Pohlaví | Věk | Forma |
|-------|----------------|-------------------------------|-------------|---------|-----|-------------|
| 1 | Účetnictví | Účetní | Podnikatel | Žena | 47 | Fyzicky |
| 2 | Služby | Prodejce aut | Podnikatel | Muž | 30 | Fyzicky |
| 3 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | Muž | 36 | Fyzicky |
| 4 | Veřejná správa | Ředitelka MAS | Zaměstnanec | Žena | 38 | MS Teams |
| 5 | Veřejná správa | Ředitelka kulturní organizace | Zaměstnanec | Žena | 46 | MS Teams |
| 6 | Média | Moderátor, promotér | Podnikatel | Muž | 53 | MS Teams |
| 7 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | Muž | 51 | Fyzicky |
| 8 | Veřejná správa | Místostarostka | Zaměstnanec | Žena | 63 | Fyzicky |
| 9 | Veřejná správa | Starostka | Zaměstnanec | Žena | 44 | Fyzicky |
| 10 | Veřejná správa | Starosta | Zaměstnanec | Muž | 48 | Fyzicky |

Bez ohledu na formu byly všechny rozhovory zaznamenány pomocí mobilního telefonu Samsung Galaxy A72 a aplikace Záznamník.

Zvukové stopy rozhovorů jsou k dispozici na tomto odkazu:

https://drive.google.com/drive/folders/1waa1dmidyRpNqULykmkYJN_6wcpdmS4p?usp=sharing

V rámci zvyšování efektivity práce byly testovány dostupné nástroje na převod řeči na text. Žádný z těchto nástrojů však neposkytl výstup dostatečné kvality a efektivitu práce spíše snižoval, proto byly všechny rozhovory přepsány ručně.

Zjednodušený přepis jednotlivých rozhovorů je pak k dispozici na tomto odkazu

<https://docs.google.com/document/d/1ScNGVr-pDpOZR5Nnpyh6r8pKXFn4nBZg/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rt=pof=true&sd=true>.

8.3 Interpretace výsledků výzkumného šetření

Výsledky kvalitativního marketingového výzkumu lze rozdělit do 4 základních klastrů, které odpovídají nadneseným výzkumným otázkám:

- zkušenost a vhled do problematiky,
- potřeby a očekávání od marketingové agentury,

- znalost a vnímání konceptu virtuální marketingové agentury,
- preferovaná právní forma a DPH.

8.3.1 Zkušenost a vhlad do problematiky

S ohledem na kritéria výběru participantů a současně položených výzkumných otázek se nejeví jako příliš účelné se detailně tímto klastrem zabývat. Soubor dotazů v této oblasti byl spíše využit pro tzv. rozehrání rozhovoru a zúžení pozornosti na segment marketingových agentur. I tak ale tato oblast poskytuje užitečné údaje.

První oblastí je spokojenost participantů s marketingovými agenturami, kdy 9 z 10 participantů hodnotí prozatímní zkušenost pozitivně nebo spíše pozitivně, pouze participant č.7 zkušenost ohodnotil jako špatnou a tato zkušenost jej přiměla k hledání nového partnera. Participant č.2 pak zkušenost ohodnotil jako zpočátku pozitivní a následně se zhoršující.

Dalším souborem je kritérium minulých výběrů marketingových agentur. Zde již lze nalézt rozdílné důvody pro výběr marketingové agentury: participant č.1, 2 a 3 agenturu vybírali na základě doporučení a participant č.5, 6 a 8 vybírali na základě aktuální potřeby. Tyto postoje doplňují participant č. 4 a 7, které k výběru vedla předchozí zkušenost a konečně participant č.9 a 10, kteří preferují pasivnější způsob, kdy reagují na předloženou nabídku služeb a tuto následně zvažují v kontextu svých činností a potřeb.

I z tak malého vzorku dat, jaký poskytl soubor participantů, a zdánlivě nepodstatného tematického bloku vyplývá hned několik údajů, které by se měly transformovat do doporučení pro realizaci virtuální marketingové agentury. Kvalita poskytovaných služeb a komunikace musí být v čase konstantní. S ohledem na žádoucí retenci zákazníků by tedy energie neměla být vložena pouze do akvizičního procesu, ale v podstatné míře i do následné péče, dlouhodobé práce se zákazníkem a posilování jeho dobré zkušenosti.

Nastíněné motivy či kritéria výběru agentury by rovněž měly být prakticky uchopeny a implementovány do obchodní strategie agentury, především pak do aktivní práce s doporučeními, referencemi a hodnoceními, které usnadní orientaci potenciálních klientů v tržní oblasti. Součástí obchodní strategie by měla být precizní komunikace nabízených služeb, kdy potenciální klient nebude vystaven pochybám či domněnkám, ale naopak se velmi rychle zorientuje v produktové nabídce a vyhodnotí vhodnost navázání spolupráce s danou agenturou.

S ohledem na to, že 20 % dotázaných uvedlo, že reaguje na předloženou nabídku, měla by tato informace rovněž nalézt své místo v obchodní strategii a důraz by měl být kladen na aktivní obchodní činnost.

8.3.2 Potřeby a očekávání od marketingové agentury

Otázka potřeb a očekávání od marketingové agentury byla položena zcela otevřeně a bylo čistě na participantech, jak tuto oblast uchopí. Zda z pohledu produktové skladby, formy spolupráce, komunikace či jakkoliv jinak. Všichni dotázaní se shodli, že nejdůležitější je pro ně vstřícná, pružná a efektivní komunikace, odbornost a profesionalita, individuální přístup a řešení na klíč. Participant č.2 tento pohled doplňuje „nejsem odborníkem na marketing, proto očekávám vedení a nasměrování ze strany agentury. Agentura musí komunikovat, mít na mě čas, reportovat, dávat zpětnou vazbu; potřebuji mít k ruce někoho, kdo se o mě postará“.

Tento obraz základních potřeb a očekávání pak doplňuje stav, kdy 7 z 10 dotázaných zmínilo jako velmi podstatný lidský faktor při navázání i pokračování spolupráce. Participant č.9 uvádí, že „důležitá je osobní komunikace, jak lidi působí, celkový přístup“.

Zajímavostí je, že nikdo z participantů v této oblasti nehovořil o produktovém zaměření či portfoliu služeb; všichni dotázaní uváděli spíše parametry, které by bylo možno považovat za naprostý standard nejen obchodního vztahu. Lze usuzovat, že za výběrem a navázáním spolupráce s agenturou vždy budou konkrétní potřeby, které se úzce vážou k produktové nabídce agentury, ale z odpovědí participantů vyplývá, že přístup a úroveň mezilidské komunikace stojí nad těmito potřebami.

Tato shoda je zajímavá i z pohledu působení participantů. Na tomto místě bylo možné se domnívat, že potřeby zástupců veřejné správy se budou značně odlišovat od potřeb zástupců sféry privátní. Tento předpoklad se však ukázal jako lichý. Participant č. 2 uvedl, že očekává fullservice, ovšem v kontextu rozhovoru je možno toto očekávání brát spíše jako potřebu komplexního přístupu, nikoliv jako specifikaci produktovou.

Podkapitolou této oblasti pak je rovněž i cena a její váha při výběru agentury. I zde panovala 100% shoda napříč souborem – každý z participantů se vyjádřil, že cena je pro něj samozřejmě podstatná, ale nezaměřuje se a priori na nejnižší cenovou hladinu. Na místo toho jej zajímá, jakou hodnotu za uvedenou cenu dostane, tzv. poměr „cena/výkon“. Participant č.2 tento přístup doplňuje, když uvádí, že „cenu po předchozích zkušenostech už nevnímám jako nejdůležitější, resp. jsem ochoten zaplatit víc za kvalitnější službu“.

Tento přístup lze hodnotit jako veskrze racionální a současně mírně překvapivý – minimálně v oblasti veřejné správy by bylo možné očekávat striktní zaměření na nejnižší nabídkovou cenu a současně lze vyjádřit jisté potěšení, že i v této sféře již lze zohlednit i kvalitativní měřítko výběru.

Zjištěná data opět přímo vybízí k jejich praktické aplikaci v rámci realizace marketingové agentury, kdy tato musí nabízet odborné a profesionální služby. Musí být připravena, jak lidsky, tak nástrojově, na pružnou a efektivní komunikaci a velký důraz musí být kladen na akviziční pracovníky, ať již po osobnostní, obchodní či odborné stránce. Současně s precizní komunikací nabízených služeb musí být jasně a přehledně komunikována i cenová politika.

Zbylé 2 okruhy otázek byly již více od obecných agentur cíleny na virtuální agentury.

V případě možnosti návštěvy agentury panovala mezi účastníky opět 100% shoda – všichni se vyjádřili, že možnost navštívit agenturu v její provozovně pro ně není důležitá a více než zájem je zajímavá kvalita dodané práce. 3 účastníci pak tento názor doplnili, že mnohem podstatnější je pro ně mít k dispozici konkrétního člověka, s nímž mohou být v kontaktu. Další 3 účastníci se vyjádřili, že se případnému pozvání do provozovny nebrání a touto návštěvou si ucelí obraz o obchodním partnerovi.

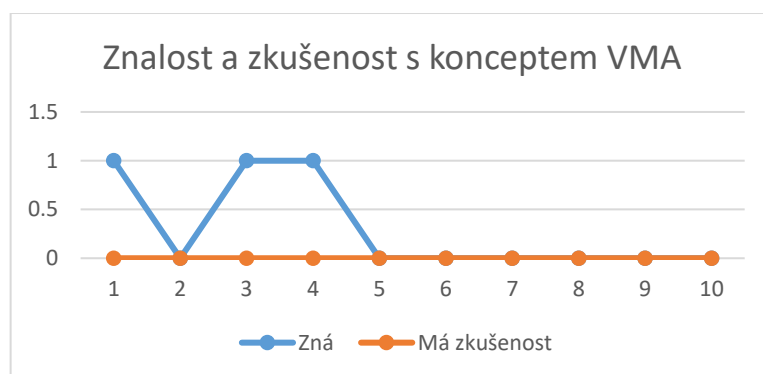
Poslední okruh otázek se týkal využívání moderních komunikačních nástrojů. Jejich používání bylo 3 účastníky označeno za nedůležité a 7 za důležité. Účastník č.7 tyto nástroje považuje za „důležité, až nevyhnutelné“, účastník č.6 je považuje za „součást evoluce“ a účastník č.9 je bere jako „hotovou věc, standard“.

8.3.3 Znalost a vnímání konceptu virtuální marketingové agentury

Znalost a zkušenost participantů s konceptem virtuální marketingové agentury názorně vykresluje graf 1. Odpovědím na otázku, zda participant zná koncept VMA a zda s tímto konceptem má konkrétní zkušenost, byly přiřazeny numerické hodnoty, kdy Ano=1 a Ne=0.

Graf 1 – Znalost a zkušenost s konceptem VMA

(zdroj: vlastní zpracování)



S ohledem na zjištěné byl všem participantům koncept virtuální marketingové agentury blíže představen, aby bylo možné v rozhovoru na toto téma pokračovat. Nutno podotknout, že vzhledem k absenci zkušeností s tímto konceptem se převážná část rozhovoru na toto téma nesla v hypotetické rovině. Cílem dalšího pokračování rozhovoru bylo odhalit, jak participant vnímají koncept virtuální marketingové agentury v porovnání s tradičními agenturami.

Při diskuzi o možných výhodách a nevýhodách převažoval pozitivní pohled na koncept VMA. Participant č.3, 7, 8 a 10 sice nebyli schopni uvést příklad výhody tohoto konceptu, avšak zbylých 6 participantů uvádělo nižší náklady, cenu a úsporu času jako možné výhody. Participant č.9 poskytl svůj pohled, kdy jako velkou výhodu uvádí „domácí prostředí a jeho vliv na rychlost a efektivitu práce, možnost nastavit si práci podle sebe“. Vidí svobodu ve výkonu práce odkudkoliv na světě a obecně koncept VMA vnímá jako „skvělou variantu“.

V oblasti nevýhod pak pouze participant č. 3 uvedl možnou nevýhodu v podobě fluktuace zaměstnanců ve vazbě na následnou péči o zákazníka a participant č.7 uvedl jako možnou nevýhodu minimální kontakt mezi zaměstnanci. Zbylých 8 participantů v představeném konceptu VMA žádnou nevýhodu ani omezení nespatořovalo.

Podobné hodnocení se neslo i v oblastech názoru na kvalitu dodávaných služeb, důvěryhodnosti a obecného vnímání konceptu VMA. 8 participantů se domnívá, že VMA

může generovat stejně kvalitní výsledky práce jako TMA, participanti č.6 a 7 očekávají kvalitu dokonce vyšší. V otázce důvěryhodnosti se participanti ve 100 % shodli a koncept VMA vnímají neutrálně. Neutrální celkový vjem pak popisují 4 participanti, přičemž zbylých 6 vnímá koncept VMA pozitivně. Participant č.9 to lakonicky zhodnotil „na pohodu“.

V otázce, zda by při výběru agentury sehrálo roli to, zda je virtuální či tradiční, opět panuje 100% shoda a všichni dotázaní uvedli, že to pro ně nehraje roli. Participant č.3 to doplňuje racionálním pohledem, když uvádí: „v podstatě mě to nezajímá, důležitý je výsledek“ a participant č.10 uvádí, že „ani vlastně nevím, jestli jsem někdy spolupracoval s virtuální agenturou, nenapadlo mě se o to zajímat“.

8.3.4 Preferovaná právní forma a DPH

Poslední soubor dotazů směřoval ke zjištění preferencí participantů v oblasti právní formy a plátcovství DPH při navázání obchodní spolupráce.

Pro 100 % dotázaných nehraje právní forma partnerského subjektu roli a pouze jeden z dotázaných, participant č.3, byl schopen definovat ideální kombinaci právní formy a plátcovství DPH jako živnostník nebo s.r.o. neplátce. Tentýž participant byl pak jako jediný schopen označit typ společnosti Ltd., kterou považuje za nejméně důvěryhodnou. Participant č.9 to okomentoval: „nepřemýšlím nad tím, musí mi sednout práce a právní forma nehraje roli“.

Podobně byl schopen pouze participant č.1 označit typ společnosti s.r.o., kterou považuje za důvěryhodnou.

Jiná situace nastává v oblasti plátcovství DPH. 50 % dotázaných je v této oblasti bez preference, 30 % preferuje plátce DPH a zbylých 20 % neplátce DPH. Tato rozdílnost preferencí vychází z rozdílných postojů a konfigurací subjektů, které participanti zastupují. Pokud by se tato zjištění měla transformovat do doporučení pro agenturu, pak je možné k tomu přistoupit tak, že skupinu participantů bez preferencí lze z úvah vyřadit a zaměřit se jen na zbylou část participantů s preferencemi. V této zbylé skupině pak požadavek na plátcovství DPH převyšuje poměrem 3/2, tudíž by i vytvořená agentura měla být plátcem DPH.

8.4 Shrnutí kvalitativního marketingového výzkumu

I přes relativně malý soubor participantů poskytl kvalitativní marketingový výzkum velmi cenná data, která by měla být přetavena do obchodní strategie virtuální marketingové agentury.

Ačkoliv tyto informace nemají přímou vazbu na výzkumné otázky, jako velmi užitečnými se jeví uvedené způsoby výběru marketingové agentury, kdy 3 participanti zvolili na základě doporučení, 3 na základě aktuální potřeby, 2 na základě předchozí zkušenosti a 2 na základě předložené nabídky.

V oblasti potřeb a očekávání od marketingových agentur se poměrně překvapivě neliší názory zástupců veřejné správy od zástupců podnikatelské sféry. Všichni dotázaní se shodují na potřebách týkajících se komunikace, profesionality, spolehlivosti. Výrazná většina pak uvádí jako důležitý lidský přístup. Nikdo z dotázaných nehovořil o konkrétních produktových potřebách, a ačkoliv tyto jistě budou pro konkrétní situace a konkrétní sféry různé, potřeby stran přístupu a komunikace je výrazně převyšují.

Virtuální marketingové agentury jsou vnímány pozitivně. Z uvedených názorů vyplývá, že status agentury, možnost jí navštívit v provozovně či interní uzpůsobení agentury pro dotázané nemá prakticky žádný význam. Důležitý je výsledek a je téměř lhostejno, jak její agentura docílí. Podobně pak při výběru agentury by u všech dotázaných nehrálo roli, zda je či není virtuální.

V rozhovorech nezazněla jakákoliv obava či apriorní odmítání konceptu VMA, resp. jeden z dotázaných uvedl jako možné slabé místo fluktuaci zaměstnanců VMA ve vazbě na následnou péči. Zbylých 9 participantů v konceptu VMA slabá místa nevidí. Dle získaných dat je silný předpoklad, že by potřeby participantů, resp. potenciálních klientů bez větších obtíží mohly být uspokojeny právě prostřednictvím konceptu virtuální marketingové agentury.

Právní forma obecně nehraje roli a převažuje racionální pohled na kvalitu dodané práce a celkový přístup obchodního partnera. Nebyl zjištěn trend, který by poukazoval na preference, vycházející z vnímání důvěryhodnosti jednotlivých právních forem. Poměrně různorodé jsou pak pohledy na výhodnost plátcovství DPH, které vycházejí z aktuální dispozice potenciálních klientů. V obecné rovině lze za výhodnější považovat stav, kdy obchodní partner, tedy i marketingová agentura, je plátcem DPH.

9 REALIZACE KVANTITATIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Realizace kvantitativního marketingového výzkumu byla naplánována na období 18.02.2024 - 28.02.2024 s cílem získat alespoň 300 responzí dotazníku dle konstrukce dostupné na odkazu

<https://docs.google.com/document/d/12OXtpERHLIvtqzADFjZXUOsUle7ILi6f/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true>

Pro sběr dat byla zvolena platforma Survio

9.1 Pretest dotazníku

Pro účely zjištění, zda je dotazník koncipován správně a generuje data vedoucí ke zodpovězení výzkumných otázek, byl tento v období 13.02.2024 – 14.02.2024 podroben pretestu. V rámci tohoto pretestu bylo získáno 12 zkušebních responzí, které vykreslily, že dotazník není zkonstruován vhodným způsobem, a to zejména z těchto důvodů:

1. Dotazník je příliš obsáhlý a svým rozsahem odráží respondenty od vyplnění.
2. Kvalifikační, resp. diskvalifikační podmínky větvení jsou nastaveny příliš tvrdě a reálně hrozí, že v plánovaném čase nebude možné získat minimální požadovaný počet responzí.
3. Použité otázky nejsou vhodné pro tento typ šetření a celkově příliš neposkytují data vedoucí k odpovědím na výzkumné otázky.

Na základě těchto zjištění byl proveden redesign dotazníku. Upravená konstrukce je k dispozici na tomto odkazu

https://docs.google.com/document/d/1voKbMEF7o_I4mwwG-UXqzP1Tuo6_G6On/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true

Rovněž tato konstrukce byla podrobena pretestu dne 15.02.2024. 10 zkušebních responzí ukázalo, že takto upravený dotazník generuje podstatně relevantnější data ve vztahu k výzkumným otázkám.

Detailní reporty obou pretestů, generované platformou Survio, jsou k dispozici na tomto odkazu:

<https://drive.google.com/drive/folders/1cwYmLT3nYGLZ3MLxMfd89BjHkgbtDqi8?usp=sharing>

9.2 Sběr dat

Pro šíření dotazníku napříč populací byly zvoleny sociální sítě a osobní kontakty. Postup tohoto šíření dotazníku lze rozdělit do 3 fází. Platforma Survio, resp. aktuálně dostupná verze této platformy, naneštěstí neposkytuje detailní analytická data o návštěvnosti a jejích zdrojích, proto jsou níže uváděné údaje výsledkem pozorování a hodnocení efektivity jednotlivých fází.

9.2.1 Fáze I.

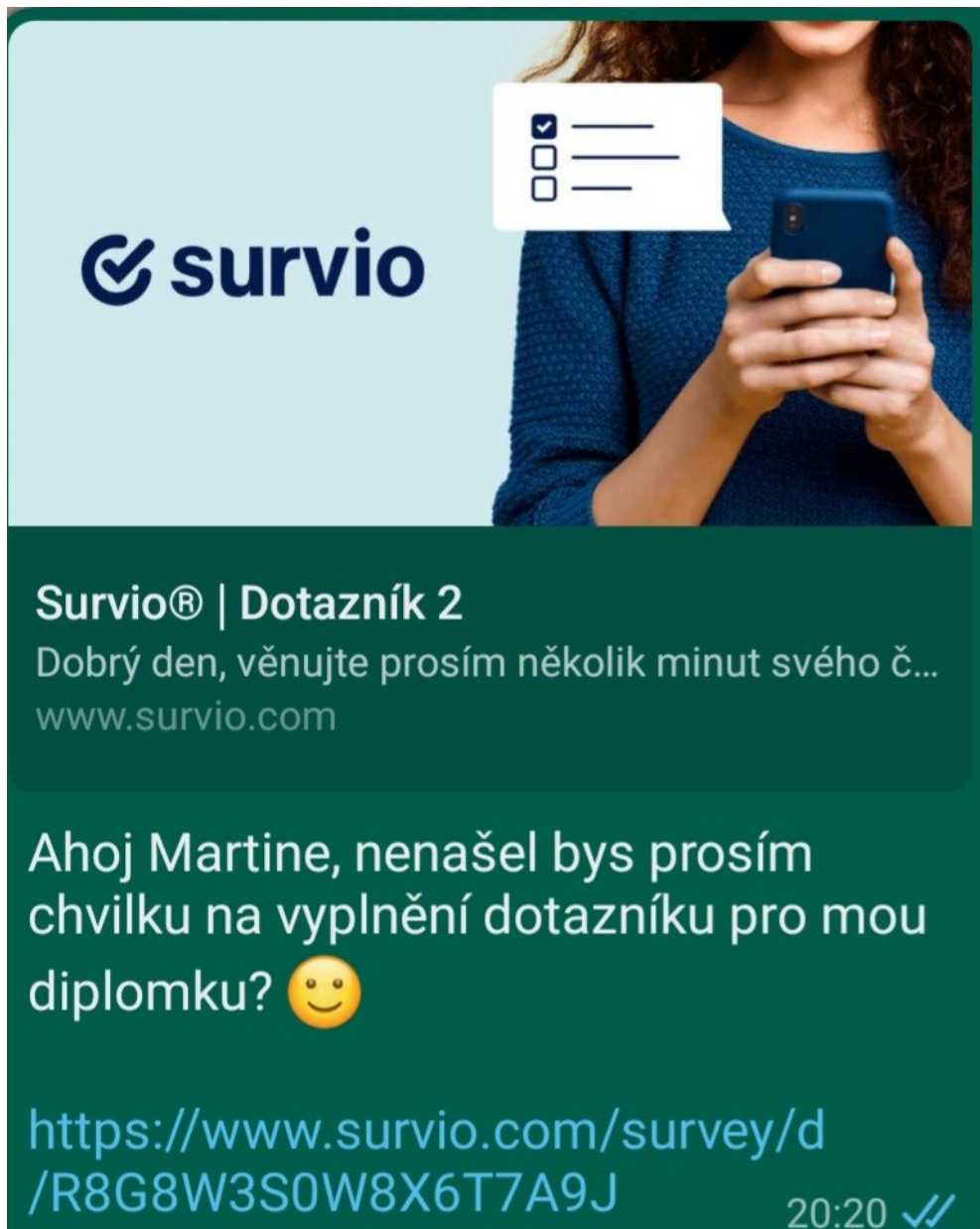
Dne 18.02.2024 byl na sociálních sítích Facebook, LinkedIn a X (dříve Twitter) zveřejněn příspěvek, vyzývající k vyplnění dotazníku. Ukázkou této formy distribuce uvádí obrázek 8.



Obrázek 8 Příspěvek na sociální síti Facebook (zdroj: Baránek, 2024)

9.2.2 Fáze II.

Po 24 hodinách tento způsob distribuce přinesl 59 responzí napříč všemi sociálními sítěmi. Pro zvýšení počtu responzí bylo překročeno k oslovování osobních kontaktů prostřednictvím komunikačních platforem Messenger, WhatsApp a Zprávy. Ukázkou taktové osobní výzvy lze nalézt na obrázku 9.

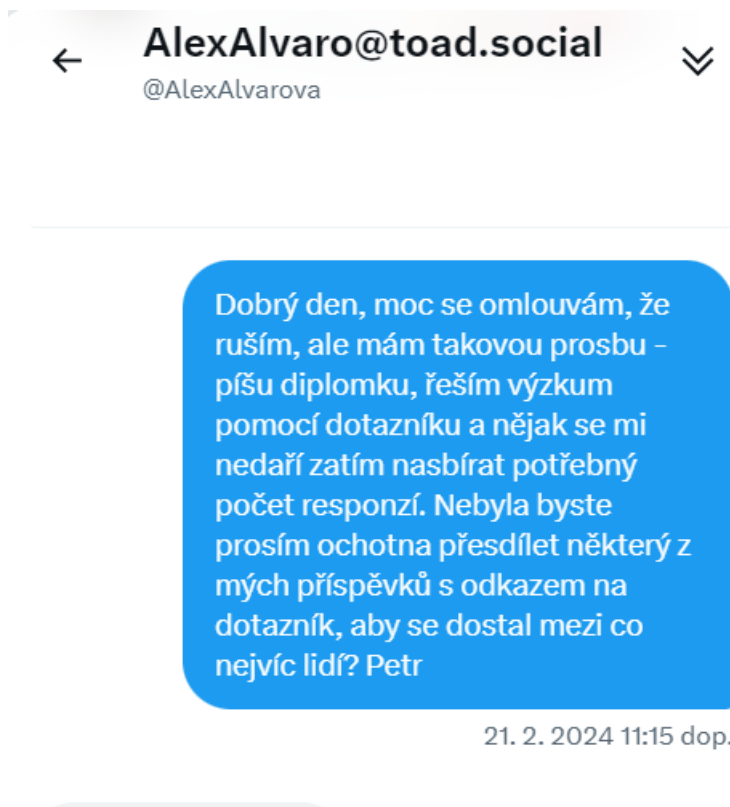


Obrázek 9 WhatsApp zpráva (zdroj: vlastní zpracování)

Tento způsob distribuce dotazníku vygeneroval dalších 84 responzí, kumulativně tedy 143 responzí za 48 hodin distribuce.

9.2.3 Fáze III.

Pro ještě větší akceleraci sběru odpovědí byly dne 21.02.2024 na sociální síti X (dříve Twitter) formou přímých zpráv osloveny některé osobnosti s prosbou o pomoc v podobě předání příspěvku s dotazníkem. Ukázkou tohoto oslovení lze nalézt na obrázku 10.



Obrázek 10 Zpráva na sociální síti X (zdroj: vlastní zpracování)

Identickou zprávou byly osloveny osobnosti vystupující na sociální síti X pod těmito uživatelskými jmény:

- AlexAlvaro@toad.social,
- Barbora Mercury,
- Marie Sedláčková,
- Ondřej Černý,
- Fráňa Šrámek,
- Ten Nejodpornější,
- Lucie Amálka,
- Matěj – starosta z Tetína,

- Král Artuš,
- Teta Tapeta,
- Petros Michopoulos (Kecy&Politika podcast).

Jediným kritériem pro volbu oslovených osobností byla velikost jejich fanouškovské základny a tím i jistá naděje na distribuci dotazníku mezi podstatně širší publikum. Velmi pozitivním zjištěním bylo, že každá z oslovených osobností prosbě vyšla vstříc a příspěvek skutečně předsílela.

Tento krok se ukázal jako velmi efektivní – v průběhu 24 hodin od oslovení těchto osobností dotazník zaznamenal 310 responzí.

Ve zbylém čase již nebyly podnikány žádné další aktivní kroky, dotazník byl deaktivován dne 28.02.2024 s finálním počtem 536 responzí.

Detailní report dotazníkového šetření generovaný platformou Survio je k dispozici na tomto odkazu

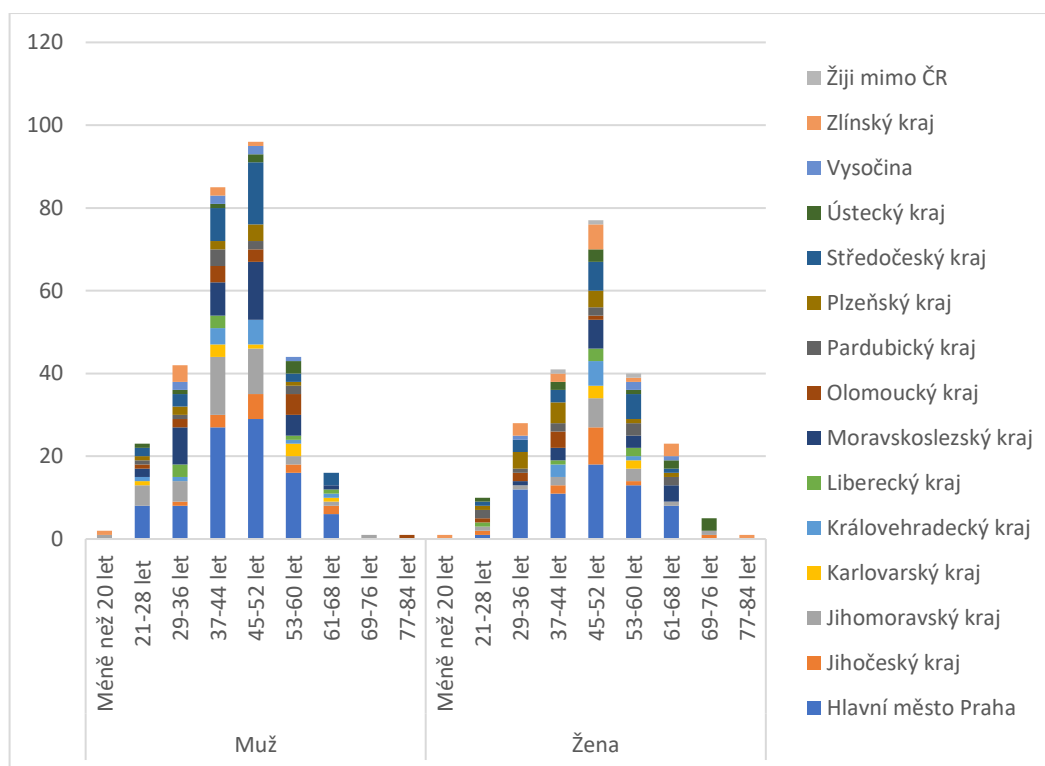
<https://drive.google.com/file/d/12witP9f0Vi4WEophAo1RAVQjJIwnqgXD/view?usp=sharing>.

9.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Data z poměrně obsáhlého souboru responzí umožňují celou řadu analýz, tyto se zdají jako velmi užitečné a jistě by s nimi mělo být pracováno v samotné podnikatelské praxi při vytváření a provozu agentury. Na tomto místě se však nejeví jako účelné pouštět se do přílišné datové ekvilibristiky; proto budou získaná data interpretována ve vztahu k výzkumným otázkám a podobně jako v případě kvalitativní metody výzkumu budou sdružována do klastrů.

Graf 2 – Demografický profil respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)



Ačkoliv to nemá přímou vazbu na výzkumné otázky, lze představení respondentů považovat za standard, proto graf 2 alespoň stručně vykresluje základní demografický profil souboru respondentů.

9.3.1 Zkušenost a vhled do problematiky

Podobně jako v případě kvalitativního výzkumu, byly otázky č.1 a 2. zamýšleny spíše pro tzv. rozehrání a zúžení pozornosti na segment marketingových agentur.

Otázka č.1 byla zaměřena na dosavadní zkušenost respondentů s marketingovou agenturou a většina (N=420) uvedla, že zkušenost nemá. Na první pohled by se mohlo zdát, že

odpovědi této většiny nebudou ve vztahu k výzkumným otázkám relevantní, ovšem je opak je pravdou. Nelze předpokládat, že klienty VMA se stanou pouze lidé, kteří již zkušenost s agenturou mají; potenciálními klienty mohou být úplně všichni bez ohledu na dosavadní zkušenost. Proto je nutno brát názor této většiny jako vysoce relevantní, minimálně pak stejně jako názor části respondentů, kteří již zkušenost s agenturou mají.

Otázka č.2 pak poskytuje zajímavé údaje o důvodech výběru marketingových agentur. Pro přehlednost jsou vykresleny v tabulce 4. Na první pohled je zřejmé, že nejčastěji uváděné důvody pro výběr agentury korespondují s výsledky kvalitativního šetření, přičemž na položku „Nabízené služby“ lze pohlížet jako na vyjádření aktuálních potřeb. Oproti kvalitativnímu šetření mezi nejčastějšími důvody přibyla významná položka „Vztah s lidmi z agentury“ (N=32).

| Důvod výběru agentury | Responzí | Podíl |
|---|----------|---------|
| Doporučení někoho blízkého | 49 | 42.20 % |
| Nabízené služby | 40 | 34.50 % |
| Reference klientů agentury | 39 | 33.60 % |
| Vztah s lidmi z agentury | 32 | 27.60 % |
| Cena | 19 | 16.40 % |
| Reklama | 11 | 9.50 % |
| Dostupnost ve smyslu vzdálenosti | 9 | 7.80 % |
| Dostupnost ve smyslu vytížení | 6 | 5.20 % |
| Jiné – Vítěz výběrového řízení. | 1 | 0.86 % |
| Jiné – Vybrali jí nadřizení | 1 | 0.86 % |
| Jiné – Příspěvek na LinkedIn | 1 | 0.86 % |
| Jiné – Přenáška/prezentace | 1 | 0.86 % |
| Jiné – Spolužák mé sestry a leta soused, nicméně rešerši jejich prací jsem si udělala | 1 | 0.86 % |

Tabulka 4 – Důvody výběru marketingové agentury

(zdroj: vlastní zpracování)

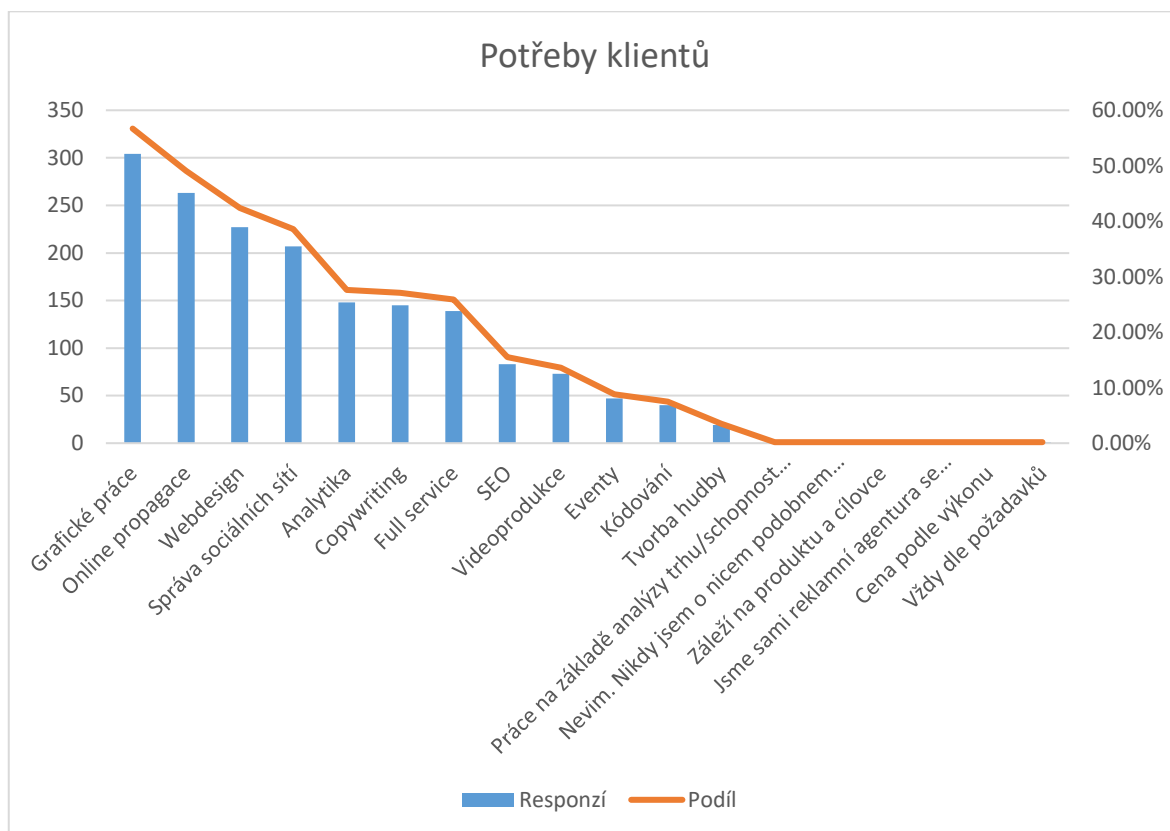
Tato položka velmi názorně ukazuje, jak je důležité budování dlouhodobých vztahů s klienty, aby tito, v případě vyskytnuvší se potřeby, zvolili partnera, s nímž mají vztah.

Zajímavostí, opět v souladu s výsledky kvalitativního výzkumu, je pozice ceny při výběru agentury – parametr ceny se nachází až na pátém místě pomyslného žebříčku důvodů.

9.3.2 Potřeby a očekávání od marketingové agentury

Na rozdíl od kvalitativního výzkumu, kdy bylo možno s participanty jejich potřeby do hloubky rozdiskutovat a vyplynuly potřeby týkající se celkového přístupu a komunikace, zachytává dotazník otázkou č.3 potřeby produktové.

Graf 3 – Produktové potřeby klientů
(zdroj: vlastní zpracování)



Otázky č.4 – č.8 byly zaměřeny na potřeby potenciálních klientů stran fyzické dostupnosti, komunikační dostupnosti, využívání moderních nástrojů a působnosti agentury.

K interpretaci dat u těchto otázek lze přistoupit tak, že z hodnocení vynecháme středové hodnoty vyjadřující neutrální postoj respondentů. Touto modifikací lze získat následující obraz, který ostřeji vykresluje názorové protipóly.

U otázky č.4 nepovažuje 44 % respondentů možnost navštívit agenturu v jejím sídle za důležitou, opačně tento aspekt vnímá 33,8 % respondentů; 51,7 % respondentů u otázky č.5 nevnímá jako důležité, aby agentura sídlila ve stejném kraji, opačně tento aspekt vnímá 25 % respondentů.

Otázka č.6 analyzovala komunikační potřeby potenciálních klientů, přičemž 62,3 % uvedlo, že nemá jasně ohraničenou preferenci konečně a dává přednost individuálně nastavenému komunikačnímu schématu. Tato otázka umožňovala respondentům doplnit vlastní pohled na téma, přičemž této možnosti využilo 14 dotázaných. Jejich odpovědi nepřinesly nový pohled na dotazovanou oblast, spíše jen podtrhly potřebu individuálně nastavené komunikace.

Velmi výrazná většina dotázaných, 70,2 %, vnímá jako důležité používání moderních nástrojů, opačně tento aspekt vnímá 9,9 % respondentů.

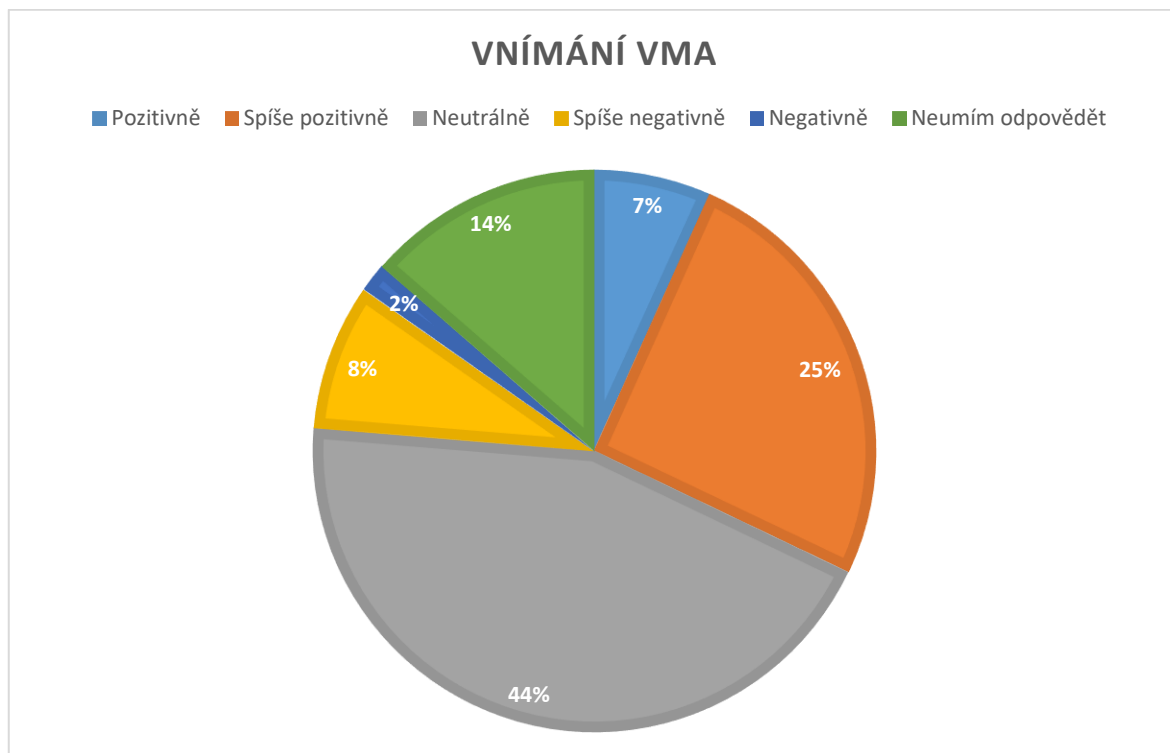
Jako vhodný nástroj k dokreslení obrazu se nabízí přehled preferencí potenciálních klientů ve smyslu působnosti agentury, generovaný otázkou č. 8, kdy více než 77 % respondentů uvádí dominantní orientaci na výsledek bez ohledu na působnost agentury. Tato otázka rovněž umožňovala doplnit vlastní odpověď, ale 5 doplněných odpovědí do problematiky nevnese žádný nový či významný vhlad.

9.3.3 Znalost a vnímání konceptu virtuální marketingové agentury

Koncept VMA byl respondentům představen v samotném úvodu dotazníku, ovšem ukazuje se, že ne příliš dostatečně. Nasvědčuje tomu otázka č. 9 a počet odpovědí „Neumím odpovědět“ (N=73), částečně pak i počet odpovědí „Neutrálně“ (N=237). Jako vhodné by se jevilo obsáhlejší dovysvětlení konceptu VMA přímo u této otázky.

Graf 4 – Celkové vnímání VMA

(zdroj: vlastní zpracování)



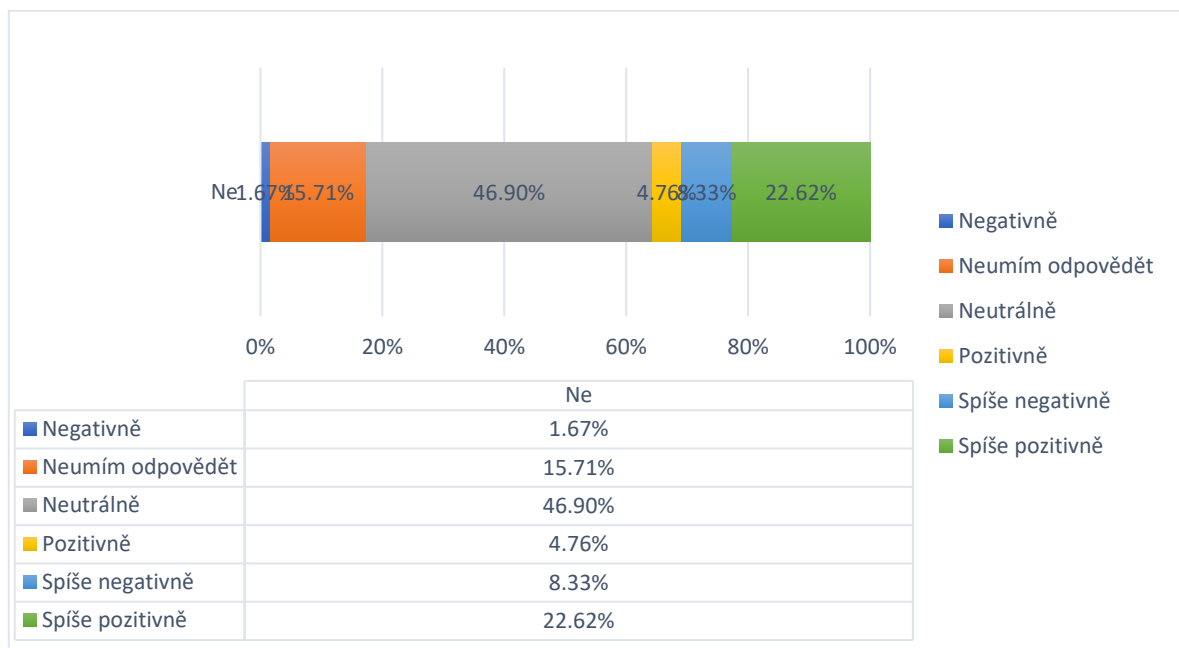
Zajímavá data poskytuje otázka č.11, která zkoumá vnímání virtuálních agentur z pohledu důvěryhodnosti. Zde lze vysledovat odlišnosti v odpovědích respondentů v závislosti na tom, zda mají zkušenost s agenturou či nikoliv.

Názorně tyto trendy vykreslují následující 2 grafy, ovšem jako vhodné se jeví je popsat i slovně.

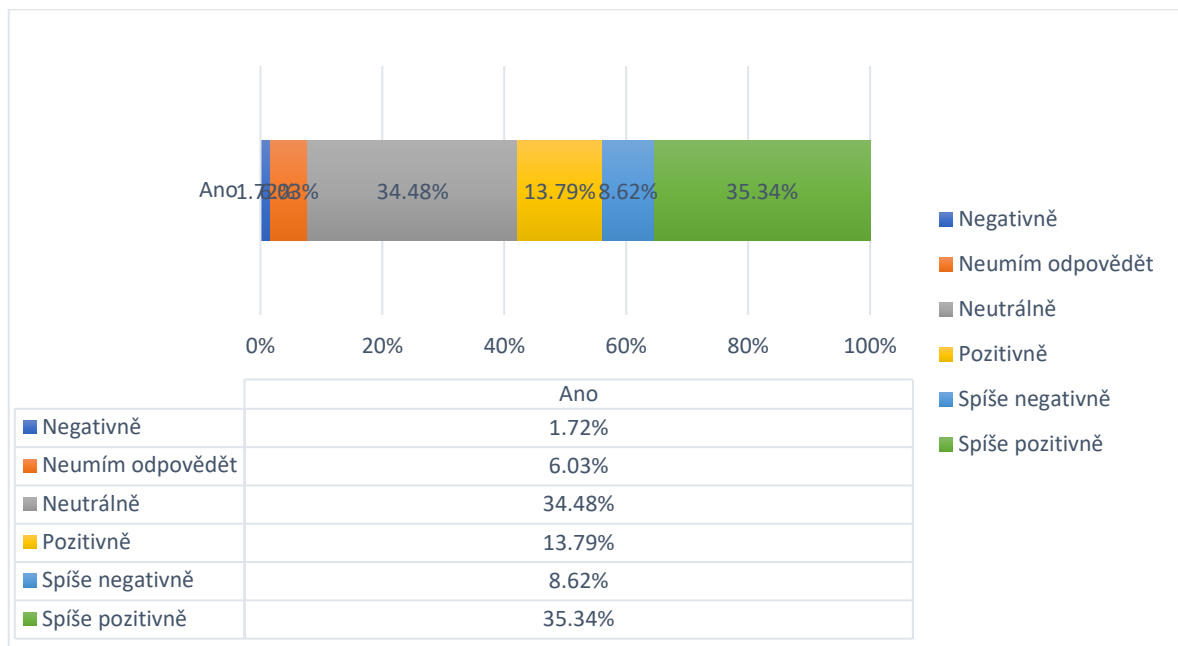
Lze vysledovat, že v obou skupinách odpovědi mají negativní vjemy, „Negativně“ a „Spíše negativně“, velmi podobné zastoupení – 10,34 % u respondentů se zkušeností a 10 % u respondentů bez zkušenosti s agenturou. Jiná situace je ovšem na opačné straně spektra. 49,13 % respondentů se zkušeností s marketingovou agenturou uvádí pozitivní vnímání VMA, zatímco ve skupině bez zkušeností s agenturou tuto odpověď vykazuje pouze 27,38 % respondentů.

Pod vlivem zkušeností s marketingovou agenturou se pak proporcčně snižuje zastoupení neutrálních vjemů – ze 46,9 % na 34,48 %, stejně jako odpovědi „Neumím odpovědět“ – z 15,71 % na 6,03 %.

Graf 5 – Důvěryhodnost VMA dle osob bez zkušeností s agenturou
(zdroj: vlastní zpracování)



Graf 6 – Důvěryhodnost VMA dle osob se zkušeností s agenturou
(zdroj: vlastní zpracování)



Otázka č.12 zkoumá vnímání respondentů stran kvality dodané práce. Nejčastěji zastoupeným názorem je, že virtuální marketingová agentura je schopna dodat stejně kvalitní práci jako tradiční agentura (N=247), 55 dotázaných očekává spíše nebo výrazně kvalitnější práci, 56 respondentů očekává spíše nebo výrazně horší práci a konečně 171 dotázaných neví.

V oblasti efektivity VMA v porovnání s tradičními agenturami, kterou zkoumá otázka č.13, je nejpočetněji zastoupena skupina respondentů, kteří neví (N=319). V rámci polaritního spektra pak převyšuje přesvědčení dotázaných, že VMA jsou ve své práci efektivnější než tradiční agentury – 131 odpovědí „Ano“ oproti 86 odpovědím „Ne“.

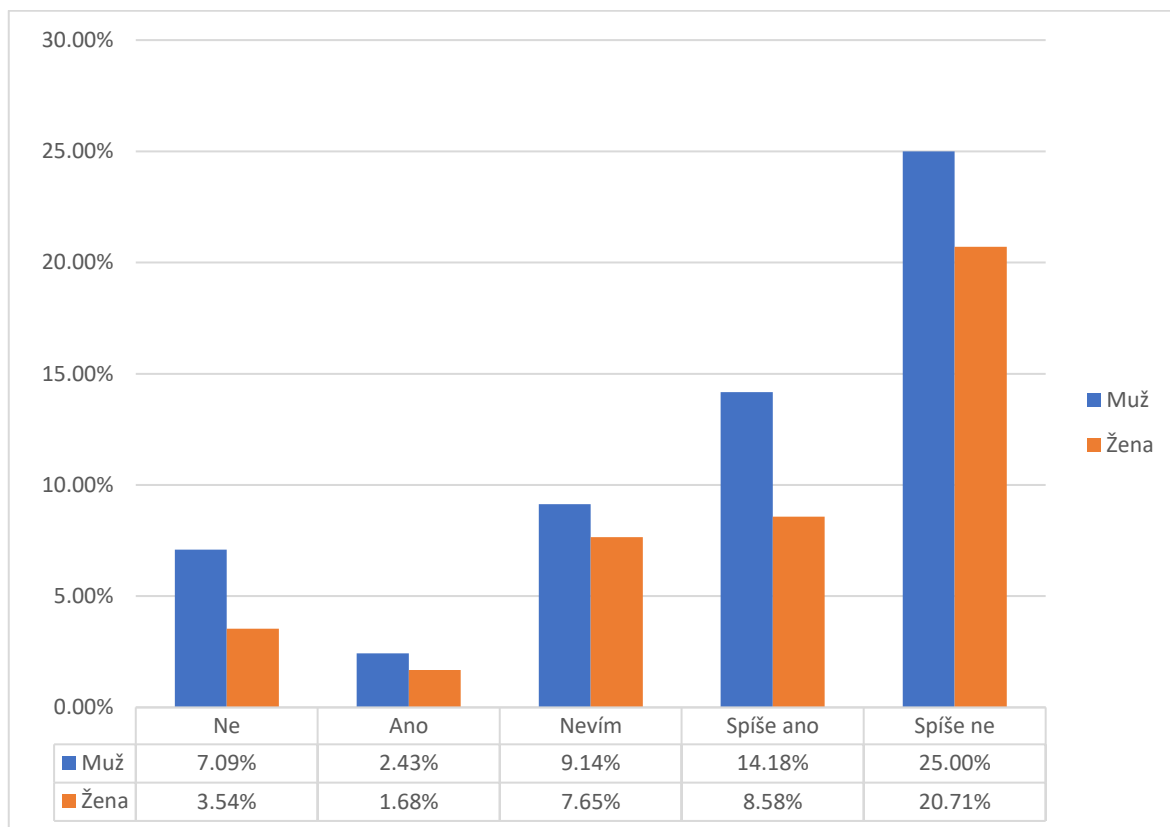
Velmi cenné informace poskytují textové odpovědi respondentů na otázku č.14, zda by zvolili tradiční nebo virtuální agenturu. Tyto odpovědi jsou dostupné na odkazu

https://docs.google.com/document/d/1HbDm_zf5iwg5hmdklJw38pVkvSRwKl3L/edit?usp=sharing&ouid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true

a stručně je lze interpretovat tak, že status agentury by na výběr neměl primární vliv.

Otázka č.15 směřovala na případné obavy respondentů ze spolupráce s virtuální marketingovou agenturou. Rozprostření názorů naznačuje graf 7.

Graf 7 – Obavy ze spolupráce s VMA
(zdroj: vlastní zpracování)



Obraz vnímání konceptu VMA dále doplňuje otázka č.16, zda si respondenti myslí, že virtuální agentura může pokrýt stejné spektrum služeb jako tradiční. 75,4 % dotázaných zastává názor, že ano nebo spíše ano.

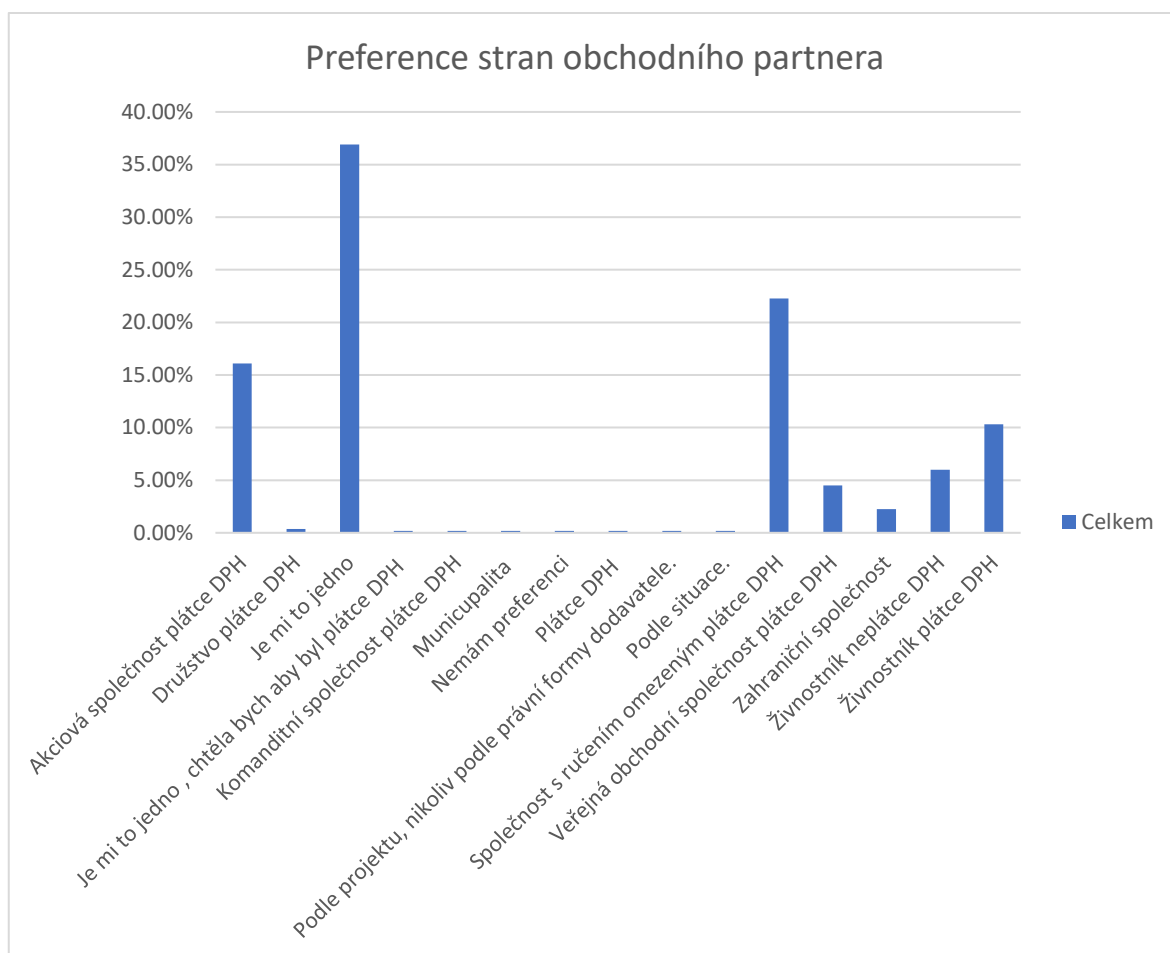
Tento blok lze uzavřít souborem odpovědí na otázku č.21, zda by respondenti pro uspokojení svých aktuálních marketingových potřeb zvolili virtuální marketingovou agenturu, kdy 52,77 % dotázaných odpovědělo spíše ano nebo určitě ano.

9.3.4 Preferovaná právní forma a DPH

Odpovědi na otázku preferencí stran právní formy a plátcovství DPH lze vyjádřit jediným grafem, který obsahuje i jednotlivé doplňující odpovědi respondentů.

Graf 8 – Preference stran obchodního partnera

(zdroj: vlastní zpracování)



Podobně jako v případě kvalitativního výzkumu i zde lze konstatovat, že rozdílnost preferencí vychází z rozdílných postojů a konfigurací subjektů, které respondenti zastupují.

9.4 Shrnutí kvalitativního marketingového výzkumu

Data, získána dotazníkovým šetřením, v mnoha ohledech korespondují s výsledky kvalitativního výzkumu. Velmi úzce korespondují důvody pro výběr agentury, kdy je doplněn významný prvek v podobě vztahu s lidmi z agentury a odtud plynoucí důležitost budování dlouhodobých vztahů s klienty. Podobně i kritérium ceny je až páté v pořadí důležitosti při výběru agentury.

Z výzkumu vyplývá, že potenciální klienti jsou výrazně orientováni na kvalitu dodané práce, jejíž podoba bude nabývat různých produktových hodnot dle aktuální potřeby. Dominantní je požadavek na individuální nastavení komunikačního schématu za použití moderních nástrojů. Možnost fyzické dostupnosti zvolené agentury má důležitost spíše nižší.

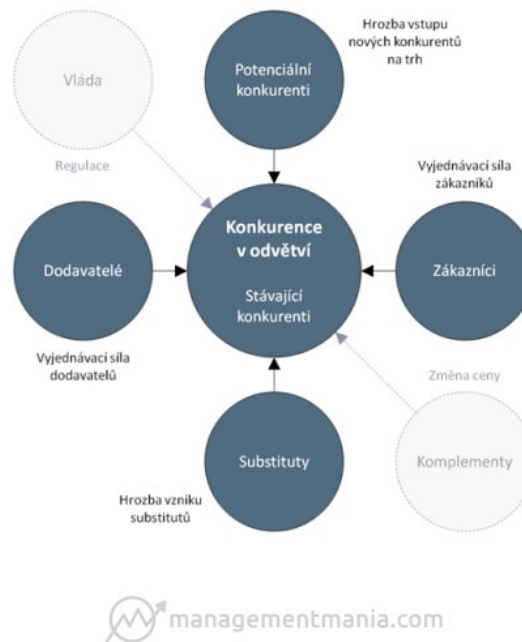
Odpovědi respondentů naznačují, že koncept VMA není příliš znám a je zde velký důraz na jeho dobré vysvětlení. Vnímání důvěryhodnosti tohoto konceptu je pak silně ovlivněno zkušeností potenciálních klientů s marketingovou agenturou, ovšem neutrálně nebo důvěryhodně tento koncept vnímá významná část dotázaných – 74,28 %, u osob bez zkušenosti s marketingovou agenturou, resp. 83,61 % se zkušeností s touto agenturou.

Při eliminaci neutrálních odpovědí lze získat obraz, kdy potenciální klienti dominantně očekávají stejnou nebo vyšší kvalitu dodané práce v porovnání s tradičními agenturami a VMA považují spíše za efektivnější. 75,5 % dotázaných očekává od VMA pokrytí stejných služeb jako u tradičních agentur a 56,34 % nepociťuje ze spolupráce s VMA obavy.

Podobně jako v případě kvalitativního výzkumu zde nebyly odhaleny potřeby, které by nebylo možno uspokojit prostřednictvím konceptu VMA ani důvody, proč by se tak nemohlo stát.

Preference stran právní formy a plátcovství DPH jsou silně individuální a vychází z aktuálních situací potenciálních klientů. Nejčastěji zastoupená odpověď na otázku preferované právní formy byla „Je mi to jedno“, následovaná možností s.r.o., plátce DPH.

10 PORTERŮV 5FAKTOROVÝ MODEL



Obrázek 11 Porterův model pěti sil 5F
(zdroj: Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), 2016)

Porterova analýza nebo též analýza pěti sil zkoumá odvětví a jeho rizika, přičemž v rámci tohoto výzkumu se zaměřuje na oblasti:

- konkurenční rivalita v odvětví,
- hrozba vstupů do odvětví,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- hrozba substitutů.

Pro účely této metody je uvažována virtuální full-service agentura. Z časového hlediska tato metoda nahlíží současnou situaci a pokouší se predikovat budoucí vývoj v roce 2029.

10.1.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Segment marketingových agentur z pohledu ČSÚ a AKA byl popsán v Kapitole 4 této práce, proto se nejví jako účelné tyto informace opakovat. Konkurenční situaci však lze ohodnotit pomocí faktorů uvedených v tabulce 5.

| Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší) | 2024 | 2029 |
|---|------------|------------|
| Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost | 5 | 6 |
| Růst odvětví | 5 | 6 |
| Fixní náklady | 4 | 6 |
| Diferenciace služeb | 6 | 6 |
| Náklady odchodu z odvětví | 4 | 4 |
| Šíře konkurence | 4 | 6 |
| Průměrné skóre | 4.7 | 5.7 |

Tabulka 5 – Konkurenční rivalita v odvětví

(zdroj: vlastní zpracování)

Konkurenční rivalita v odvětví marketingových agentur je průměrná a v budoucnu může narůstat. Možným nástrojem eliminace této hrozby je přizpůsobení obchodní strategie dlouhodobé práci s klienty, silný důraz na vytvoření silných vazeb, poprodejní servis a následnou péči. Cílovým stavem pro provoz agentury by mělo být stát se pro klienta „nepostradatelnou“.

10.1.2 Hrozba vstupů do odvětví

Při úvahách o potenciální konkurenci se nabízí i tyto faktory:

- žádná právní norma České republiky nedefinuje požadovanou odbornost pro poskytování marketingových služeb,
- existence virtuální marketingové agentury může být realizována pouze prostřednictvím obchodní značky ukotvené na trhu,
- virtuální marketingová agentura nemusí být spjata s žádným majetkem,
- virtuální marketingovou agenturu lze provozovat pouze na základě živnostenského oprávnění.

Z uvedeného vyplývá, že riziko vstupu konkurenčního subjektu je vysoké – není vyžadována odbornost, majetek, sídlo; vše je závislé na podnikatelských či manažerských schopnostech subjektu, potažmo jedince, který se rozhodne vstoupit do této podnikatelské oblasti.

Pokud budeme v úvahách pokračovat, lze spatřit potenciální konkurenci a rozdělit ji do 3 základních kategorií:

- tradiční kamenné agentury – s ohledem na zvyšování efektivity se mohou tyto subjekty rozhodnout pro virtuální koncept,

- odborná veřejnost – zde lze nalézt např. stávající zaměstnance tradičních agentur nebo studenty příslušných oborů, kteří se rozhodnout naplnit své profesní ambice prostřednictvím konceptu virtuální marketingové agentury,
- široká veřejnost – do této největší skupiny patří každý jedinec, který v oblasti marketingových služeb spatřuje smysl. Je-li navíc obdařen komunikačními a manažerskými schopnosti, může jimi do značné míry nahradit očekávanou odbornost.

Uvedené parametry lze číselně vyhodnotit a rozšířit tak, jak to vykresluje tabulka 6.

| Hrozba vstupů do odvětví (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší) | 2024 | 2029 |
|---|-------------|-------------|
| Tradiční agentury | 4 | 6 |
| Odborná veřejnost | 4 | 6 |
| Široká veřejnost | 2 | 4 |
| Kapitálová náročnost vstupu do odvětví | 7 | 9 |
| Přístup k distribučním kanálům | 8 | 9 |
| Potřeba speciálních technologií | 8 | 9 |
| Přístup k pracovní síle | 6 | 7 |
| Schopnost konkurentů snižovat náklady a zlepšovat služby | 6 | 7 |
| Diferenciace služeb | 5 | 5 |
| Průměrné skóre | 5.6 | 6.9 |

Tabulka 6 – Hrozba vstupů do odvětví

(zdroj: vlastní zpracování)

Hrozba vstupů do odvětví je vysoká a v budoucnu se pravděpodobně ještě zvýší. Podobně jako v případě konkurenční rivality může být nástrojem obchodní strategie zaměřená na budování a udržování silných vztahů se zákazníkem, ať již individuálním přístupem k jeho potřebám nebo následnou dlouhodobou péčí a diferenciací služeb. Pravděpodobnost, že takto obsluhovaný zákazník odejde ke konkurenci, je nižší.

10.1.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož virtuální marketingová agentura nemá své vlastní zaměstnance, je zcela závislá na dodavatelích s adekvátní odborností. Díky tomu je tato oblast předmětem rizika, které lze v souladu s informacemi v teoretické části této práce rozdělit do těchto oblastí:

- komunikační,
- finanční,
- technologické,

- kulturní,
- „digitální ignorace“.

Tato rizika lze uchopit a doplnit tabulkou 7.

| Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší) | 2024 | 2029 |
|--|-------------|-------------|
| Komunikační riziko | 4 | 6 |
| Finanční riziko | 4 | 6 |
| Technologické riziko | 4 | 7 |
| Kulturní riziko | 4 | 3 |
| Digitální ignorace | 4 | 5 |
| Počet a význam dodavatelů | 8 | 8 |
| Existence substitutů | 4 | 7 |
| Význam odběratelů pro dodavatele | 5 | 5 |
| Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví | 4 | 4 |
| Průměrné skóre | 4.6 | 5.7 |

Tabulka 7 – Vyjednávací síla dodavatelů

(zdroj: vlastní zpracování)

Je zřejmé, že aktuálně je vyjednávací síla dodavatelů spíše průměrná, ale lze předpokládat, že do budoucna poroste. Tento aspekt by měl být promítnut do strategie společnosti, měly by být navazovány silné vztahy s dodavateli, měl by být nastaven oboustranně výhodný finanční model a o vztahy by mělo být permanentně pečováno.

10.1.4 Vyjednávací síla zákazníků

Pokud bychom si vzali na pomoc data ČSÚ o výkonnosti samotného reklamního odvětví přesný obraz sice nezískáme, ale jeho náznak jistě ano. Jakkoliv je obratová položka velmi orientačním ukazatelem, data z let 2010 a 2021 poměrně jasně ukazují růstový trend, kdy z celkového obratu 99.276.000.000 Kč v roce 2010 došlo k navýšení na hodnotu 126.228.000.000 Kč v roce 2021. Z těchto údajů lze vyvozovat dostatečnou zákaznickou bázi v daném sektoru; ovšem ruku v ruce s tím jde i zvětšení konkurence, kdy z 15553 subjektů v roce 2010 došlo k navýšení na 25320 v roce 2021 (Služby – Časové řady – Roční ukazatele, 2024).

V neposlední řadě je v této souvislosti vhodné zmínit i nejrůznější globální vlivy, které mají značný dopad na konzumaci marketingových služeb. Na straně jedné můžeme zmínit globální finanční krizi v roce 2008, která měla na oblast marketingových služeb devastující

dopad; proti tomu lze uvést o období pandemie onemocnění Covid-19, které vedlo ke zvýšené poptávce po marketingových a online službách.

| Vyjednávací síla zákazníků (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší) | 2024 | 2029 |
|---|-------------|-------------|
| Význam služby pro zákazníka | 5 | 5 |
| Náklady přechodu ke konkurenci | 8 | 8 |
| Hrozba zpětné integrace | 6 | 6 |
| Ziskovost zákazníka | 6 | 6 |
| Počet významných zákazníků | 3 | 3 |
| Průměrné skóre | 5.6 | 5.6 |

Tabulka 8 – Vyjednávací síla zákazníků

(zdroj: vlastní zpracování)

Vyjednávací síla zákazníka je vysoká a do budoucna tomu pravděpodobně tak zůstane. Klíčem k eliminaci této hrozby může být vysoká odbornost, profesionalita, spolehlivost, individuální přístup, cena a silné vztahy se zákazníky.

10.1.5 Hrozba substitutů

Částečnou, nikoliv však zanedbatelnou, odpověď na tuto otázku poskytly kapitoly pojednávající o konkurenci, ať již stávající či potenciální. Odhlédneme-li od této podmnožiny a uplatníme-li vnímání současného mediálního diskurzu, nemůžeme nezmínit fenomén AI. Možnosti AI byly zmapovány v Kapitole 3 této práce.

Tabulka 9 nabízí ohodnocení tohoto rizika číselnou formou.

| Hrozba substitutů (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší) | 2024 | 2029 |
|--|-------------|-------------|
| Existence mnoha substitutů na trhu | 3 | 7 |
| Konkurence v oblasti substitutů | 3 | 6 |
| Hrozba budoucích substitutů | 3 | 6 |
| Vývoj cen substitutů | 4 | 8 |
| Zlepšování vlastností substitutů | 3 | 7 |
| Průměrné skóre | 3.2 | 6.8 |

Tabulka 9 – Hrozba substitutů

(zdroj: vlastní zpracování)

Hrozba substitutů je aktuálně nízká, ale situace v budoucnosti se velmi pravděpodobně změní. Lze jen těžko predikovat, jak přesně se substituty vyvinou a tím i definovat možné opatření. Lze stanovit obecné doporučení v podobě kontinuálního sledování technologického rozvoje v odvětví a snaze držet s tímto rozvojem krok.

10.1.6 Shrnutí Porterovy analýzy

| Síla (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší) | 2024 | 2029 |
|---|------------|------------|
| Hrozba vstupů do odvětví | 5.6 | 6.9 |
| Vyjednávací síla zákazníků | 5.6 | 5.6 |
| Konkurenční rivalita v odvětví | 4.7 | 5.7 |
| Vyjednávací síla dodavatelů | 4.6 | 5.7 |
| Hrozba substitutů | 3.2 | 6.8 |
| Průměrné skóre | 4.7 | 6.1 |

Tabulka 10 – Souhrn analýzy

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 10 vyplývá, že aktuální vliv 5 sil na fungování agentury je spíše průměrný, ale do budoucna lze očekávat poměrně značný nárůst. Za povšimnutí stojí, že zatímco v současnosti těmto silám dominují hrozba vstupů do odvětví a vyjednávací síla zákazníků, do budoucna lze předpokládat, že výrazně vzroste hrozba substitutů.

Z uvedeného souhrnu vyplývá, že by se do strategie agentury měla promítat dílčí východiska uvedená u jednotlivých sil, s obzvláštním důrazem na síly s dominujícím vlivem. Jako velmi účelné se pak jeví pravidelné zkoumání odvětví pomocí Porterovy analýzy a průběžná adjustace navrhovaných a přijímaných opatření například na roční bázi.

11 SWOT ANALÝZA

Poslední analytickou metodou v rámci této diplomové práce je SWOT analýza. Tato metoda je sumářem teoretických východisek, dat z kvalitativního i kvantitativního výzkumu a Porterovy analýzy 5 sil. Prostřednictvím 4 kvadrantů popisuje nejvýznamnější faktory v oblasti silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zamýšleného konceptu VMA.

Tato metoda nemá přímou vazbu na zodpovězení výzkumných otázek, ale podobně jako Porterova analýza 5 sil vykazuje vysokou relevanci ve vztahu k samotnému cíli této práce, kterým je realizace virtuální marketingové agentury a její následný provoz.

| Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|---|--|
| (S1) Nízké režijní náklady (S2) Nižší ceny (S3) Vyšší odbornost (S4) Lepší mzdové ohodnocení (S5) Efektivita a flexibilita (S6) Vlastní zázemí zaměstnanců | (W1) Nižší osobní interakce zaměstnanců (W2) Nižší interakce navenek (W3) Možnost vyšší fluktuace (W4) Vyšší komunikační náročnost (W5) Vyšší nároky na řízení (W6) Obavy klientů z neznámého |
| Příležitosti (O) | Hrozby (T) |
| (O1) Penetrace nových trhů (O2) Svoboda ve výkonu práce (O3) Globální působení (O4) Zpětná vazba od zákazníků (O5) Dlouhodobé vztahy se zákazníky (O6) Implementace moderních nástrojů | (T1) Technologická závislost (T2) Stávající konkurence (T3) Potenciální konkurence (T4) Vyjednávací síla dodavatelů (T5) Vyjednávací síla zákazníků (T6) Hrozba substitutů |

Tabulka 11 – SWOT analýza

(zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivé položky SWOT analýzy byly rozebrány v patřičných kapitolách této práce. Jako velmi vhodné se však nabízí hledání vazeb mezi jednotlivými kvadranty a snaha využít silné stránky a příležitosti k minimalizaci dopadu slabých stránek či eliminaci hrozeb.

Nízké režijní náklady (S1) a vlastní zázemí zaměstnanců (S6) spolu se svobodou výkonu práce (O2) mohou vést k nastavení takového systému odměňování i spolupráce, která bude pro zaměstnance výhodná a velmi silně tak může omezit fluktuaci zaměstnanců (W3), stejně jako eliminovat hrozbu (T4).

Nízké režijní náklady (S1) pak mohou umožnit pravidelné setkávání zaměstnanců a snížit tak dopad nižší interakce (W1).

Nižší ceny (S2), vyšší odbornost (S3), efektivita a flexibilita (S5) mohou posilovat příležitost penetrace nových trhů (O1) i globálního působení (O3) a výrazně eliminovat hrozby stávající (T2) i potenciální konkurence (T3), stejně jako vyjednávací síly zákazníků (T5).

Podobně pak vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky (O5) může eliminovat riziko stávající konkurence (T2), potenciální konkurence (T3), vyjednávací síly zákazníků (T5) a do jisté míry i hrozbu substitutů (T6).

Hrozbu substitutů (T6) může velmi účinně eliminovat implementace moderních nástrojů (O6).

V neposlední řadě zpětná vazba od zákazníků (O4) může mít silný vliv na nižší interakci navenek (W2) a do jisté míry i na zvýšené nároky komunikační (W4) a řídicí (W5).

Stejně tak zpětná vazba od zákazníků (O4) má přímou spojitost s obavami klientů z neznámého (W6).

Jak je zřejmé, SWOT analýza není pouhým od reality odtrženým popisem faktorů; tato analýza přímo nabízí klíč k řešení slabých stránek a hrozeb a je více než vhodné, aby tato metoda našla své pevné místo v oblasti tvorby strategie řízení virtuální marketingové agentury.

12 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

12.1 Zodpovězení výzkumné otázky VO1

VO1: Jaké potřeby, týkající se marketingové agentury, mají potenciální klienti?

Potřeby potenciálních klientů marketingové agentury lze rozdělit do dvou rovin, procesně-komunikační a produktové.

Především data z kvalitativního marketingového výzkumu ukázala, že potenciální klienti cítí potřebu vstřícné, pružné a efektivní komunikace, odbornosti a profesionality, individuálního přístupu a řešení na klíč. Jako velmi silnou se ukázala potřeba mezilidského souladu a komunikace, coby jeden z nejdůležitějších faktorů a důvodů pro navázání spolupráce. Samotné komunikační potřeby jsou pak značně individuální a podléhají konkrétní situaci či řešené oblasti, ovšem je zde důraz na využívání moderních nástrojů. Naopak jako nízká se vykreslila potřeba fyzické dostupnosti agentury.

Produktové potřeby pak dokreslila data z kvantitativního marketingového výzkumu. Pokud bychom vzali v úvahu nejčastější odpovědi dotázaných s hodnotou převyšující 20 %, byly by to grafické práce, online propagace, webdesign, správa sociálních sítí, analytika, copywriting, fullservice.

12.2 Zodpovězení výzkumné otázky VO2

VO2: Jak jsou virtuální marketingové agentury vnímány potenciálními klienty?

Data z výzkumů ukazují, že koncept VMA není příliš znám. I tak jsou ale tyto agentury dominantně vnímány neutrálně či pozitivně, převažuje názor, že status agentury nemá pro dotázané vyšší význam. Podstatný je výsledek či kvalita dodané práce a je téměř lhostejno, jak jej agentura docílí. Stejně tak by status agentury nehrál podstatnou roli při jejím výběru.

Vnímání důvěryhodnosti tohoto konceptu je silně ovlivněno předchozí zkušeností potenciálních klientů s marketingovou agenturou, ovšem bez ohledu na předchozí zkušenost vnímá tento koncept neutrálně nebo důvěryhodně více než $\frac{3}{4}$ dotázaných.

12.3 Zodpovězení výzkumné otázky VO3

VO3: Je možné uspokojit zjištěné potřeby potenciálních klientů prostřednictvím konceptu virtuální marketingové agentury?

Na tuto otázku lze jednoduše odpovědět ano.

V rámci výzkumů nebyla zjištěna žádná komunikační, procesní, produktová či psychologická bariéra ani důvod, proč by potřeby klientů nemohly být upokojeny prostřednictvím konceptu VMA.

V otázce očekávané kvality je dominantně zastoupena stejná či vyšší kvalita než u tradičních agentur, stejně jako názor, že VMA jsou efektivnější. Výrazná většina dotázaných očekává pokrytí stejného spektra služeb jako u tradičních agentur a konečně nadpoloviční většina nepocítuje ze spolupráce s VMA žádné obavy a vybrala by si pro řešení svých aktuálních potřeb právě tento koncept.

12.4 Zodpovězení výzkumné otázky VO4

VO4: Jaká právní forma virtuální agentury je jejími potenciálními klienty preferována?

Pokud bychom eliminovali postoj dotázaných bez preference, který byl současně nejčastěji vyjádřeným postojem, pak z výzkumného šetření vyplývá, že se jedná o společnost s ručením omezeným, plátce DPH.

13 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této diplomové práce se věnovala konceptu virtuální marketingové agentury a výzkumům, které měly vést k odpovědím na položené výzkumné otázky. Obě výzkumná šetření započala pretestem, kdy se ukázalo, že scénář polostrukturovaného rozhovoru je navržen tak, aby poskytoval data vedoucí k odpovědím na výzkumné otázky. U struktury dotazníku tomu ovšem tak nebylo a reálně hrozilo, že díky tvrdým diskvalifikačním otázkám a struktuře větvení neposkytne v plánovaném časovém období dostatek dostatečně relevantních dat. Proto bylo přikročeno k jeho redesignu, přičemž tato upravená verze již plnila svůj účel a poskytovala relevantní data.

V rámci kvalitativního marketingového výzkumu bylo realizováno 10 polostrukturovaných rozhovorů se zástupci podnikatelské oblasti a veřejné správy, v rámci kvantitativního marketingového výzkumu došlo k zisku 536 vyplněných dotazníků napříč širokou veřejností. Díky datům z těchto výzkumů bylo možno odpovědět na všechny 4 výzkumné otázky, současně pak byla získána důležitá data pro projektovou část této práce, stejně jako pro provoz virtuální marketingové agentury.

Nad rámec těchto výzkumných metod byla vypracována Porterova analýza 5 sil a SWOT analýza. Tyto analýzy nemají přímou vazbu na zodpovězení výzkumných otázek, ovšem jejich výstupy se jeví jako velmi praktické a užitečné pro následnou definici komunikačně-obchodní strategie virtuální marketingové agentury.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

14 ÚVOD DO PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem této diplomové práce je vytvoření virtuální marketingové agentury. Proto je projektová část věnována návrhu plánu, jak tohoto cíle dosáhnout. Jak vyplynulo z marketingových výzkumů a analýz, jejichž výstupy jsou specifikovány v praktické části, potenciální klienti vnímají koncept virtuální agentury spíše pozitivně a nebyla odhalena žádná bariéra, která by bránila použití tohoto konceptu pro pokrytí potřeb potenciálních klientů. Výzkumy rovněž odhalily konkrétní potřeby a očekávání potenciálních klientů, které budou zohledněny v návrhu plánu.

14.1 Cíl projektové části

Primárním cílem projektové části je navrhnout plán, na jehož základě bude možné vytvořit konkrétní virtuální marketingovou agenturu, včetně založení obchodní společnosti. Sekundárním cílem projektové části je navrhnout rámec komunikační strategie této nově vytvořené společnosti.

14.2 Struktura projektové části

V souladu s cíli obsahuje projektová část dvě hlavní kapitoly, které spolu velmi úzce souvisí. První kapitola se zabývá vytvořením agentury, kdy je nutné definovat její základní strukturu a právní formu. Tato část rovněž pojednává o nabídce služeb agentury a jejich zajištění prostřednictvím externích dodavatelů. Velmi podstatnou etapou je tvorba samotné značky, definování jejích hodnot a založení samotné obchodní společnosti. Následuje tvorba vizuální identity a návrh webových stránek společnosti. Součástí této kapitoly je zhodnocení personální i finanční náročnosti plánu, stejně jako posouzení jeho rizik.

Druhá kapitola popisuje návrh rámce komunikační strategie nově vzniklé společnosti, kdy po zohlednění závěrů výzkumů a analýz v projektové části se jako vhodný přístup jeví koncept See-Think-Do-Care. Tento koncept umožňuje zachytávat a pokrývat potřeby klientů v rozdílných fázích uvažování o spolupráci s agenturou.

Je zřejmé, že obě hlavní kapitoly se v mnoha ohledech prolínají a místo chronologického pojetí je vhodné na ně pohlížet spíše paralelní optikou, kdy např. již při tvorbě vizuální identity nebo webových stránek je nezbytné zohlednit budoucí komunikační záměry.

Jako vhodné se u jednotlivých kroků plánu jeví využití metody SMART v maximální možné míře, kdy jednotlivé kroky by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a

časově ohraničené. Lze předpokládat, že u některých kroků bude měřitelnost obtížná a v těchto případech bude nutné se držet jiných významů tohoto písmene, např. „motivující“ nebo „manageable – uříditelný“. Každý krok navrhovaného plánu bude obsahovat specifikaci výstupů, odpovědnou osobu, termín a kontrolní časový milník, kdy by plnění daného úkolu mělo dosahovat alespoň 50 %.

15 PLÁN VYTVOŘENÍ VIRUTÁLNÍ MARKETINGOVÉ AGENTURY

Na první pohled by se mohlo zdát, že tuto kapitolu by bylo možno zestručnit na samotné založení obchodní společnosti. Ve skutečnosti je však nutno podniknout celou řadu kroků, které tomuto formálnímu předcházejí. Kromě výsledků výzkumů a analýz je nutno vzít v potaz samotný koncept VMA a jeho specifika a tyto promítnout do podoby navrhovaných dílčích kroků.

15.1 Přípravná fáze

15.1.1 Definování základní struktury a právní formy agentury

Na samém počátku tohoto plánu je důležité ujasnění, jak bude vypadat vlastnická a kompetenční struktura agentury. Zda bude mít jednoho či více vlastníků, jak mezi nimi budou rozdělena práva a povinnosti, jakým způsobem budou upraveny případné podíly i vztahy.

Výhody a nevýhody podnikání se společníky nebo bez nich jsou dostatečně popsány v příloze P III této práce. Vzhledem k tomu, že se jedná o vytvoření zcela nové společnosti, kdy je žádoucí co největší efektivita, racionální přístup k počátečním nákladům a současně nelze predikovat množství zakázek agentury, nejví se jako účelné zpočátku uvažovat o podnikání se společníky.

Proto bude mít agentura jediného vlastníka a jednatele, který zároveň bude zastávat pozici obchodního zástupce i provozního ředitele. Všechny ostatní potřebné pozice budou zajištěny externisty, kteří budou vytěžováni podle charakteru dané zakázky.

Pokud by v budoucnu došlo k významnému nárůstu objemu zakázek nebo došlo k jiným okolnostem, lze tento základní model fungování agentury operativně změnit.

S ohledem na závěry marketingových výzkumů, kdy nejčastěji byla preferována společnost s ručením omezením, plátce DPH, ponese marketingová agentura tyto parametry.

15.1.2 Nabídka služeb

V případě definování skladby portfolia lze vycházet ze závěru kvalitativního marketingového výzkumu, kdy nejčastější odpovědi stran požadavků potenciálních klientů směřovaly k položkám:

- grafické práce,

- online propagace,
- webdesign,
- správa sociálních sítí,
- analytika,
- copywriting.

Tyto potřeby jasně korespondují s dostupnými lidskými zdroji, jak je popsáno v kapitole 7.1.3 této práce. Vzhledem k dostupnosti i dalších odborností je navrhována tato skladby portfolia:

- grafický design,
- copywriting,
- tvorba webových stránek,
- webová analytika,
- online propagace,
- správa sociálních sítí,
- email marketing,
- videomapping,
- videoprodukce,
- fotoprodukce.

V případě nových potřeb potenciálních zákazníků je do budoucna možno operativně tuto skladbu rozšířit či upravit.

Vyjma email marketingu, který bude alespoň z počátku zajištěn majitelem agentury, budou všechny ostatní služby a odbornosti nakupovány externě. Je zřejmé, že agentura bude značně závislá na množství i kvalitě externě dodávaných služeb, proto je nezbytné této oblasti věnovat značnou pozornost.

15.1.3 Příprava lidských zdrojů

Prvním časově ohraničeným krokem tohoto plánu je zajištění lidských zdrojů, které jsou pro fungování virtuální marketingové agentury zcela stěžejní. V kapitole 7.1.3. je sice konstatováno, že potenciální dodavatelé výše definovaných odborností jsou k dispozici,

tento vztah ovšem není nikterak formalizován a dostupnost těchto odborností je tak značně nejistá. Stejně tak není ujasněna cenová politika a představy jednotlivých potenciálních dodavatelů odborností, což má vliv na budoucí cenotvorbu agentury a její konkurenceschopnost na trhu. Současně není dosud založena konkrétní společnost s ručením omezeným, která by vztahy s potenciálními dodavateli mohla formalizovat.

Proto je nezbytné kontaktovat potenciální dodavatele a zjistit:

- zda zájem o spolupráci stále platí,
- vytiženost, resp. kapacitní dostupnost,
- cenu za dodávané služby,
- preferovanou formu spolupráce,
- preferovanou formu komunikace,
- případné další parametry a požadavky na spolupráci.

Soubor dodavatelů je nutné doplnit i dodavateli sekundárními, kteří by byli schopni a ochotni vykrýt případné výpadky primárních dodavatelů.

Požadovaný výstup: tabulkový přehled, který bude obsahovat soupis 9 nabízených služeb, jejich primárních i sekundárních dodavatelů, včetně parametrů spolupráce, jak je popsáno výše.

Termín: 30.04.2024.

Kontrolní milník: 22.04.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.1.4 Vize, mise a hodnoty společnosti

Pro formování firemní identity je důležité definovat vizi, misi a hodnoty agentury. Při stanovování těchto pojmů je nezbytné vzít v potaz účel této práce a výsledky kvalitativního marketingového výzkumu, především pak potřeby a očekávání potenciálních klientů od agentury, kterými jsou:

- vstřícná, pružná a efektivní komunikace,
- odbornost a profesionalita,
- individuální přístup,

- řešení na klíč,
- vstřícný přístup,
- lidský přístup.

K doplnění tohoto obrazu je důležité využít i výsledky dotazníků a pozitivní atributy, které respondenti spojovali s konceptem VMA:

- nižší režijní náklady a možné nižší ceny,
- používání moderních nástrojů,
- vyšší efektivita práce,
- vyšší flexibilita.

Požadovaný výstup: definované vize, mise a hodnoty společnosti.

Termín: 15.05.2024.

Kontrolní milník: 07.05.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.1.5 Tvorba značky

V existenci jakékoliv společnosti hraje značka velmi podstatnou roli, byť tomu ne vždy je přikládám dostatečný důraz. V případě agentury, která je ukotvena pouze ve virtuálním prostředí, je tento význam násobný. Proto by k tvorbě značky mělo být přistupováno s maximální péčí a značka by měla komunikovat všechny atributy uvedené v předchozí kapitole.

V rámci brandbuildingu je nezbytné definovat atributy značky, vycházející ze závěrů marketingových výzkumů, vlastních závěrů a očekávání a definované vize, mise i hodnot:

- název značky,
- esence značky,
- osobnost značky,
- hodnoty značky,
- benefity značky,
- atributy značky.

Při tvorbě názvu značky je nutno brát v potaz vazbu na obchodní rejstřík a dostupnost doménových názvů – zvolený název, který bude současně použit jako název společnosti, nesmí kolidovat s názvem již existující společnosti. V případě kolize by hrozilo riziko nezapsání do obchodního rejstříku. Proto musí být název značky a společnosti unikátní a musí mít dostupnou webovou doménu na národní doméně .cz. S ohledem na možnou budoucí expanzi by bylo vhodné, aby značka měla dostupnou rovněž webovou doménu na doméně prvního řádu .eu, případně na některé z generických domén souvisejících se zaměřením značky.

Jistě lze na trhu nalézt celou řadu společností, jejichž obchodní jméno ne zcela koresponduje s názvem značky. V případě zásadní kolize navrhovaného názvu značky s obchodním rejstříkem lze přistoupit k variantě, kdy obchodní název společnosti a název značky nebudou totožné. Primárně však bude hledána taková varianta, kdy totožné budou.

Mimo uvedené by název značky měl být stručný, výstižný a dobře zapamatovatelný.

Požadovaný výstup: definované atributy značky.

Termín: 22.05.2024.

Kontrolní milník: 18.05.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

S ohledem na omezenost perspektivy jednotlivce je nezbytné popsání atributů konzultovat s dalšími odborníky, navrhované atributy precizovat a finalizovat, aby tyto následně mohly být využity jako podklad pro založení společnosti i tvorbu vizuální identity.

Požadovaný výstup: finalizované atributy značky.

Termín: 01.06.2024.

Kontrolní milník: 25.05.2024.

Odpovědné osoby: majitel agentury, grafik, idea-maker, copywriter, tvůrce marketingových strategií.

15.2 Založení společnosti

Pro založení společnosti s ručením omezeným budou uskutečněny následující kroky.

15.2.1 Sepsání Zakladatelské listiny

Listina bude sepsána u notáře, přičemž bude mimo jiné obsahovat zvolený obchodní název, osobní údaje jednatele, sídlo společnosti odpovídající trvalému bydliště jednatele, informaci o společnících, předmět podnikání a výši vkladu. V případě jediného společníka je možno založit společnost s vkladem 1,- Kč, ovšem z důvodu alespoň zdánlivé důvěryhodnosti společnosti je zvolen vklad ve výši 50000,- Kč. Správcem vkladu bude určen jediný jednatel společnosti, řídicím orgánem bude valná hromada. Dozorčí rada nebude zřízena.

Předmětem podnikání budou uvedeny činnosti, odpovídající volným živnostem, jak je definuje živnostenský zákon:

- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály,
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení,
- návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling,
- fotografické služby,
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti,
- provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí,
- výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

Požadovaný výstup: sepsání Zakladatelské listiny.

Termín: 05.06.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.2.2 Založení bankovního účtu a provedení vkladu

Pro účely založení společnosti je nutno dle vlastních preferencí zvolit vhodný bankovní ústav a u něj založit bankovní účet. Na tento bankovní účet pak bude vložen vklad ve zvolené

výši 50000,- Kč, přičemž prostředky na tomto účtu budou blokovány až do okamžiku zápisu společnosti do obchodního rejstříku.

Požadovaný výstup: založení bankovního účtu a provedení vkladu.

Termín: 07.06.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.2.3 Získání živnostenského oprávnění

Odpovědným zástupcem společnosti bude určen jednatel a jediný společník firmy. Vzhledem k tomu, že půjde o podnikání v rámci volné živnosti, není nutné prokazovat dosažené vzdělání ani praxi. Pro získání živnosti pak stačí pouze prokázat způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost výpisem z rejstříku trestů.

Požadovaný výstup: živnostenské oprávnění.

Termín: 10.06.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.2.4 Sepsání návrhu na zápis společnosti do Obchodního rejstříku a jeho podání u rejstříkového soudu

Návrh na zápis do Obchodního rejstříku bude realizován prostřednictvím elektronického formuláře (Podání do veřejného rejstříku, b.r.) a bude obsahovat náležitosti vyžadované Ministerstvem spravedlnosti (Zápis, změna a výmaz údajů ve veřejných rejstřících, ©2024).

Následně bude tento návrh spolu s povinnými přílohami určenými Ministerstvem spravedlnosti podán elektronicky prostřednictvím datové schránky místně příslušnému rejstříkovému soudu.

Požadovaný výstup: zapsání společnosti do obchodního rejstříku.

Termín: 15.06.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.2.5 Následné povinnosti

Po založení společnosti a jejího zápisu do obchodního rejstříku bude nutné dostát povinnostem, kterými jsou:

- založení podnikatelského bankovního účtu společnosti,

- zřízení datové schránky společnosti – tato je ministerstvem zřízena automaticky do 7 dnů od zápisu do obchodního rejstříku,
- registrace k dani z příjmů – do 15 dnů od zápisu do obchodního rejstříku,
- registrace k dani z předané hodnoty – zde se nejedná o povinnost zákonnou, ale o vyhovění závěrům marketingových výzkumů.

Velmi účinným návodem jsou informace uvedené na webových stránkách Finanční správy (Začínáte podnikat?, b.r.).

Požadovaný výstup: založení podnikatelského účtu, aktivace datové schránky, registrace k dani z příjmu a DPH.

Termín: termín těchto kroků je značně plovoucí a závislý jak na bezchybnosti návrhu na zápis do obchodního rejstříku, tak na rychlosti samotného rejstříkového soudu. S vědomím této závislosti jej však lze stanovit na 30.06.2024 s případným operativním posunem.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.2.6 Zajištění lidských zdrojů

Posledním bodem ve vztahu k založení společnosti je formalizace vztahů s dodavateli předjednanými dle kapitoly 15.1.3. V případě výpadku kteréhokoliv z dodavatelů je nutno neprodleně zajistit náhradu. Časové ohraničení tohoto kroku je závislé na rychlosti zápisu společnosti do obchodního rejstříku, ovšem lze jej předpokládat v období 1.7 – 10.7.2024.

Požadovaný výstup: podpis smluv a dohod s dodavateli.

Termín: 10.07.2024.

Kontrolní milník: 05.07.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

15.3 Tvorba vizuální identity

Na první pohled nelogicky je tvorba vizuální identity značky zařazena až za založení společnosti, přestože velmi úzce souvisí se samotným vytvářením značky. Toto pořadí má své opodstatnění.

Prvním důvodem jsou náklady spojené tvorbou vizuální identity. Tato kapitola bude generovat již nezanedbatelné náklady a je žádoucí, aby se tyto náklady promítly do účetnictví nově vzniklé společnosti.

Druhým důvodem jsou identifikační prvky společnosti, které je vhodné použít v návrzích dále uváděných tiskovin a propagačních materiálů. Pokud by k návrhu tiskovin došlo před založením společnosti, tyto identifikátory by z logických důvodů nemohly být dispozici.

15.3.1 Logo společnosti a design manuál

Logo lze považovat za klíčový prvek vizuální komunikace každé společnosti. Jde o prvek, který mimo jiné odlišuje společnost od konkurence, vytváří propojení mezi zákazníkem a značkou samotnou a generuje asociace spojené se značkou. V obecné rovině by logo mělo být jednoduché, snadno rozpoznatelné, ve vztahu k parametrům značky. Mělo by být moderní a svěží, příjemné na pohled, profesionálního vzhledu.

Pro návrh loga bude grafikovi připraveno zadání, které shrne poznatky i výstupy předchozích kapitol, tedy především:

- očekávání klientů, jak je odhalily výzkumné metody,
- definované vize, mise a hodnoty společnosti,
- název společnosti/značky,
- parametry značky, jak jsou popsány v kapitole 15.1.5, resp. na požadovaném výstupu z ní.

Všechny tyto informace by se pak měly promítnout v jednom jediném bodě, kterým je právě logo. Standardizované použití loga v tiskových a propagačních materiálech pak uceleně představí design manuál.

Požadovaný výstup: vytvoření zadání pro tvorbu loga a grafika.

Termín: 12.07.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

Na základě tohoto zadání bude po grafikovi požadováno:

- vytvoření 5 variant logotypu,
- exporty zvolené varianty logotypu,
- vytvoření design manuálu, který bude obsahovat:
 - o základní definice loga,
 - o primární a sekundární varianty loga,
 - o barvy loga,
 - o povolené a zakázané varianty loga,
 - o vizitky,
 - o korespondenční obálky,
 - o hlavičkový papír,
 - o prezentační složky,
 - o návrh plakátu a inzerce,
 - o návrh prezentace,
 - o návrh příspěvků pro sociální média,
 - o podpis elektronické korespondence,
 - o rollup,
 - o polep firemního automobilu,
 - o barevné schéma webových stránek.

Požadovaný výstup: dodání loga a design manuálu.

Termín: 31.07.2024.

Kontrolní milník: 20.07.2024.

Odpovědná osoba: grafik.

15.3.2 Tvorba webových stránek

Lze vést diskuzi, zda tvorba webových stránek patří do vizuální identity značky, resp. společnosti. Pro účely tohoto plánu tomu tak bude.

U běžných „kamenných“ společností nemusí mít web přílišnou důležitost. S ohledem na charakter podniku a proces uzavírání obchodních případů může web plnit pouze doplňkovou funkci a sloužit jen jako jakási online vizitka, v případě virtuální marketingové agentury je tomu jinak – webové stránky zde v přeneseném slova smyslu plní funkci provozovny, protože to je to jediné místo, které může běžný uživatel navštívit. Zatímco kamenné agentury mohou využívat všemožných fyzických prvků, které vyvolají a umocní první dojem při návštěvě klienta, od okázalé zasedací místnosti až po kvalitní kávu servírovanou v čínském porcelánovém servisu, virtuální agentura tuto možnost nemá, resp. nástrojem prvního dojmu, stejně jako jeho posilování, jsou právě webové stránky.

Pokud bychom tento pohled na web rozvíjeli dále, vyplývají z něj základní a zřejmé požadavky na webové stránky:

- návštěvník si musí být jistý, že je na správném místě,
- web musí být přehledný, čistý a „útulný“,
- návštěvník musí snadno nalézt hledané informace,
- úvodní stránka by neměla působit jako překotná prezentace všeho, co agentura nabízí, zvládla nebo co by chtěla; naopak, mělo by to být vlídné místo, kde bude návštěvník přivítán a elegantně nasměrován tam, kde získá řešení své situace,
- návštěvník musí snadno nalézt kontaktní údaje odpovědných osob nebo alespoň kontaktní formulář,
- ačkoliv se jedná o web virtuální agentury, mělo by návštěvníkovi být zřejmé, že tato agentura je tvořena lidmi,
- samozřejmostí je bezvadná funkce celého webu – rychlost načítání, korektní zobrazování na všech zařízeních i platformách,
- v neposlední řadě pak web musí korespondovat s:
 - o očekáváním klientů, jak je odhalily výzkumné metody,
 - o definovanou vizí, misí a hodnotami společnosti,
 - o názvem společnosti/značky,

- parametry značky, jak jsou popsány v kapitole 15.1.5, resp. na požadovaném výstupu z ní.

Prvním krokem na cestě k webovým stránkám je příprava obsahu, proto bude copywriterovi i grafikovi připraveno zadání pro tvorbu obsahu, čítající:

- výše uvedené požadavky na web,
- zamýšlenou strukturu a členění webu,
- sekci o nás s příběhem agentury,
- obsah úvodní stránky webu,
- nabídku služeb agentury,
- blogovou sekci,
- kontaktní údaje.

Požadovaný výstup: vytvoření zadání pro tvorbu obsahu a copywritera i grafika.

Termín: 02.08.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury.

Na základě tohoto zadání copywriter vypracuje požadovaný obsah.

Požadovaný výstup: obsah webu.

Termín: 10.08.2024.

Kontrolní milník: 06.08.2024.

Odpovědná osoba: copywriter.

Po dodání obsahu webu bude probíhat tvorba drátěného modelu. Tuto bude mít na starosti grafik a bude vycházet ze stejného zadání jako copywriter.

Požadovaný výstup: základní drátěný model webu.

Termín: 14.08.2024.

Kontrolní milník: 12.08.2024.

Odpovědná osoba: grafik.

Dodaný drátěný model webu bude majitelem agentury a formou brainstormingu konzultován s kodérem, idea-makerem, tvůrcem marketingových strategií, copywriterem, SEO konzultantem, analytikem i grafikem. Cílem této konzultace je odhalit možné nelogičnosti zamýšlené struktury webu, vyjasnění funkcionalit, nalezení uživatelsky co nejpřívětivějšího rozložení webu a v neposlední řadě i časová a finanční úspora. Případné podněty k drátěnému modelu budou ihned zapracovány.

Požadovaný výstup: vyladěný model webu.

Termín: 15.08.2024.

Odpovědné osoby: majitel agentury, kodér, idea-maker, tvůrce marketingových strategií, copywriter, SEO konzultant, analytik a grafik.

Po vyladění základního drátového modelu webu připraví grafik grafický návrh webových stránek, který bude zohledňovat všechny požadavky na web uvedené v této kapitole.

Požadovaný výstup: grafický návrh webu.

Termín: 25.08.2024.

Kontrolní milník: 20.08.2024.

Odpovědná osoba: grafik.

Dodaný grafický návrh webu bude zkontrolován, zda odpovídá zadání a konzultován s kodérem, zda je možné jej realizovat. Po odsouhlasení grafického návrhu bude tento předán kodérovi k vytvoření webu a jeho umístění na testovací doménu.

Požadovaný výstup: web na testovací doméně.

Termín: 31.08.2024.

Kontrolní milník: 28.08.2024.

Odpovědná osoba: kodér.

Před nasazením webu na živou produkci je nanejvýše vhodné jej opatřit analytickými a správcovskými nástroji, propojit jej s reklamními účty a systémem pro sběr kontaktů. Proto budou v této fázi založeny a implementovány služby:

- Google Tag Manager, Google Ads, Google Analytics, Sklik,
- Ecomail, včetně nasazení formuláře pro sběr kontaktů na web, souhlasu se zasíláním obchodních sdělení, nasazení trackovacích kódů pro sledování aktivit uživatele na webu,
- push notifikace OneSignal.,
- firemní profily a reklamní účty na sociálních sítích Facebook, Instagram a LinkedIn, včetně implementace měřících kódů.

V této fázi je nutné zakoupit domény a hosting u preferovaného poskytovatele.

Požadovaný výstup: zakoupené domény a hosting, zřízené a implementované služby.

Termín: 07.09.2024.

Kontrolní milník: 03.09.2024.

Odpovědná osoba: majitel agentury, kodér, analytik.

Následně bude web opět otestován, zkontrolován a po odhalení všech technických i obsahových potíží bude vystaven na živou produkci na zakoupené doméně, resp. hostingu.

Požadovaný výstup: web na živé produkci.

Termín: 10.09.2024.

Odpovědné osoby: majitel agentury, kodér, idea-maker, tvůrce marketingových strategií, copywriter, SEO konzultant, analytik a grafik.

15.3.3 Prezentční materiály

Pro prezentační účely i účely osobního prodeje bude potřeba zpracovat katalog všech nabízených služeb a produktové listy jednotlivých služeb, jak jsou popsány v kapitole 15.1.2. Proto bude grafikovi zadáno vytvoření těchto materiálů, přičemž výchozím podkladem bude obsah webu dodaný copywriterem. Požadované tiskoviny musí korespondovat s design manuálem i webovými stránkami.

Požadovaný výstup: katalog služeb a produktové listy.

Termín dodání tiskových dat: 15.09.2024.

Termín převzetí tištěných materiálů: 20.09.2024.

Odpovědné osoby: majitel agentury, grafik.

15.4 Timing

Termíny plnění jednotlivých dílčích úkolů, včetně kontrolních milníků, jsou specifikovány přímo v textu u dílčích zadání. Pro přehlednost a ucelenou představu o celkové časové náročnosti i posloupnosti je vykresluje obrázek 12, kdy pro přehledné zobrazení jednotlivých etap byly použity položky příprava lidských zdrojů; vize, mise, hodnoty; parametry značky; založení společnosti; zajištění lidských zdrojů; vizuální identita; webové stránky a tiskoviny.

| Plánovaný krok | Duben | | Květen | | Červen | | Červenec | | Srpen | | Září | | |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 01.04. | 15.04. | 01.05. | 15.05. | 01.06. | 15.06. | 01.07. | 10.07. | 01.08. | 15.08. | 01.09. | 10.09. | 20.09. |
| Příprava lidských zdrojů | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Vize, mise, hodnoty | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Parametry značky | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Založení společnosti | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| Zajištění lidských zdrojů | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Vizuální identita | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Webové stránky | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| Tiskoviny | | | | | | | | | | | | ■ | |

Obrázek 12 Harmonogram realizace plánu
(zdroj: vlastní zpracování)

Na první pohled se může zdát, že realizace plánu je příliš časově široká. Tato skutečnost pramení z primární struktury agentury, kdy je počítáno pouze s jedním majitelem a jednatelem společnosti. Díky tomu je tento jedinec středobodem agentury, připravuje zadání, přebírá a kontroluje dodané výstupy, případně je vrací k přepracování. Pokud by byla struktura agentury jiná a na jejím řízení se podílelo více osob, lze předpokládat, že by došlo ke zkrácení některých lhůt.

Toto zkrácení by však pravděpodobně nebylo úměrné počtu společníků, neboť agentura má k dispozici rovněž omezený počet dodavatelů služeb a jejich kapacitu. Proto jsou uvedené lhůty značně závislé právě na dodavatelích a jejich kapacitách.

Všechny realizační lhůty byly voleny také s ohledem na požadavky SMART, zejména pak na poslední tři písmena ART, kdy úkoly musí být časově ohraničené a také realistické a akceptovatelné.

Na uvedeném obrázku si lze na první pohled povšimnout, že nejvíce času zabere tvorba webových stránek společnosti, což koresponduje s naznačeným přeneseným významem webu pro virtuální marketingovou agenturu coby její online provozovnou a jeho důležitostí.

15.5 Měření

Měření či vyhodnocování plnění jednotlivých úkolů je naprosto stěžejní pro šanci uřídit projekt, a tedy pro úspěšnou realizaci plánu celku, nebo, viděno opačnou optikou, aby se nezhroutil.

Všechny kroky či dílčí úkoly jsou definovány v maximálně možném souladu s metodou SMART, ovšem jak bylo poznamenáno v úvodu projektové části, v mnoha případech je čistá kvantifikace úkolu a jeho následné numerické měření velmi obtížné. Proto je v kontextu tohoto plánu na písmeno M nahlíženo spíše optikou významu „manageable“ tedy „řiditelný“ a plnění daného úkolu je vyhodnocováno prostřednictvím kontrolního milníku. V rámci každého úkolu s časovou dotací delší než 2 dny byl stanoven přesný termín takového milníku, odpovídající přibližně jedné polovině celkové časové dotace úkolu, kdy lze předpokládat a očekávat splnění daného úkolu alespoň z 50 %. V praxi není příliš vhodné přenášet na dodavatele absolutní důvěru bez jakékoliv kontroly, neboť by se snadno mohlo stát, že v požadovaném termínu dílo dodáno nebude. Proto je na místě v termínu daného milníku ověřit proces plnění úkolu a pokusit se je kvantifikovat. V případě, kdy úkol je skutečně splněn alespoň z 50 %, je vše v pořádku a práce mohou pokračovat; pokud se plnění úkolu nachází výrazně pod touto hodnotou, je nezbytné neprodleně přijmout opatření k nápravě. Takovým opatřením může být personální posílení nebo předání úkolu jinému dodavateli. Zbývající polovina časové dotace pak reálně poskytuje dostatek času na odstranění deficitního stavu.

15.6 Personální a finanční náročnost

Z nastíněných úkolů i navržené struktury jasně vyplývají nároky na lidské zdroje.

Nejexponovanější osobou bude majitel agentury, který bude aktivně účasten všech fází navrhovaného plánu, neboť tato osoba musí navázat vztahy a spolupráci s dodavateli odborností; definovat atributy značky a konzultovat je; zajistit veškeré povinnosti a náležitosti k založení společnosti; vytvářet zadání pro dodavatele; přebírat, kontrolovat a připomínkovat dodané výstupy; kontrolovat proces plnění úkolů; koordinovat dodavatele jednotlivých odborností.

Jednotliví dodavatelé pak budou využíváni na dílčí úkoly dle jednotlivých fází plánu.

Ve fázi přípravy bude nezbytné využít služeb grafika, copywritera, idea-maker a tvůrce marketingových strategií.

Při založení společnosti bude zapotřebí využít služeb notáře nebo právníka.

Při tvorbě vizuální identity, webových stránek a tiskovin pak grafika, kodéra, analytika, ideamakera, tvůrce marketingových strategií a SEO specialisty.

Finanční náročnost lze predikovat způsobem uvedeným v tabulce 12.

| Položka | Cena bez DPH |
|---|----------------------|
| Založení společnosti, včetně správních poplatků a vkladu kapitálu | 65 000.00 Kč |
| Tvorba logotypu | 15 000.00 Kč |
| Tvorba design manuálu | 35 000.00 Kč |
| Grafický návrh webu, včetně wireframe | 25 000.00 Kč |
| Kódování webu | 20 000.00 Kč |
| SEO | 5 000.00 Kč |
| Grafický návrh tiskovin | 10 000.00 Kč |
| Tisk propagačních materiálů | 5 000.00 Kč |
| Celkem | 180 000.00 Kč |

Tabulka 12 – Finanční náročnost založení VMA

(zdroj: vlastní zpracování)

V uvedeném přehledu není zahrnuta časová investice majitele společnosti a její hodnota. Tato položka je velmi obtížně predikovatelná a lze ji stanovit až zpětně na základě průběžného měření.

Uvedené ceny jsou bez DPH.

15.7 Rizika návrhu

Podobně jako každý jiný přináší s sebou i tento plán na vytvoření virtuální marketingové agentury nemalé množství rizik. S ohledem na vysokou míru neurčitostí a obecnosti nelze aktuálně rizika popsat zcela přesně, ale je nutné k nim přistupovat jako k odhadům.

15.7.1 Stanovení kontextu rizik

V tuto chvíli nejde o rizika spojená s provozováním agentury, ta jsou specifikována v částech této práce, které se věnují Porterově a SWOT analýze. Tato kapitola přináší přehled základních rizik spojených s realizací tohoto plánu, tedy s vytvořením virtuální marketingové agentury. Z toho důvodu nejde o posuzování rizik vztažených k dosažení hodnoty projektu, ale o rizika vztažená k samotnému uřízení projektu, která budou posuzována v kontextu tří úzce souvisejících projektových veličin – nákladů, času a kvality.

15.7.2 Identifikace rizik

Rizikové faktory projektu lze rozdělit na obecná nebezpečí a konkrétní rizika.

Obecná nebezpečí jsou situace či faktory, které s určitou pravděpodobností a pod vlivem určitých vlivů vyústí v konkrétní riziko s pravděpodobným dopadem na projekt. S ohledem na jejich neurčitost a obecnou povahu nelze přijímat konkrétní opatření, je možné je pouze popsat a v průběhu realizace projektu monitorovat.

Obecné nebezpečí ON1 – indispozice majitele agentury

Jak vyplývá z personální náročnosti tohoto návrhu, je majitel agentury tou nejexponovanější osobou v rámci realizace plánu. Zde lze identifikovat nebezpečí indispozice v podobě onemocnění, nehody, pracovní přetíženosti, rodinných komplikací a dalších možných událostí spojených s životem majitele. Toto nebezpečí by mělo dopad na všechny tři zmíněné veličiny – dojde-li k výpadku na straně majitele agentury, hrozí, že se celý záměr zhroutí, což pravděpodobně vyústí ve ztráty časové, finanční i kvalitativní.

Obecné nebezpečí ON2 – zakládání společnosti

Pokud by došlo k chybovosti při zakládání společnosti, např. v důsledku nesplnění všech povinností, chyb v zakladatelské listině, nedodání povinných příloh apod., ale i chybám na straně orgánů veřejné a státní správy, nedojde v plánovaném čase k vytvoření a zaspání společnosti do obchodního rejstříku. Náprava těchto chyb s sebou přinese ztrátu časovou a velmi pravděpodobně i finanční.

Obecné nebezpečí ON3 – nečekané legislativní změny

Koncept VMA, resp. záměr vstoupit na podnikatelský trh v ČR prostřednictvím tohoto konceptu je ukotven v legislativní a podnikatelském rámci. Pokud by došlo k nečekaným legislativním změnám v průběhu realizace projektu, s velkou pravděpodobností by to ovlivnilo realizaci projektu.

Oproti těmto obecným situacím lze identifikovat tři konkrétní rizika.

Riziko R1 – pozdní dodání požadovaných výstupů

Celý koncept VMA i jeho realizace jsou silně závislé na externích dodavatelích služeb či odborností. Jak mimo jiné vykresluje návrh harmonogramu, jednotlivé kroky a tím i výstupy dodavatelů na sebe úzce navazují. Pokud dojde ze strany dodavatelů k pozdnímu dodání

požadovaných výstupů, je primárně ohrožen harmonogram projektu. Sekundárně, při snaze toto zpoždění napravit, vzrůstá riziko vyšších nákladů i ohrožení kvality projektu.

Riziko R2 – dodání nekvalitních výstupů

Pokud budou externími dodavateli dodány výstupy, které nebudou odpovídat kvalitativnímu očekávání zadavatele, hrozí zde opět riziko nabourání harmonogramu, stejně jako samotné kvality projektu. Pokud by bylo nutné najmout jiného dodavatele, hrozí zde vyšší náklady.

Riziko R3 – nedostatek financí na realizaci projektu

Alokace finančních prostředků velmi úzce souvisí s předloženým odhadem nákladů na realizaci projektu. Pokud by se ukázalo, že tento odhad je zkreslený a náklady na realizaci projektu jsou výrazně vyšší, je ohrožena jak kvalita, tak časová dotace projektu, případně celá realizace projektu.

15.7.3 Analýza rizik

V rámci analýzy je u každého z identifikovaných rizik zkoumána pravděpodobnost, s jakou nastane a jeho případný dopad na projekt. U obou hodnocení jsou využity tři hodnoty, N = nízká, S = střední a V = vysoká.

| Možné riziko | Pravděpodobnost | | | Dopad | | |
|--------------|-----------------|---|---|-------|---|---|
| | N | S | V | N | S | V |
| R1 | | x | | | x | |
| R2 | | x | | | x | |
| R3 | x | | | | | x |

Tabulka 13 – Rizika a jejich posouzení

(zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky vyplývá, že pravděpodobnost i dopad rizik R1 a R2 by byly střední; jistě by byly pro realizaci projektu citelnou nepříjemností, neohrozily by však její podstatu. Oproti tomu riziko R3 vykazuje nízkou pravděpodobnost, ale pokud by nastalo, jeho dopad na projekt by byl vysoký a mohl by ohrozit celou jeho realizaci.

15.7.4 Ošetření rizik

Ke každému z uvedených rizik je vhodné přistupovat jak ze strany prevence, tak ze strany nápravy.

Riziko R1 a R2

Obě tato rizika mají velmi obdobná preventivní i nápravná opatření, proto jsou shrnuta v rámci jednoho bodu.

Prevence:

- spolupracovat s prověřenými dodavateli, jejichž styl práce a kvalita dodávaných výstupů odpovídá projektu,
- velmi detailně dodavatele seznámit s projektem a jeho úskalími, aby pochopili návaznost a důležitost jednotlivých kroků,
- spolupracovat na základě písemného dokumentu, který bude mimo jiné obsahovat bonifikaci dodání požadovaného výstupu před požadovaným termínem, ale i penalizaci v případě pozdního dodání,
- mít k dispozici sekundární dodavatele,
- připravit precizní zadání úkolů, tato s dodavateli prodiskutovat a ujistit se, že je dodavatelé bezesbytku pochopili a jsou schopni v požadovaném termínu výstupy dodat,
- průběžně s dodavateli komunikovat, vyžadovat náhledy výstupů a využít kontrolního milníku v polovině definované lhůty.

Náprava:

Pokud i přes všechna preventivní opatření dojde ke zpoždění dodávky nebo dodání nekvalitních výstupů, je nezbytné probrat s dodavatelem vzniklou situaci, zjistit její příčiny, a především zda a v jaké náhradní lhůtě je dodavatel schopen úkol dokončit. Pokud je dodavatel schopen úkol dokončit a zároveň se bude jednat o akceptovatelnou lhůtu, je potřeba upravit harmonogram projektu a tuto úpravu prodiskutovat s návaznými dodavateli.

Pokud dodavatel nebude schopen úkol dokončit nebo jej bude schopen dokončit v neakceptovatelné lhůtě, je potřeba využít sekundárního dodavatele, zjistit časový rámeček, finanční představu a předat mu úkol i s případnými rozpracovanými částmi. Dále je nutno upravit harmonogram a tuto změnu opět prodiskutovat s návaznými dodavateli.

Současně by tato situace měla mít vliv na spolupráci s původním dodavatelem, který úkol nedokončil. Samozřejmě bude velmi záležet na konkrétních okolnostech, ale měla by být s tímto dodavatelem vedena diskuze, zda se jednalo o jednorázové pochybení vlivem nepředvídatelných okolností nebo o projev nezájmu o další spolupráci. Na základě této debaty je pak nutné případně nalézt nového dodavatele.

Riziko R3

Riziko, jehož pravděpodobnost vzniku je sice relativně nízká, ale případný dopad na projekt by byl značný, až fatální.

Riziko lze eliminovat tak, že jednotlivé položky rozpočtu budou prodiskutovány s jejich dodavateli, ceny budou formalizovány prostřednictvím závazných cenových nabídek případně smluv a průběžně bude bedlivě kontrolováno čerpání rozpočtu. Současně je nezbytné mít připravený rezervní finanční fond, který by pokryl zvýšené náklady projektu. Velikost tohoto fondu je značně variabilní a závisí na konkrétních okolnostech, nicméně schopnost pokrýt alespoň 30% navýšení nákladů se jeví jako vhodná a realistická.

Pokud by došlo k navýšení nákladů, tato situace má prakticky jediné řešení, a sice využití rezervního fondu.

Nabízelo by se nastavení akceptovatelné hranice navýšení nákladů, např. na zmíněných 30 %. Ovšem využitelnost této metody v praxi je velmi obtížná – těžko si představit situaci, kdy navýšení dosáhne hodnoty 35 %, ale protože byla nastavena hranice na 30 % bude celý projekt zrušen a všechny doposud vynaložené náklady odepsány jako ztráta.

16 NÁVRH RÁMCE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

S ohledem na závěry výzkumů, Porterovy analýzy a analýzy SWOT předkládá tato část diplomové práce jeden z možných přístupů k tvorbě komunikační strategie – prostřednictvím konceptu See-Think-Do-Care.

Návrh zahrnuje čtyři rozdílné přístupy, segmentované podle fáze zapojení a rozhodování potenciálních klientů. Pro každou fázi uvádí stručný popis cílového publika a jeho úmysly, cíle v rámci této fáze, využitelné kanály a ukázkou specifikace výstupů.

16.1 Segmentace, targeting, positioning

V obecné rovině mohou být potenciálními klienty agentury všichni lidé, kteří chtějí zviditelnit svůj produkt, službu, aktivitu nebo myšlenku. Toto zaměření je však příliš obecné, proto lze v souladu s výběrem participantů kvalitativního výzkumu i jeho výsledků definovat dvě cílové skupiny, na něž by veškerá komunikace agentury měla být směřována.

- **podnikatelé** – 25+ let; muži a ženy; majitelé firem, ředitelé a jednatelé firem, vedoucí marketingových oddělení firem; odborníci ve svých profesích, kteří hledají spolehlivého marketingového partnera s lidským a férovým přístupem a schopností dodat řešení na klíč,
- **zástupci veřejné správy** – 25+ let; muži a ženy; starostové a starostky obcí do 2000 obyvatel, kulturní referenti, ředitelé kulturních organizací; zástupci veřejné správy, kteří hledají spolehlivého marketingového partnera s lidským a férovým přístupem a schopností dodat řešení na klíč.

Jak ukázaly výsledky kvalitativního marketingového výzkumu, ačkoliv se produktové potřeby budou lišit podle aktuální situace, obě tyto skupiny se shodují na potřebách profesionality, individuálního přístupu, pružné a vstřícné komunikace, spolehlivosti a řešení na klíč. Tyto potřeby je nezbytné zohlednit v rámci positioning statementu, např.: „*Profesionální partner, který vaše marketingové potřeby vyřeší pružně, spolehlivě a na klíč*“.

16.2 Publika

Pro obě cílové skupiny lze definovat shodné globální potřeby, pro každou ze čtyř fází však budou charakteristická odlišná publika s chováním podle odlišné míry zapojení a rozhodování.

| Fáze See | Fáze Think | Fáze Do | Fáze Care |
|---|--|--|---|
| Široká veřejnost; lidé, kteří prozatím neví o produktech agentury nebo jejich vlastnostech a benefitech, případně mají velmi povrchní a všeobecné povědomí. | Uživatelé, kteří již byli zasaženi základními informacemi o značce nebo produktech, zvažují nákup, dohledávají si a porovnávají další informace. | Lidé, kteří již řeší akutní marketingovou potřebu a jsou připraveni zvolit si konkrétního partnera pro její uspokojení. Zájemci o koupi. | Lidé, kteří prošli trychtýřem předchozích fází a stali se zákazníky agentury. |
| Úmysl publika: seznámit se a získat informace o produktech a jejich přínosech. | Úmysl publika: zvažování nákupu produktů, hledání dalších informací a jejich porovnání. | Úmysl publika: zakoupit produkt, navázat obchodní spolupráci s dodavatelem. | Úmysl publika: čerpat benefity produktu i spolupráce samotné. |

Tabulka 14 – Publika v jednotlivých fázích

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak je zřejmé ze stručného popisu publik, pro každou fázi je charakteristické naprosto odlišné chování a s ním spojené úmysly a potřeby uživatelů. Těmto odlišnostem musí být přizpůsobeny jak cíle, tak nástroje použité v jednotlivých fázích.

16.3 Cíle

| Fáze See | Fáze Think | Fáze Do | Fáze Care |
|---|---|---|--|
| Upoutat pozornost, budovat značku, odlišit se od konkurence, zapsat se do paměti, sdílet hodnoty, tvořit vztah. | Udržovat kontakt, prohlubovat vztah, budovat důvěru, posilovat status experta, poskytovat relevantní obsah. | Získat poptávky, účastnit se výběrových a poptávkových řízení, navázat obchodní spolupráci. | Pečovat o stávající klienty, poskytovat poprodejní a doplňkový servis, vztahy překlápět z obchodních do více neformálních. |

Tabulka 15 – Cíle v jednotlivých fázích

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak naznačuje tabulka 15, bylo by chybou zaměřit se ve všech fázích na jediný cíl – prodat.

Cílem fáze See je ukázat co nejširšímu publiku, že na trhu existuje marketingová agentura, která je schopna poskytnout profesionální servis, individuální přístup a řešení na klíč, za použití moderních komunikačních nástrojů a zároveň zodpovědného lidského přístupu. Jakkoliv mohou být sekundárním projevem této fáze první nezávazné poptávky, mělo by na tuto fázi být primárně pohlíženo jako na období nákupu dat o potenciálních klientech a jejich potřebách. Tato data lze následně využít k přesnějšímu zacílení všech marketingových nástrojů. V rámci této fáze nemusí být zdaleka osloveni jen lidé, kteří zvažují využití služeb agentury, ale obecně každý, kdo se nějak zajímá o technologie a produkty agentury. Pokud bychom vzali např. produkt videomapping, pak typicky osloveným jedincem může být ten, který si na internetu dohledává záznamy realizovaných projekcí, zajímá jej proces tvorby nebo samotná projekční technika.

Pokud se v první fázi povedlo vzbudit zájem a upoutat pozornost potenciálního klienta, je cílem fáze Think udržovat s ním kontakt, nadále prohlubovat vztah, budovat důvěru a posilovat status agentury coby experta a autority. Ideálně takovým způsobem, aby v okamžiku, kdy u něj nastane konkrétní potřeba prolínající se s nabídkou agentury, potenciálnímu klientovi vytanulo na mysli jediné jméno agentury.

Mezi fázemi Think a Do je velmi tenká hranice a v podstatě se jedná o okamžik, kdy potenciální klient dozrál do ochoty navázat s agenturou obchodní spoluprací. Nutností je být na tento moment připraven, a to jak formou pravidelného kontaktu a neustálého připomínání se, tak i např. standardizací procesů a dokumentů a odstranění jakýchkoliv překážek, které by mohly klientovu důvěru nabourat a záměr spolupráce přerušit.

Cílem fáze Care je udržovat dlouhodobý vztah se zákazníkem, posilovat jeho dobrou zkušenost a v ideálním případě se snažit formální vztah překloupat od méně formální roviny, protože lze předpokládat, že spokojený klient snáze opakovaně využije služeb agentury. S ohledem na povahu odvětví je opakovaný nákup velmi pravděpodobný. Sekundárním cílem této fáze je získat pozitivní referenci a doporučení.

16.4 Marketingové kanály

| Fáze See | Fáze Think | Fáze Do | Fáze Care |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| Web | Web | Web | Web |
| SEO | SEO | SEO | SEO |
| Obsahové reklamy | Vyhledávací reklamy | Vyhledávací reklamy | Emailing |
| Sociální sítě | Obsahové reklamy | Obsahové reklamy | Sociální sítě |
| Vyhledávací reklamy | Remarketing | Remarketing | Osobní prodej |
| Sběr kontaktů | Sociální sítě | Sociální sítě | |
| Push notifikace | Blog | Blog | |
| Osobní prodej | Push notifikace | Push notifikace | |
| | Emailing | Emailing | |
| | Osobní prodej | Osobní prodej | |

Tabulka 16 – Marketingové kanály pro jednotlivé fáze

(zdroj: vlastní zpracování)

Ačkoliv se většina nástrojů prolíná všemi fázemi, každý z nich bude mít v jiné fázi mírně odlišný význam a funkci. Pouze optimalizace pro vyhledávače má napříč všemi fázemi stejnou roli. Podobně pak web napříč všemi fázemi plní roli „provozovny“ a místa kam je všemi nástroji mimo web směřována návštěvnost.

16.4.1 Fáze See

Web ve fázi See plní roli prvního dojmu. Během prvních 5 sekund musí návštěvníka ujistit, že se nachází na správném místě. Proto musí být obsahově čistý, jednoduchý, uživatelsky přívětivý a návštěvníkovi maximálně usnadnit přístup k hledaným informacím. Současně musí být nastaven tak, aby o návštěvníkovi zjistil co nejvíce informací; k tomu poslouží měřicí a analytické nástroje vyhledávačů a sociálních sítí, stejně jako reklamních platform. Další rolí webu v této fázi je zvýšit pravděpodobnost budoucího kontaktu s uživatelem. K tomu je vhodné implementovat remarketingové kódy, formulář pro sběr kontaktů a formulář pro odběr push notifikací.

Další nástroje stojící mimo web mají jediný cíl – pomocí obsahové formy komunikovat značku, hodnoty, nabídku služeb. Protože dosud nebylo v mysli uživatele vytvořeno propojení mezi značkou, nabídkou služeb a jeho zájmy a potenciálními potřebami, je nutno se pokusit o toto propojení vytvořit. K tomu účelu poslouží velmi dobře obsahové reklamy Google a Sklik, které právě tyto aspekty značky mohou komunikovat.

Svou podstatnou roli zde hrají sociální sítě. Jednak je nezbytné pomocí firemních profilů na sítích Facebook, Instagram a LinkedIn budovat komunitu, dále pak pomocí organického dosahu opět komunikovat aspekty značky a opět pomáhat tvořit asociace v myslích uživatelů. Druhou rolí je využití reklamních platforem těchto sítí, kdy je opět nutno pro tuto fázi zvolit obsahové reklamy.

Vzhledem k tomu, že asociace v myslích uživatelů dosud nebyla vytvořena a uživatel tudíž neví, že by si své zájmy a potenciální potřeby měl spojovat právě s agenturou, nedává na první pohled velký smysl nasazení vyhledávacích reklam v této fázi. Ovšem pouze na první pohled. Vyhledávací reklamy v této fázi mohou být zacíleny na trendy a obecná klíčová slova v odvětví. Jako důležitější se však jeví jejich zacílení na informace, které komunikují obsahové reklamy napříč platformami. Velmi často se stává, že obsahové reklamy na sociálních sítích upoutají pozornost, vyvolají zájem, ale uživatelé si bližší informace následně dohledávají prostřednictvím vyhledávačů. Proto i v této fázi je více než vhodné mít připravenou síť v pohodě vyhledávacích reklam, která bude schopna zachytit náznaky potřeb a referencí potenciálních klientů.

Osobní prodej bude mít v této fázi podobu tzv. studeného volání potenciálním klientům a realizace obchodních schůzek. Pro tento účel je potřeba sestavit databázi potenciálních klientů, harmonogram jejich telefonického kontaktování a následně plán schůzek. Pro počáteční kroky lze evidenci telefonátů a schůzek uskutečňovat pomocí jednoduchých nástrojů, do budoucna je však vhodné zvážit využití některého z pokročilých CRM systémů.

16.4.2 Fáze Think

Ve fázi Think plní web a de facto i všechny ostatní prvky roli prohlubování vztahu s uživatelem, nástroje pro poskytování relevantních podkladů pro rozhodování a posilování pozice autority.

U webových stránek je velmi podstatná nabídka služeb, které musí být jasně a transparentně popsány tak, aby v uživateli nevyvolávaly pochybnosti, ale naopak mu poskytly mu co nejpřesnější informace pro vyhodnocení jeho situace. Ačkoliv se jedná o součást webu, jako samostatná položka je zde uváděn blog. Tato podstránka budovat a posilovat pozici agentury coby autority a odborníka. Vhodnými typy blogových příspěvků jsou takové, které uživateli poskytnou odpověď na jeho otázku nebo vyřeší problém.

Typickým obsahem mohou být:

- novinky,
- zajímavosti v oboru,
- srovnávací testy,
- návod na řešení konkrétní situace, např. nastavení vyhledávacích reklam v Google Ads,
- nejčastější dotazy,
- a celá řada dalších.

Důležitou vlastností těchto příspěvků je upřímnost – pokud se uživatel rozhodne řešit daný problém sám bez využití agentury, měly by mu tyto příspěvky poskytnout ucelený návod bez jakékoli podmínky v podobě kontaktování agentury apod. Podobné podmiňování může působit spíše kontraproduktivně a uživatele odrazovat.

Další důležitou částí webu jsou ukázky realizovaných prací, referencí a případně doporučení klientů. Je zřejmé, že v prvopočátku fungování agentury v této části nebude co zobrazovat, ale web na tyto možnosti musí být připraven.

Obsahové reklamy v této fázi by měly komunikovat nabídku služeb, příspěvky blogu a následně i ukázky práce. Stejnou roli mají sociální sítě, ať již prostřednictvím organického obsahu nebo placené propagace.

V této fázi by rovněž měly být zastoupeny vyhledávací reklamy, zaměřené podle aktivit uživatelů na webu a je velmi vhodné nasadit remarketingové reklamy, které budou uživatelům připomínat jejich aktivitu.

Pokud se v předchozí fázi podařilo nasbírat emailové kontakty nebo uživatele přihlášené k odběru push notifikací, je možno začít komunikovat i těmito kanály.

Emailem lze zasílat sdělení se zajímavostmi z dané oblasti, souhrnné newslettery s novinkami, referencemi a informacemi o zajímavých realizovaných projektech.

Push notifikace jsou vhodné pro zasílání krátkých zpráv a lze je použít pro informování odběratele o novém příspěvku v blogu, nové referenci, nově obdrženém hodnocení apod.

Osobní prodej v této fázi bude mít podobu pravidelného kontaktu s potenciálními klienty, kteří v první fázi projeví alespoň teoretický zájem o služby agentury. S ohledem je na jejich

vyjádření, případně časování, je vhodné nastavit systém pravidelného kontaktování, ať již telefonicky či osobně.

16.4.3 Fáze Do

Pokud by dobře zafungovala opatření z předchozích dvou fází, asociace by v myslích uživatelů byla vytvořena dostatečně silně, nebylo by nutné se touto fází zabývat. Protože se však na to nelze bezezbytku spolehnout, je vhodné se touto fází zabývat s nezmenšenou intenzitou.

Web agentury není e-shop, samotný obchod se uzavírá mimo web v off-line prostředí, proto web ve chvíli, kdy na něj vstupuje uživatel s rozhodnutím uzavřít obchod, plní funkci ujištění a prostředníka mezi uživatelem a zástupcem agentury. Ujištění spočívá ve zprostředkování příjemného uživatelského zážitku na webu a poskytnutí uživateli dobrého pocitu hraničícího s jistotou, že je na správném místě a hodlá se obrátit na správného partnera. Pro tuto situaci musí být web připraven tak, aby uživateli usnadnil kontaktování zástupce agentury – kontaktní údaje musí být snadno dohledatelné, web musí být vybaven kontaktním formulářem, live podporou nebo jinou možností komunikace. Pro odstranění pochybností je vhodné zveřejňovat vzory smluvní dokumentace či scénář postupu zpracování zakázky, aby se potenciální klient s těmito dokumenty mohl předem seznámit. Tato otevřenost může mít velmi silný vliv na posílení důvěry potenciálního zákazníka. Již to bylo popsáno ve fázi Think – podstatný je jasný, transparentní a po všech stránkách korektní popis poskytovaných služeb, ovšem v této fázi rozhodování tento aspekt nabývá výrazně vyšší důležitosti. I drobné formální či gramatické chyby mohou již téměř rozhodnutého klienta odradit.

V této fázi poněkud oslabuje role sociálních sítí a je využívána jako pokračování fáze Think, tedy posilování autority a utvrzování o agentuře coby vhodném partnerovi.

Podobně jako v předchozí fázi by měly být zastoupené obsahové, vyhledávací i remarketingové reklamy, zaměřené dle chování uživatelů na webu, s nabídkou služeb, USP a silným CTA.

V oblasti emailingu lze spustit automatizované kampaně, založené na prohlížení konkrétních produktů na webu, prohlížení kontaktních údajů na webu, zvýhodněné a časově omezené nabídky. Tyto typy sdělení pak lze využít i pro push notifikace.

Z předchozích aktivit a znalosti potřeb potenciálního klienta by mělo být zřejmé, kdy do fáze Do vstoupí a v tom případě by osobní prodej měl být realizován proaktivním přístupem a

včasným kontaktem. Pokud tento okamžik není zřejmý, je nezbytné být připraven pružně a operativně reagovat na kontakt provedený potenciálním klientem.

16.4.4 Fáze Care

Cílem této fáze je udržet kontakt se zákazníkem i po dokončení zakázky, podpoření jeho dobré zkušenosti, získání pozitivní reference a doporučení a zvýšení šance na opakovaný nákup. Tohoto cíle lze dosáhnout poskytováním poprodejní péče, pravidelným kontaktem a samozřejmostí je pružný a operativní přístup k případným reklamacím. Intenzita komunikace v této fázi musí být citlivě volena tak, aby zákazníka neobtěžovala, ale zároveň aby byl zachován vztah, který byl budován v předchozích fázích.

Nejvyužívanějším nástrojem pro tuto fázi je emailing, kdy lze nastavit automatizované emailové kampaně se zaměřením:

- poděkování za spolupráci a motivace k recenzi na webu,
- výročí od registrace k odběru newsletterů,
- výročí od dokončení zakázky,
- přání k svátku,
- přání k významným dnům,
- informace o novinkách nebo zvýhodněných nabídkách,
- aktivační kampaně,
- systém odměn za doporučení.

Sociální sítě v této fázi plní roli spíše budování komunity, sdružování zákazníků a udržování kontaktu.

Mimo tyto nástroje je vhodné do fáze Care zařadit osobní prodej, ať již formou pravidelného telefonního kontaktu nebo osobních návštěv klienta. Cílem těchto aktivit by mělo být zjištění, jak je s dodanou prací spokojen, jak se mu osvědčila v praxi, zda nepotřebuje pomoc v nějaké další oblasti. Dlouhodobým cílem těchto aktivit by mělo být překlopení vztahů s klienty z formální do méně formální roviny.

16.4.5 Měření

Stejně jako má každá fáze rozdílné cíle i prostředky, bude pro každou fázi rozdílné měření.

Fáze See

V této fázi, kdy dochází k budování značky a zvyšování jejího povědomí, se jako vhodné jeví metriky, které pomohou odhalit kvalitu reklam a naznačí růst povědomí o značce:

- počet zobrazení, frekvence, CTR, CPC,
- počet nových uživatelů, bounce rate.

Fáze Think

Ve fázi, kdy si již potenciální zákazník dohledává informace o produktech jsou vhodné údaje o jeho chování na webu:

- přihlášení k odběru newsletteru a push notifikací,
- počet událostí na webu, míra zapojení, průměrná doba zapojení, bounce rate,
- u reklam CTR, CPC, počet konverzí,
- u emailů a push notifikací open rate a míra CTR.

Fáze Do:

V této fázi se jako vhodné nabízí:

- konverzní poměr, počet konverzí, CPA,
- odeslání kontaktního formuláře, kliknutí na telefonní číslo,
- návratnost investic ROAS a PNO,
- open rate a CTR.

Fáze Care:

Dominantním elektronickým nástrojem v této fázi je emailing, proto bude vhodné sledovat:

- míru otevření a CTR.

16.4.6 Shrnutí

Na uvedené je nutno nahlížet jako na návrh možného přístupu k tvorbě komunikační strategie. Ačkoliv je návrh rozdělen do 4 fází, které budou realizovány postupně, je zřejmé, že finálním stavem je komunikační mechanismus, který bude zohledňovat příslušnost potenciálních klientů, zachytávat jejich potřebu a jednotlivé nástroje daných fází poběží simultánně.

V případě aplikace tohoto přístupu v komunikační praxi virtuální marketingové agentury bude nutné tento návrh rozpracovat do podrobného plánu za použití metody SMART.

16.5 Závěr projektové části

Obsahem projektové části je návrh plánu na vytvoření virtuální marketingové agentury. S ohledem na rozsáhlost jednotlivých kroků se nejedná o samotnou realizaci této agentury, ale o plán; sekvenci kroků, které je nutno na cestě k funkční agentuře absolvovat. V rámci tohoto plánu jsou postihnuty všechny stěžejní kapitoly od ujasnění struktury společnosti, její produktové nabídky, definici hodnot, tvorby značky a vizuální identity až po založení společnosti a vytvoření webových stránek

Plán rovněž obsahuje návrh harmonogramu těchto kroků, stejně jako jejich časovou dotaci a mechanismus měření. Plán předkládá předpoklad finanční náročnosti realizace virtuální marketingové agentury, stejně jako náročnost personální. V neposlední řadě jsou zde popsána rizika předkládaného plánu, možnosti jejich ovlivnění.

Druhá část projektu pak předkládá jeden z možných přístupů k tvorbě komunikační strategie agentury – aplikaci konceptu See-Think-Do-Care, včetně definování publik, cílů, marketingových kanálů a návrhů metrik pro jednotlivé fáze tohoto konceptu. Tento návrh, pokud by byl využit v komunikační praxi, je nutno rozpracovat pomocí metody SMART.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo realizovat virtuální marketingovou agenturu.

S ohledem na komplexnost tohoto tématu bylo nezbytné v teoretické části prozkoumat podnikatelské prostředí v České republice, základní legislativu, podmínky podnikání a možnosti vstupu na podnikatelský trh v ČR. Vzhledem k povaze konceptu virtuální marketingové agentury byla věnována pozornost i personální oblasti. Od obecného podnikatelského prostředí došlo následně k přesunu k marketingovým agenturám. V této části diplomové práce byla vynaložena snaha o definici marketingové agentury a následně byly zkoumány jednotlivé typy agentur, včetně jejich výhod a nevýhod. Samostatnou kapitolu tvořila Umělá inteligence a její současný i budoucí potenciál v oblasti marketingových agentur. Při snaze o zmapování segmentu marketingových agentur v České republice byly kontaktovány ČSÚ a AKA. Ovšem tyto instituce ve svých stanoviscích do problematiky příliš světla nevněsly. Jelikož je marketingová agentura primárně poskytovatelem služby, byla jedna ucelená kapitola teoretické části věnována právě marketingu služeb.

S ohledem na cíl této diplomové práce byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, které měly zodpovědět, zda je vůbec možné koncept virtuální marketingové agentury úspěšně realizovat za současné tržní konfigurace, případně s jakými omezeními. V úzké vazbě na tyto výzkumné otázky byly navrženy metody marketingového výzkumu, které byly doplněny o Porterovu analýzu pěti sil a SWOT analýzu. Tyto dvě analýzy sice neměly přímou vazbu na výzkumné otázky, ambicí při jejich použití bylo získat doplňková data, které umožní lépe připravit projektovou část této práce.

V rámci praktické části této diplomové práce pak byla uskutečněna plánovaná šetření. Prvním byly polostrukturované rozhovory s minulými či současnými klienty agentury nebo alespoň lidmi ve fázi rozhodování se o spolupráci s agenturou. S těmito participanty bylo diskutováno o jejich zkušenostech s agenturami, potřebách, jejich názoru na koncept virtuální agentury a preferencích stran právní formy a plátcovství DPH jejich obchodních partnerů. Poměrně velkou zajímavostí byla absolutní shoda všech účastníků rozhovorů na potřebách ve vztahu k marketingovým agenturám.

Druhým, paralelně běžícím, výzkumem bylo dotazníkové šetření na platformě Survio, které mělo velmi podobný cíl jako kvalitativní výzkum. Toto šetření vygeneroval poměrně robustní vzorek responzí, což v kombinaci s výsledky kvalitativního výzkumu poskytlo

dostatek dat k zodpovězení všech čtyř výzkumných otázek. Nad rámec těchto výzkumů pak byly uskutečněny zmíněné analýzy s ambicí nasbírat data s vazbou na projekt a podnikatelskou praxi.

Díky tomu, že se prostřednictvím zvolených výzkumných metod podařilo zodpovědět všechny čtyři výzkumné otázky a současně se nepodařilo odhalit žádnou výraznější bariéru, která by bránila naplnění cíle této diplomové práce, bylo možno přikročit k její projektové části. Tato pak předložila plán vedoucí k realizaci virtuální marketingové agentury. Součástí plánu je i popis personální náročnosti, predikce finanční zátěže, stejně jako upozornění na rizika spojená s realizací plánu. Druhou, neméně podstatnou částí projektu, je návrh rámce komunikační strategie virtuální marketingové agentury prostřednictvím frameworku See-Think-Do-Care.

Tato diplomová práce a její výsledky nemusí být hodnotné pouze pro jejího autora. Tato práce může posloužit jako návod na realizaci virtuální marketingové agentury pro každého se vztahem k tomuto segmentu nebo podnikatelskou ambicí s vazbou na tento segment.

Současně také může přispět k jisté rehabilitaci segmentu marketingových agentur, které mohou být mnohdy vnímány jako nepříliš pružné. Tato práce pak může přivést jejího čtenáře k názoru, že i marketingové služby lze poskytovat velmi pružným způsobem a v souladu s moderními trendy.

Za hlavní limit práce je možno označit malý vzorek participantů v rámci polostrukturovaných rozhovorů. Jakkoli deset participantů poskytlo velmi cenná a zajímavá data, která pomohla nalézt odpovědi na výzkumné otázky, zasloužil by si tento segment i koncept virtuálních marketingových agentur podstatně širší šetření a hledání hlubších motivací i bariér. Velmi citlivou oblastí je i samotný výběr souboru participantů; je zřejmé, že výběr značně ovlivní podobu výsledných dat. Pro relevantnější výsledky výzkumného šetření by bylo vhodné zvolit značně pestřejší soubor participantů napříč společnostmi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

BAŤA, Tomáš, 2013. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Omega (Dobrovský). Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-739-0019-9.

CARLSON, Blake, 2019. *Facebook Advertising 2019: Social Media Marketing Mastery in 2019, Build Your Online Business and Soar!*. Blake Carlson. ISBN 9781098501501.

HAIR, Joseph F.; ORTINAU, David J. a BUSH, Robert P., c2000. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. Irwin/McGraw-Hill series in marketing. Boston: Irwin. ISBN 02-561-9555-2.

HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Business books (Computer Press). Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6917-8.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9995-0.

JUŘÍKOVÁ, Martina, 2014. *Marketing služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-375-3.

KALKA, Jochen a ALLGAYER, Florian, 2007. *Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1617-3.

KINGSNORT, Simon, 2016. *Digital marketing strategy*. 2nd Floor, 45 Gee Street, London, United Kingdom: Konan Page Limited. ISBN 978-0-7494-7470-6.

KMOŠEK, Petr, 2023. *Firma jsou lidé, lidé jsou síla!*. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o. ISBN 978-80-7490-302-1.

KOTLER, Philip, 2005. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak ke rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0969-4.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2006. *A framework for marketing management*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education. ISBN 0-13-145258-4.

- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MCCLURE, Nick, 2017. *TensorFlow Machine Learning Cookbook*. Birmingham: Packt Publishing. ISBN 978-1-78646-216-9.
- ROUBAL, Ondřej; PETROVÁ, Iva a ZICH, František, 2014. *Metodologie marketingových výzkumů*. Eupress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-092-0.
- SHEIKH, Haroon; PRINS, Corien a SCHRIJVERS, Erik, 2023. *Mission AI: The New System Technology*. Springer Nature Switzerland. ISBN 978-3-031-21447-9.
- SIMOVÁ, Jozefína a BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Marketingový výzkum*. Vydání 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-594-6.
- SKILTON, Mark a HOVSEPIAN, Felix, 2018. *The 4th industrial revolution: Responding to the Impact of Artificial Intelligence on Business*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, imprint is published by Springer Nature. ISBN 978-3-319-62478-5.
- SMITH, Paul R. a ZOOK, Ze, 2011. *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. 5th ed. 120 Pentonville Road, London, United Kingdom: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6193-5.
- SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-71-2.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, Miloslav a kolektiv, 2003. *Manažerská ekonomika*. 3., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-585-5.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.

VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.

WEISSMAN, Jerry, 2008. *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story, Updated and Expanded Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson FT Press. ISBN 978-0-13-714417-4.

WILSON, Alan, 2006. *Marketing research and integrated approach*. Second edition. Pearson Education Limited, Harlow, Wssex. ISBN 0-273-69474-X.

ZIKMUND, William G., 2002. *Exploring marketing research*. 8th ed. Oklahoma State University: South-Western College Pub. ISBN 0-324-18148-5.

ZUZANĀK, Aleš, 2022. *Podnikání včera, dnes a zítra*. 1. vydání. Praha: Leges, 2022. ISBN 978-80-7502-457-2.

Internetové zdroje

AI News & Robotics News, ©2023. Online. Unite. Dostupné z: <https://www.unite.ai/>. [cit. 2023-12-30].

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), 2016. Online. Managementmania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>. [cit. 2024-01-20].

BARÁNEK, Petr, 2024. [Drazí a milí, ...] In. *facebook.com* [online]. Publikováno 28.02.2024, 23:16. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/share/p/5wacEnADgaZyXUHF/>

Barter English meaning, ©2023. Online. Cambridge. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/barter>. [cit. 2023-12-30].

CÍGL, Jakub, 2016. *Na podnikání je jeden málo, dva jsou moc, tak jsme začali ve*. Online. Prezi. Dostupné z: <https://prezi.com/5waqbhhgosrd/na-podnikani-je-jeden-malo-dva-jsou-moc-tak-jsme-zacali-ve/>. [cit. 2024-01-04].

Co je to umělá inteligence?, b.r.. Online. Sap. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/artificial-intelligence/what-is-artificial-intelligence.html>. [cit. 2023-12-30].

Coworking definition, ©2023. Online. Merriam-webster. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/coworking>. [cit. 2023-12-30].

Členové a sekce, ©2023. Online. Aka. Dostupné z: <https://www.aka.cz/o-nas/clenove-a-sekce/>. [cit. 2023-12-30].

Databáze všech členů, b.r.. Online. Acra-mk. Dostupné z: <https://acra-mk.cz/#clenove>. [cit. 2023-12-30].

Definition of full-service agency, ©2023. Online. Allbusiness. Dostupné z: https://www.allbusiness.com/barrons_dictionary/dictionary-full-service-agency-4965869-1.html. [cit. 2023-12-30].

Document 32008R0800, 2014. Online. Europa. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32008R0800>. [cit. 2024-01-05].

DRÁB, Radek, 2007. *Mají nezávislé agentury oproti síťovým opravdu nějaké výhody?* Online. Mam. Dostupné z: <https://mam.cz/novinky/2007-05/maji-nezavisle-agentury-oproti-sitovym-opravdu-nejake-vyhody/>. [cit. 2023-12-30].

Freelancer definition, ©2023. Online. Merriam-webster. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/freelancer>. [cit. 2023-12-30].

FREEMAN, Adam, 2020. *Pros and Cons of Working With Independent vs Network Agencies for Digital Marketers*. Online. Medium. Dostupné z: <https://freemanadam.medium.com/pros-and-cons-of-working-with-independent-vs-network-agencies-for-digital-marketers-977349921a49>. [cit. 2023-12-30].

Fyzická osoba, ©2010–2024. Online. Usetreno. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/slovník-pojmu/fyzicka-osoba/>. [cit. 2024-01-05].

Hospodářské sektory, ©2024. Online. Studentske. Dostupné z: <https://ekonomika-managment.studentske.cz/2008/03/hospodsk-sektory.html>. [cit. 2024-01-05].

CHI, Clifford, 2018. *What Is a Digital Nomad and How Do You Become One?* Online. Hubspot. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/digital-nomad>. [cit. 2023-12-30].

Jak založit s. r. o.? Postup pro začátečníky, 2023. Online. Jak-james. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/jak-zalozit-s-r-o>. [cit. 2024-01-06].

Jakou zvolit formu podnikání, 2020. Online. Generaliceskaprofi. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-jsou-pro-podnikatele-vyhody-a-nevyhody-outsourcingu-tady-je-prehled/>. [cit. 2024-01-05].

KÁNINSKÁ, Markéta, 2020. *Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti*. Online. Zacatek-podnikani. Dostupné z: https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m952wUf_eooeHlXsM13NTYMBg/?uri_view_type=44&uid=1Eca2oVmZoIAX60M3j9P57w&e=1nxAS3qs6Pg7Ozi51R2uoOh8KT92_TptL. [cit. 2024-01-04].

Katalog komunikačních agentur, ©2011-2023. Online. Mediar. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/agentury/>. [cit. 2023-12-30].

Kdo je OSVČ?, b.r.. Online. Csz. Dostupné z: <https://www.csz.cz/definice-a-druhy-svc>. [cit. 2024-01-05].

Kdy si vystačíte s místem podnikání a kdy potřebujete provozovnu?, 2019. Online. Pruvodcepodnikanim. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/kdy-si-vystacite-s-mistem-podnikani-a-kdy-potrebuji-provozovnu/>. [cit. 2024-01-05].

KEANE, Lorna, ©2023. *5 things that give independent agencies a competitive edge (from the experts)*. Online. Dostupné z: <https://blog.gwi.com/small-agency/independent-agency-advantage/>. [cit. 2023-12-30].

Klasifikace ekonomických činností, b.r.. Online. Czso. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomicky_cinnosti_cz_nace. [cit. 2024-01-05].

KOŘOUSKOVÁ, Barbora, 2023. *UMĚLÁ INTELIGENCE (AI): HISTORIE A TRENDY PRO ROK 2023*. Online. Rascasone. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/umela-inteligence-ai-trendy>. [cit. 2023-12-30].

KOKEMULLER MARIANO, Neil, b.r.. *Advantages and Disadvantages of Full Service Advertising Agencies*. Online. Chron. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-ad-agency-58870.html>. [cit. 2023-12-30].

LANGEROVÁ, Jana, 2019. *Jaké jsou pro podnikatele výhody a nevýhody outsourcingu? Tady je přehled*. Online. Generaliceskaprofi. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/jak-zacit-podnikat-dil-1->. [cit. 2024-01-06].

LIZ., 2023. *13 TYPES OF MARKETING AGENCIES THAT NEED YOUR CREATIVE BRAIN RIGHT NOW*. Online. Amplihigher. Dostupné z: <https://amplihigher.com/types-of-marketing-agencies/>. [cit. 2023-12-30].

MARIANO, Landry, 2023. *FULL SERVICE VS. SPECIALIZED MARKETING AGENCIES: WHAT YOU NEED TO KNOW*. Online. Envision-creative. Dostupné z: <https://www.envision-creative.com/blog/full-service-vs-specialized-agencies/>. [cit. 2023-12-30].

Marketing Agency, ©2023. Online. Studysmarter. Dostupné z: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/marketing/integrated-marketing-communications/marketing-agency/>. [cit. 2023-12-30].

Marketing služeb, 2020. Online. Ipodnikatel. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/marketing-sluzeb/>. [cit. 2024-01-07].

MARR, Barnard, 2023. *A Short History Of ChatGPT: How We Got To Where We Are Today*. Online. Forbes. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/05/19/a-short-history-of-chatgpt-how-we-got-to-where-we-are-today/?sh=e26362f674f1>. [cit. 2023-12-30].

MEDIAGURU, 2023. *Největší mediálkou je Knowlimits, nejsilnější síť Omnicom*. Online. Mediaguru. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/07/nejvetsi-medialkou-je-knowlimits-nejsilnejsi-siti-omnicom/>. [cit. 2023-12-30].

MELECKÝ, Karel, 2023. *Jaký je rozdíl mezi kamennou a virtuální agenturou*. Online. Neologic. Dostupné z: <https://www.neologic.cz/blog/jaky-je-rozdil-mezi-kamennou-a-virtualni-agenturou/>. [cit. 2023-12-30].

MÜLLERN, Daniel, 2023. *Obchodní závod a dispozice s ním*. Online. Pravopropodnikatele. Dostupné z: <https://www.pravopropodnikatele.cz/blog/4-obchodni-zavod-a-dispozice-s-nim>. [cit. 2024-01-05].

Network Agencies, © 2023. Online. Allfred. Dostupné z: <https://allfred.io/ad-agency-terminology/network-agencies>. [cit. 2023-12-30].

Obchodní majetek, ©2024. Online. Money. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/slovník-obchodni-majetek/>. [cit. 2024-01-05].

Podání do veřejného rejstříku, b.r.. Online. Justice. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/podani>. [cit. 2024-03-26].

Podnikatelská provozovna – Základní požadavky k provozování podnikatelské provozovny, 2020. Online. Businessinfo. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelska-provozovna-zakladni-pozadavky-k-provozovani-podnikatelske-provozovny>. [cit. 2024-01-05].

POLICAROVÁ, Diana, 2019. *Proč si založit společnost s ručením omezeným*. Online. Nastejnelodi. Dostupné z: <https://nastejnelodi.cz/proc-sro/>. [cit. 2024-01-05].

Právnícká osoba, ©2024. Online. Hyponamiru. Dostupné z: <https://www.hyponamiru.cz/slovník-pojmu/pravnicka-osoba/>. [cit. 2024-01-05].

Sdělení č. 244/2007 Sb., ©2010-2024. Online. Zakonyprolidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-244>. [cit. 2024-01-04].

SEYFOR, 2023. *Druhy pracovních poměrů a práce konaná mimo pracovní poměr*. Online. Money. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/druhy-pracovnich-pomeru-a-prace-konana-mimo-pracovni-pomer/>. [cit. 2024-01-06].

Síťové agentury: nemáme jen společné jméno, 2008. Online. Mam. Dostupné z: <https://mam.cz/novinky/zadavatele-a-znacky/2008-02/sitove-agentury-nemame-jen-spolecne-jmeno/>. [cit. 2023-12-30].

Služby – Časové řady – Roční ukazatele, 2024. Online. Czso. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr. [cit. 2024-03-16].

SPENCER, Dan, 2020. *ADVANTAGES OF SPECIALIST MARKETING AGENCIES: A SMALL BUSINESS GUIDE*. Online. Sumagency. Dostupné z: <https://www.sumagency.co.uk/blog/advantages-of-specialist-marketing-agencies>. [cit. 2023-12-30].

Triad Advertising je v top 10 nejefektivnějších nezávislých reklamních agentur v Evropě, 2023. Online. Mam. Dostupné z: <https://mam.cz/novinky/kreativita-a-kampane/agentury/2023-06/triad-advertising-je-v-top-10-nejefektivnejsich-nezavislych-reklamnich-agentur-v-evrope/>. [cit. 2023-12-30].

Třídění podniku, ©2019. Online. Altaxo. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/trideni-podniku>. [cit. 2024-01-04].

USERA, Daniel, b.r.. *1.2: Basic Process Models of Communication*. Online. Libretexts. Dostupné z: https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Communication/Introduction_to_Communicati

on/Communicating_to_Connect_-_Interpersonal_Communication_for_Today_%28Usera%29/01%3A_Fundamentals_of_Interpersonal_Communication/1.02%3A_Basic_Process_Models_of_Communication. [cit. 2023-12-30].

VAN ZELST, Peter, 2021. *Full-service Agency vs Specialist Agency in Digital Marketing*. Online. Zelst. Dostupné z: <https://www.zelst.co.uk/blog/full-service-agency-vs-specialist-agency-digital-marketing/>. [cit. 2023-12-30].

What Is A Virtual Agency?, 2023. Online. Searchresultsmedia. Dostupné z: <https://www.searchresultsmedia.com/what-is-a-virtual-agency/>. [cit. 2023-12-30].

YASAR, Kinza, 2022. *4 P's marketing mix*. Online. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Four-Ps>. [cit. 2023-12-30].

Začínáte podnikat?, b.r.. Online. Financnisprava. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/zivotni-situace/zacinate-podnikat>. [cit. 2024-03-26].

Zákon č. 89/2012 Sb., ©2010–2024. Online. Zakonyprolidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2024-01-05].

Zákon č. 90/2012 Sb., ©2010–2024. Online. Zakonyprolidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. [cit. 2024-01-05].

Zákon č. 262/2006 Sb., ©2010–2024. Online. Zakonyprolidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2024-01-06].

Zákon č. 513/1991 Sb., ©2010–2024. Online. Zakonyprolidi. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

Zápis, změna a výmaz údajů ve veřejných rejstřících, ©2024. Online. Gov. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/sluzby-vs/zapis-zmena-a-vymaz-udaju-ve-verejnych-rejstricich-S15721>. [cit. 2024-03-26].

Životní cyklus organizace, 2016. Online. Managementmania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>. [cit. 2024-01-04].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---------|--|
| AČRA MK | Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace |
| AI | Artificial Intelligence (umělá inteligence) |
| AKA | Asociace komunikačních agentur |
| CPA | Cost per action (cena za akci) |
| CPC | Cost per click (cena za proklik) |
| CTA | Call to action (výzva k akci) |
| CTR | Click through rate (míra prokliku) |
| ČR | Česká republika |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| DIČ | Daňové identifikační číslo |
| DP | Daňové přiznání |
| DPČ | Dohoda o pracovní činnosti |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| DPP | Dohoda o provedení práce |
| EU | Evropská unie |
| IČO | Identifikační číslo osoby |
| LTD | Private company limited (Soukromá společnost s ručením omezeným) |
| MKT | Marketing |
| MSP | Malé a střední podniky |
| OSVČ | Osoba samostatně výdělečně činná |
| PNO | Podíl nákladů na obracech |
| ROAS | Return on advertising spend (návratnost investic do reklamy) |
| TMA | Tradiční marketingová agentura |
| USP | Unique Selling Proposition (jedinečný prodejní argument) |
| VMA | Virtuální marketingová agentura |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----|
| Obrázek 1 Výhody a nevýhody outsourcingu (zdroj: Langerová, 2019) | 23 |
| Obrázek 2 4 P's marketing mix (zdroj: Yasar, 2022)..... | 25 |
| Obrázek 3 1.2: Basic Process Models of Communication (zdroj: Usera, b.r.)..... | 31 |
| Obrázek 4 Výsledky vyhledávání na základě fráze „marketing Zlín“ (zdroj: vlastní zpracování)..... | 40 |
| Obrázek 5 Detail počtu vrácených výsledků (zdroj: vlastní zpracování) | 40 |
| Obrázek 6 Přehled ekonomických subjektů dle odvětví (zdroj: vdb.czso.cz) | 41 |
| Obrázek 7 Fáze strategického plánu (zdroj: Juříková, 2014) | 47 |
| Obrázek 8 Příspěvek na sociální síti Facebook (zdroj: Baránek, 2024) | 74 |
| Obrázek 9 WhatsApp zpráva (zdroj: vlastní zpracování)..... | 75 |
| Obrázek 10 Zpráva na sociální síti X (zdroj: vlastní zpracování) | 76 |
| Obrázek 11 Porterův model pěti sil 5F (zdroj: Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), 2016)..... | 87 |
| Obrázek 12 Harmonogram realizace plánu (zdroj: vlastní zpracování) | 115 |
| Obrázek 13 Formy podnikání v ČR (zdroj: začátek-podnikani.cz) | 155 |
| Obrázek 14 Stručné porovnání podnikatelských forem (zdroj: generaliceskaprofi.cz)..... | 156 |
| Obrázek 15 Porovnání živnosti a s.r.o. (zdroj: nastejnelodi.cz) | 156 |
| Obrázek 16 Životní cyklus organizace (zdroj: managementmania.com) | 158 |
| Obrázek 17 Podnikatelský proces (zdroj: vlastní zpracování)..... | 160 |
| Obrázek 18 Vývojový diagram podnikatelského procesu (List 1) (zdroj: vlastní zpracování) | 161 |
| Obrázek 19 Vývojový diagram podnikatelského procesu (List 2) (zdroj: vlastní zpracování) | 162 |
| Obrázek 20 Vývojový diagram podnikatelského procesu (List 3) (zdroj: vlastní zpracování) | 163 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1 – Soubor participantů rozhovoru (zdroj: vlastní zpracování) | 65 |
| Tabulka 2 – Finální soubor participantů rozhovoru (zdroj: vlastní zpracování) | 65 |
| Tabulka 3 – Upřesnění formy rozhovorů (zdroj: vlastní zpracování) | 66 |
| Tabulka 4 – Důvody výběru marketingové agentury (zdroj: vlastní zpracování) | 79 |
| Tabulka 5 – Konkurenční rivalita v odvětví (zdroj: vlastní zpracování) | 88 |
| Tabulka 6 – Hrozba vstupů do odvětví (zdroj: vlastní zpracování) | 89 |
| Tabulka 7 – Vyjednávací síla dodavatelů (zdroj: vlastní zpracování) | 90 |
| Tabulka 8 – Vyjednávací síla zákazníků (zdroj: vlastní zpracování) | 91 |
| Tabulka 9 – Hrozba substitutů (zdroj: vlastní zpracování) | 91 |
| Tabulka 10 – Souhrn analýzy (zdroj: vlastní zpracování) | 92 |
| Tabulka 11 – SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování) | 93 |
| Tabulka 12 – Finanční náročnost založení VMA (zdroj: vlastní zpracování) | 117 |
| Tabulka 13 – Rizika a jejich posouzení (zdroj: vlastní zpracování) | 119 |
| Tabulka 14 – Publika v jednotlivých fázích (zdroj: vlastní zpracování) | 123 |
| Tabulka 15 – Cíle v jednotlivých fázích (zdroj: vlastní zpracování) | 123 |
| Tabulka 16 – Marketingové kanály pro jednotlivé fáze (zdroj: vlastní zpracování) | 125 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1 – Znalost a zkušenost s konceptem VMA (zdroj: vlastní zpracování)..... | 70 |
| Graf 2 – Demografický profil respondentů (zdroj: vlastní zpracování) | 78 |
| Graf 3 – Produktové potřeby klientů (zdroj: vlastní zpracování) | 80 |
| Graf 4 – Celkové vnímání VMA (zdroj: vlastní zpracování) | 81 |
| Graf 5 – Důvěryhodnost VMA dle osob bez zkušeností s agenturou (zdroj: vlastní zpracování)..... | 82 |
| Graf 6 – Důvěryhodnost VMA dle osob se zkušeností s agenturou (zdroj: vlastní zpracování) | 83 |
| Graf 7 – Obavy ze spolupráce s VMA (zdroj: vlastní zpracování) | 84 |
| Graf 8 – Preference stran obchodního partnera (zdroj: vlastní zpracování) | 85 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Právní normy s vazbou na podnikání v ČR

Příloha P II: Členění podniků v ČR

Příloha P III: Východiska pro podnikání

Příloha P IV: Email z AKA ze dne 15.01.2024

Příloha P V: Emailová komunikace s ČSÚ

Příloha P VI: Cílové třídy

Příloha P VII: Přehled odkazů na zdrojová data

PŘÍLOHA P I: PRÁVNÍ NORMY S VAZBOU NA PODNIKÁNÍ V ČR

Daňová legislativa

Mimo základní právní předpisy je nutno vzít v potaz také daňovou legislativu, která se velmi úzce dotýká podnikání. Jde o tyto právní normy:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 164/2013 Sb., o mezinárodní spolupráci při správě daní a o změně dalších souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 261/2007 Sb. o stabilizaci veřejných rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 338/1992 Sb., České národní rady o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 357/1992 Sb., České národní rady o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.

Další právní předpisy

Jako další právní předpisy se vztahem k podnikání je nutno uvést tyto:

- Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 582/1991 Sb., České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů),

- Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, ve znění pozdějších předpisů.

V českém i unijním právním řádu by bylo možné nalézt celou další řadu norem, které se vztahují k podnikajícím subjektům a jejich povinnostem, pro účely této práce lze výše uvedený výčet právních norem považovat za dostatečný.

PŘÍLOHA P II: ČLENĚNÍ PODNIKŮ V ČR

1. Dle sektoru národního hospodářství.
2. Klasifikace CZ-NACE.
3. Dle působnosti podniku.
4. Dle velikosti podniku.
5. Dle právní formy.

Členění dle sektoru národního hospodářství

„1) sektor primární (tzv. prvovýroba) – zahrnuje získání surovin a produktů z přírody a obdělávání půdy, např. těžební průmysl, lesnictví, zemědělství, rybářství,

2) sektor sekundární (tzv. druhovýroba) – zahrnuje zpracování produktů z prvovýroby a výrobu hmotných statků, např. průmysl kožedělný, potravinářský, chemický, stavební,

3) sektor terciální – zahrnuje oblast služeb pro obyvatele, např. doprava a spoje, zdravotnictví, pojišťovnictví, obchod, školství, CR, kultura, komunální služby,

4) sektor kvartální – zahrnuje oblast vzdělání, výchovy, vědy a výzkumu

– od r. 1990 vzrostl v ČR podíl terciálního sektoru a klesl podíl sekundárního“

(Hospodářské sektory, ©2024).

Klasifikace CZ-NACE

Jak je uvedeno ve Sdělení 244 Českého statistického úřadu (Sdělení č. 244/2007 Sb., ©2010-2024), „Český statistický úřad podle § 19 odst. 2 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů, zavádí s účinností od 1. ledna 2008 Klasifikaci ekonomických činností (dále jen „CZ-NACE“). Klasifikace CZ-NACE byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 ze dne 20. prosince 2006, kterým se zavádí statistická klasifikace ekonomických činností NACE Revize 2 a kterým se mění nařízení Rady (EHS) č. 3037/90 a některá nařízení ES o specifických statistických oblastech.

Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi.

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) nahrazuje Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ), vydanou sdělením Českého statistického úřadu ze dne 18. prosince 2003 č. 486/2003 Sb. a aktualizovanou sdělením č. 311/2005 Sb..

Systematická část klasifikace CZ-NACE je uvedena v příloze tohoto sdělení. Metodická část, systematická část, vysvětlivky ke klasifikaci i převodník stávající OKEČ na CZ-NACE bude rovněž k dispozici na internetových stránkách Českého statistického úřadu na adrese www.czso.cz."

(Klasifikace ekonomických činností, b.r.).

Výpis kategorií dle klasifikace CZ-NACE:

Sekce A – Zemědělství, lesnictví a rybářství

Sekce B – Těžba a dobývání,

Sekce C – Zpracovatelský průmysl,

Sekce D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu,

Sekce E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami a sanacemi

Sekce F – Stavebnictví,

Sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel,

Sekce H – Doprava a skladování,

Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství,

Sekce J – Informační a komunikační činnost,

Sekce K – Peněžnictví a pojišťovnictví,

Sekce L – Činnosti v oblasti nemovitostí,

Sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti,

Sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti,

Sekce O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení,

Sekce P – Vzdělávání,

Sekce Q – Zdravotní a sociální péče,

Sekce R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti,

Sekce S – Ostatní činnosti,

Sekce T – Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu,

Sekce U – Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

(Klasifikace ekonomických činností, b.r.).

Členění dle působnosti podniku

Optikou působnosti jsou podniky rozlišovány na:

- obecní podniky,
- regionální podniky,
- republikové podniky,
- nadnárodní podniky,

(Třídění podniku, ©2019).

Členění dle velikosti podniku

Společně s Vojíkem můžeme konstatovat, že „v EU bylo zavedeno jednotné vymezení sektoru MSP Doporučením Komise ze 3. dubna 1996 č.96/280/EC s cílem sjednotit vymezení MSP v členských zemích EU a umožnit komparaci ukazatelů týkajících se tohoto sektoru. Hlavním kritériem je počet zaměstnanců a doplňkovým pak výše ročního obrátu, celková hodnota aktiv a nezávislost. Také ČR akceptuje tato kritéria a stále více se ukazuje, že je to dobrý poměrový ukazatel pro svět podnikání“ (Vojík, s. 22, 2009).

Vojík na téže straně rozlišuje 3 základní typy členění podniků dle velikosti:

- mikropodnik
- malý podnik
- střední podnik

(Vojík, s. 22, 2009).

Mikropodnik:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- roční obrat anebo roční bilanční suma do 2 mil. eur, tj. v Kč podle platného kurzu k euru,

- nezávislost.

Malý podnik:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- roční obrat anebo roční bilanční suma nepřesahuje 10 mil. eur,
- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP.

Střední podnik:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- roční obrat nepřesahuje 50 mil. eur nebo roční bilanční suma nepřesahuje 43 mil. eur,
- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP“.

(Vojík, s. 22, 2009)

Pro úplnost je vhodné doplnit poslední typ podniku, který v uvedeném výčtu chybí a jehož parametry lze vyvodit z uvedené definice MSP.

Velký podnik:

- zaměstnává více než 250 zaměstnanců,
- roční obrat přesahuje 50 mil. eur nebo roční bilanční suma přesahuje 43 mil. Eur,
- více než 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP.

Vojík rovněž poukazuje na jiné pohledy.

„Existují ještě další definice, které se používají pro vykazovací a sledovací účely, například v orgánech státní správy nebo i orgánů EU, a uvádím je pouze pro informaci, a proto tedy nebudou předmětem detailního výkladu v textu publikace.

Podle České správy sociálního zabezpečení:

- malé organizace – do 25 zaměstnanců,
- velké organizace – nad 25 zaměstnanců.

Podle Eurostatu:

- malé podniky – do 20 zaměstnanců,

- střední podniky – do 100 zaměstnanců“

(Vojík, s. 23, 2009).

Členění dle právní formy podniku

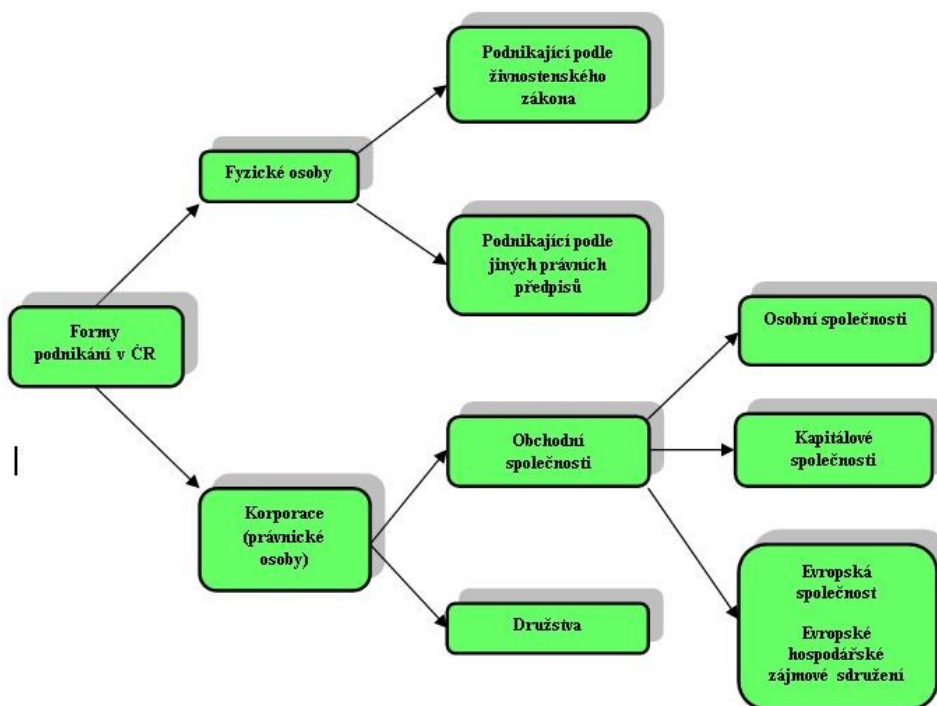
První z forem již byla naznačena a je jí podnikání na základě Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Druhou možností je podnikání na základě Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, kdy tento zákon uvádí celou řadu konkrétních forem podnikání. Specifika jednotlivých forem jsou dostatečně popsána v samotné textaci zákona, proto je zde uveden pouze jejich přehled s odkazem na konkrétní část zákona:

- veřejná obchodní společnost – Část první, Hlava II,
- komanditní společnost – Část první, Hlava III,
- společnost s ručením omezeným – Část první, Hlava IV,
- akciová společnost – Část první, Hlava V,
- družstvo – Část první, Hlava VI.

(Zákon č. 90/2012 Sb., ©2010-2014)

Graficky jsou pak právní formy podnikání v ČR znázorněny níže (Káninská, 2020).



Obrázek 13 Formy podnikání v ČR (zdroj: začátek-podnikani.cz)

Před zahájením samotné podnikatelské činnosti je nutné zvolit vhodnou formu podnikání, která bude nejlépe odpovídat podnikatelskému záměru. Vodítko pro volbu vhodné formy lze nalézt u Synka:

„Obchodní zákoník a další právní normy nabízejí podnikatelům různé právní formy podnikání, jejichž výběr plně záleží na podnikateli. Každá právní forma je však podřízena dalším právními normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování. Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. Je třeba připomenout, že otázka, kterou z právních forem pro podnik vybrat, nevzniká jen při zakládání nového podniku, nýbrž i v případech, že podstatná změna vnějšího ekonomického prostředí pro fungování podniku nebo jiné důvody například strategického charakteru vedou podnikatele k rozhodnutí o změně právní formy svého podniku. Změnu právní formy podniku z jedné strany na druhou nazýváme transformací“ (Synek, s. 24, 2003).

Synek dále nabízí základní kritéria pro rozhodování o volbě právní formy, kdy uvádí, že „Jsou to především:

1. Způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko).
2. Oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod..
3. Počet zakladatelů.
4. Nároky na počáteční kapitál.
5. Administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku.
6. Účast na zisku (ztrátě).
7. Finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům.
8. Daňové zatížení.
9. Zveřejňovací povinnost.

Výše uvedená kritéria je třeba při zakládání podniku, eventuálně při změně právní formy důkladně zvážit“ (Synek, s. 24-25, 2003).

Stručné porovnání podnikání na základě zákona o živnostenském podnikání a zákona o obchodních společnostech a družstvech lze na tomto obrázku (Jakou zvolit formu podnikání, 2020):

| Živnostník | | Firma | |
|---|--|--|---|
| ✓ Výhody | ✗ Nevýhody | ✓ Výhody | ✗ Nevýhody |
| Práce pouze „na sebe“ (pří- mé řízení) | Problém se zastupitelností | Snažší získávání investic + možnost prodej obchodních podílů | Možné názorové neshody společníků |
| Jednoduchá administrativa | Bez garance minimální mzdy a nemocenské | Ručení pouze majetkem firmy | Složitější administrativa a účet- nictví |
| Není nutné uvést účetnictví | Zdravotní a sociální pojištění si hradí sám | Lze využívat virtuální sídlo | Datová schránka – je nutné ji pravidelně sledovat |
| „Výdajový paušál“ procentem z příjmů | Vyšší povinné odvody | Povinné odvody jen ze zisku společnosti | Dražší a složitější zápis změn v obchodním rejstříku |
| Jednoduché a rychlé založení živnosti | Ručení celým osobním majet- kem | Zastupitelnost zaměstnanců | Časová náročnost komunikace se zaměstnanci |

Obrázek 14 Stručné porovnání podnikatelských forem (zdroj: generaliceskaprofi.cz)

Stručné porovnání živnosti a společnosti s ručením omezeným pak zde (Policarová, 2019):

| | S. I. O. | Živnost |
|-----------------|--|---|
| Výhody | <ul style="list-style-type: none"> • velký rozsah podnikání • omezené ručení • snadná převoditelnost vlastnických práv • daňově výhodnější při vyšších ziscích a vysokém poměru reinvestic | <ul style="list-style-type: none"> • pro začínající podnikatele • možnost jednoduššího účetnictví • výdajové paušály • využití slev na dani na poplatníka • snadnější pohyb peněz ve firmě |
| Nevýhody | <ul style="list-style-type: none"> • nutnost vést podvojně účetnictví • dvojí zdanění | <ul style="list-style-type: none"> • živnostník ručí svým majetkem • zisk podléhá odvodu sociálního pojištění 29,2 % a zdravotního pojištění 13,5 % |

Obrázek 15 Porovnání živnosti a s.r.o. (zdroj: nastejnelodi.cz)

PŘÍLOHA P III: VÝCHODISKA PRO PODNIKÁNÍ

Proč?

Proč vlastně podnikáme či chceme podnikat? Co nás k tomu vede a jaká jsou naše očekávání? Motivaci k podnikání lze považovat za základní element při tvorbě budoucího podnikatelského projektu.

Spolu se Svobodovou můžeme uvažovat, že „do podnikání se pouštíme z rozličných důvodů. Nejsme spokojeni v zaměstnání a chceme vyzkoušet něco nového. Toužíme se postavit na vlastní nohy a mít větší svobodu. Všimneme si díry na trhu a chceme vydělat peníze. Nebo se náš život změní a rozjezd podnikání je součástí těchto změn. Třeba nám děti odešly na vysokou a přemýšlíme, jak využít volný čas. Ale podnikat můžeme i z negativních důvodů. Třeba nemůžeme najít práci a podnikání vnímáme jako poslední možnost, jak se uživit“ (Svobodová, Andera, s.12, 2017).

Z uvedeného vyplývá, že otázka motivace k podnikání je značně individuální, velmi úzce kopíruje životní situaci podnikatele a před zahájením samotné podnikatelské činnosti je více než vhodné ji střizlivě a kriticky zodpovědět.

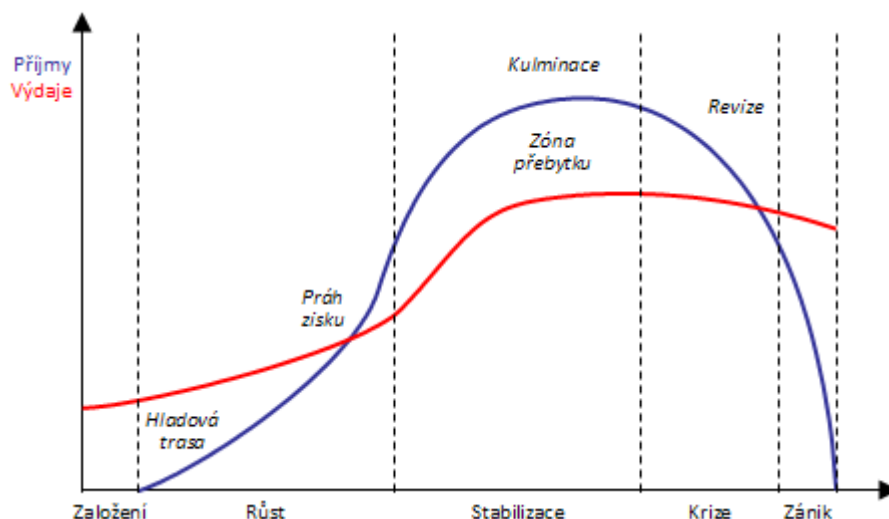
Co?

V pořadí neméně důležitá je otázka předmětu podnikání. Tento prvek velmi úzce souvisí s kvalifikací či dispozicemi podnikatele, přičemž Zuzanařák tuto oblast vnímá tak, že „lidové rčení „Devatero řemesel, desátá bída“ říká, že je lepší se soustředit na zvládnutí nějaké dovednosti nebo znalosti do hloubky než znát všechno jen povrchně. To platí i pro podnikání. Podnikatel musí být dobrý v jedné činnosti nebo oblasti, na jejímž základě rozvíjí své podnikání. Ostatní potřebné znalosti, jako jsou například marketing, management a další, nabývá obvykle až v průběhu podnikatelské aktivity“ (Zuzanařák, s.7, 2022).

Za odpověď na tuto otázku lze považovat celou tuto diplomovou práci – předmětem podnikání je v tomto případě uvažována virtuální marketingová agentura.

S kým?

V tomto bodě podnikatel nepojmenovává svůj projekt ve smyslu personálního obsazení své firmy, zaměstnanců či externích spolupracovníků, kteří plní svěřené úkoly výměnou za finanční odměnu. V tuto chvíli podnikatel zvažuje samotné jádro svého projektu; zda veškerou tíhu i benefity z podnikání vyplývající ponese sám, se společníkem či společníky.



Obrázek 16 Životní cyklus organizace (zdroj: managementmania.com)

Zdá se být zjevným, že podnikání, zejména v úvodních fázích životního cyklu organizace (Životní cyklus organizace, 2016), přináší více zátěže než benefitů. Proto by se jako pohodlnější varianta nabízela se společníkem či společníky, kdy úvodní tíha bude rozprostřena mezi více jedinců výměnou za příslib budoucí dělby budoucích benefitů.

Ovšem skutečnost je o něco složitější, na což poukazuje i rčení „Na podnikání je jeden málo, dva jsou moc“ (Cígl, 2016).

Svobodová popisuje výhody a nevýhody jediného vlastníka společnosti takto:

„Výhody 100% podílu:

- všechn zisk je náš,
- rychlé rozhodování,
- nevznikají konflikty mezi vlastníky,
- musíme mít všechny znalosti a dovednosti nebo je kupujeme externě (outsourcing) či v platech zaměstnanců.

Nevýhody 100% podílu:

- nemá nás kdo zastoupit,
- nemáme se s kým poradit o strategických rozhodnutích.“

(Svobodová, Andera, s.17, 2017).

Z toho výčtu lze pak snadno odvodit výhody podnikání se společníkem či společníky:

- možnost zastoupení,
- možnost poradit se,
- možnost sdílet pocity a myšlenky,
- rozložení zatížení,
- rozložení kompetencí a rozhodovacích procesů,
- možné menší nároky na znalosti a dovednosti jednotlivce.

Analogicky pak nalezneme i nevýhody tohoto modelu:

- dělba zisku,
- pomalejší rozhodování,
- možné konflikty, plynoucí z rozdílných motivací a postojů,
- možná paralýza podniku, vyplývající z konfliktů.

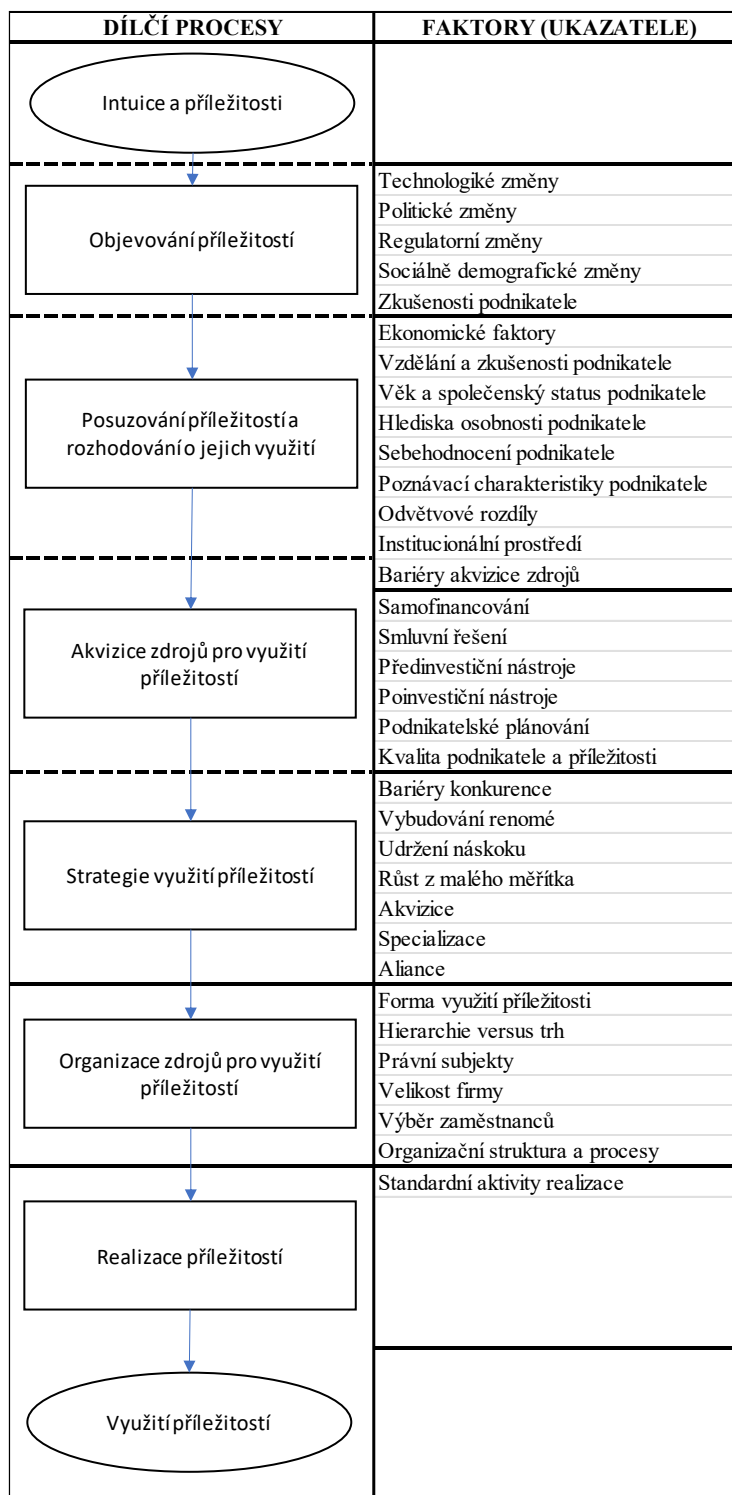
Je téměř nemožné v obecné rovině říci, který z nastíněných modelů je vhodnější. Vždy bude nutné tento aspekt posuzovat ve vztahu ke konkrétnímu podnikatelskému záměru, stejně jako k osobnostem případných společníků.

Jak?

Zodpověděl-li si podnikatel předchozí otázky, ocitne se před zřejmě nejnáročnější výzvou, kterou je nalezení způsobů, jak svých podnikatelských cílů a naplnění očekávání dosáhnout. Nejnáročnější, protože tato oblast zahrnuje celou řadu odborností a odvětví, mezi nimiž lze nalézt:

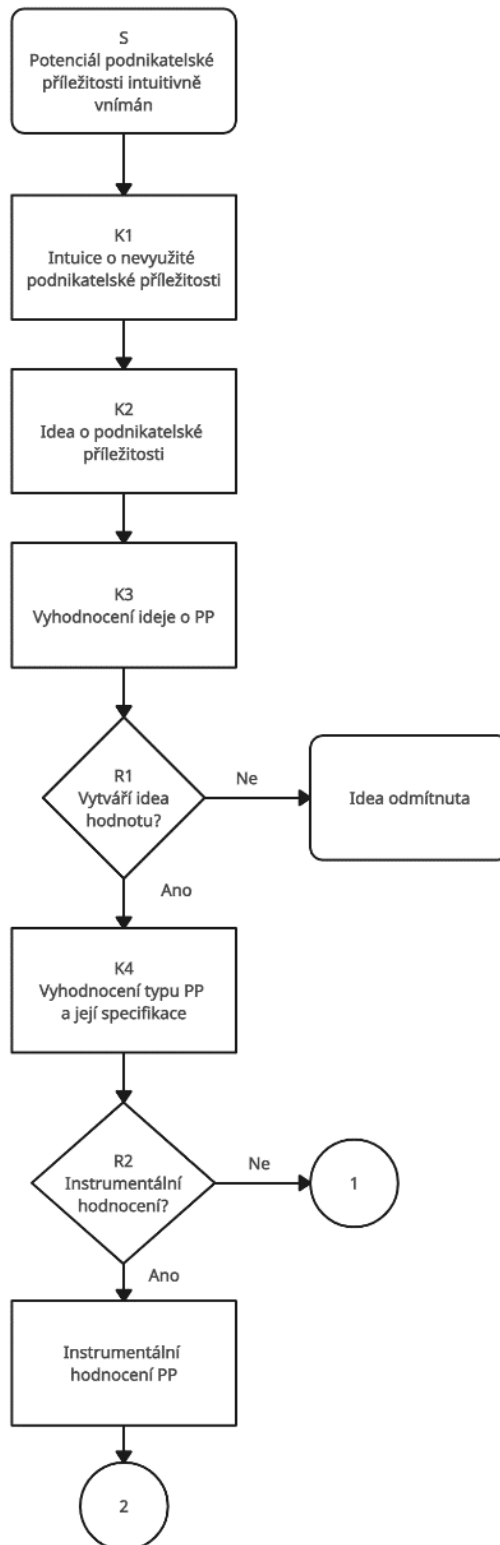
- právo a legislativu,
- management,
- personalistiku,
- marketing,
- ekonomiku a ekonomii,
- finančnictví,
- strategické řízení,
- a mnohé další.

Je zjevné, že rozsah této práce neumožňuje postihnout naznačené obory v plné šíři a potřebné hloubce. Jako velmi nápomocný a ilustrativní se jeví model podnikatelského procesu, jak na něj nahlíží Hučka (Hučka, Čvančarová a Franek, s. 120, 2021), který v sobě tyto obory integruje:

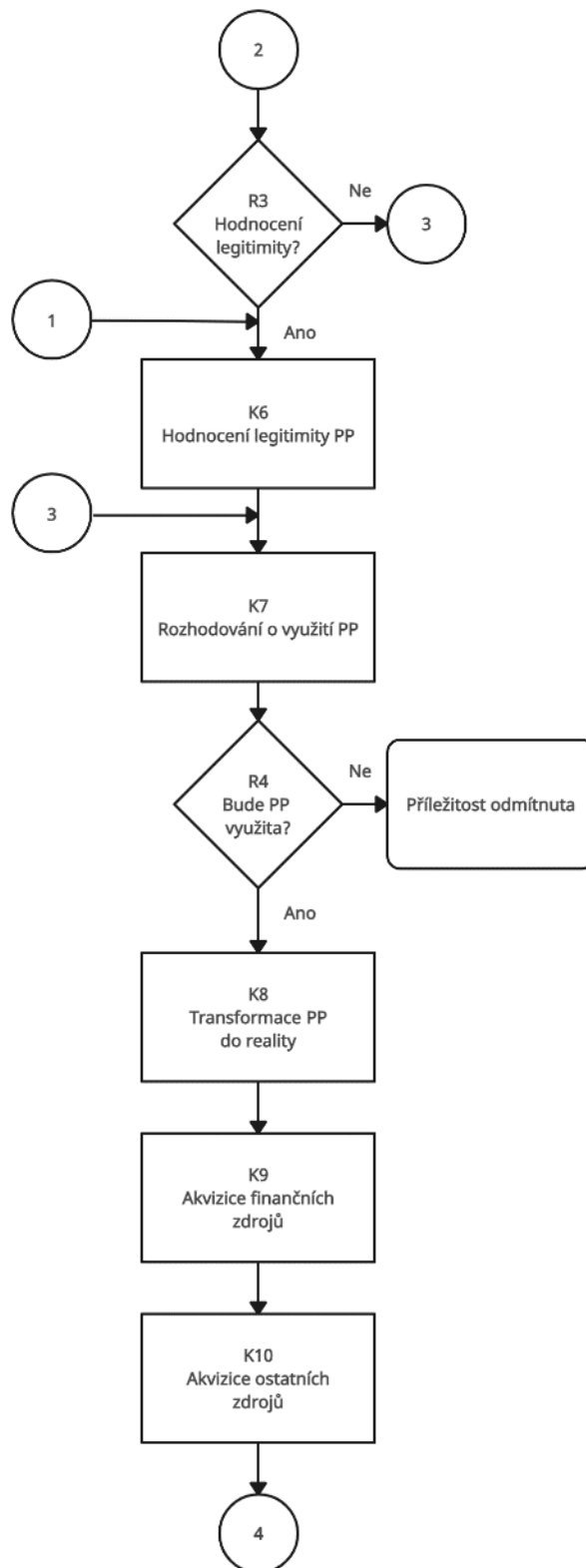


Obrázek 17 Podnikatelský proces (zdroj: vlastní zpracování)

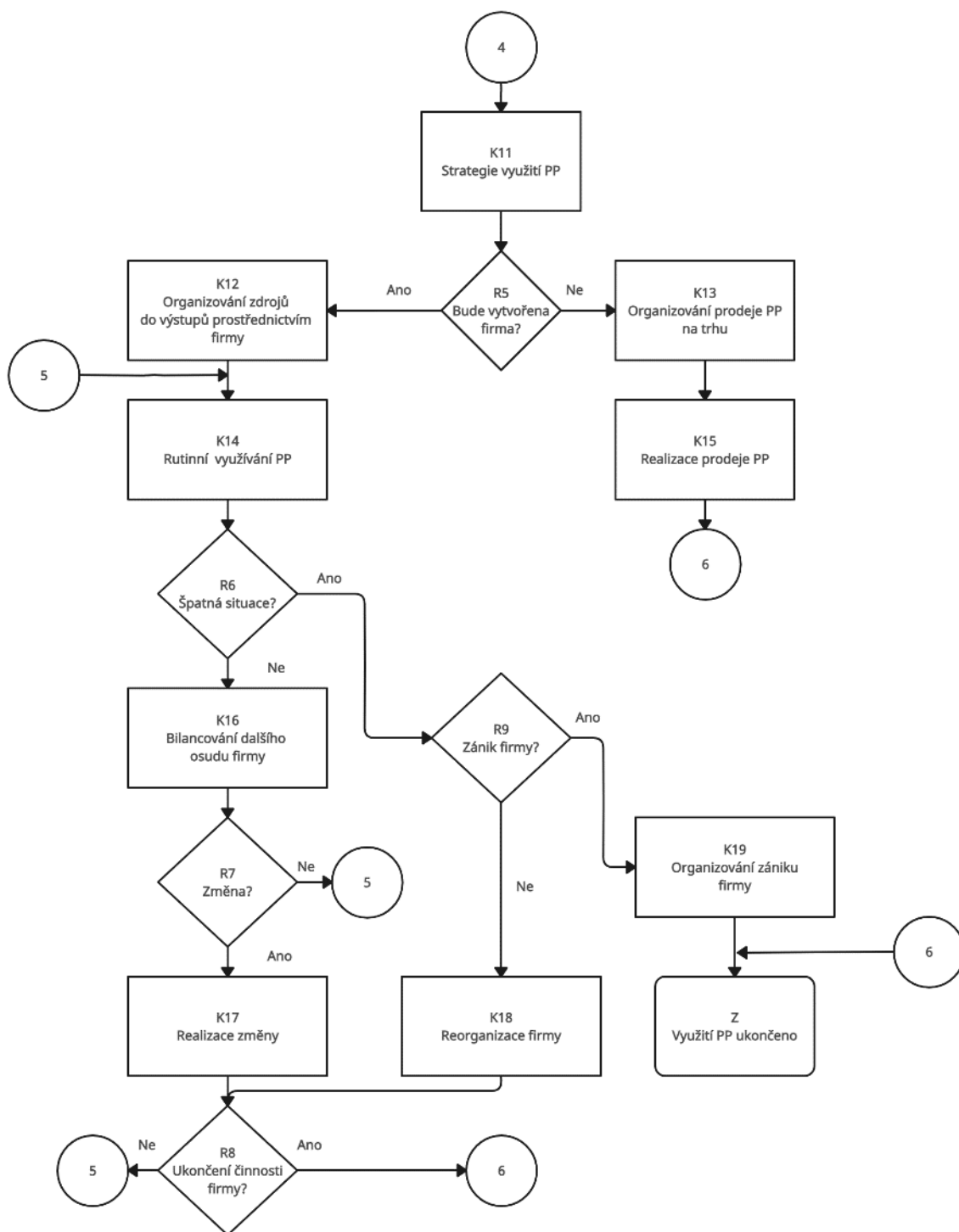
Detailněji lze podnikatelský proces nahlédnout prostřednictvím vývojového diagramu podnikatelského procesu (Hučka, Čvančarová a Franek, s. 125-128, 2021).



Obrázek 18 Vývojový diagram podnikatelského procesu (List 1) (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 19 Vývojový diagram podnikatelského procesu (List 2) (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 20 Vývojový diagram podnikatelského procesu (List 3) (zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IV: EMAIL Z AKA ZE DNE 15.1.2024

RE: Prosba

Předmět: RE: Prosba
Od: <katerina.hrubesova@aka.cz>
Datum: 15.01.2024 12:55
Komu: <p_baranek@utb.cz>
Kopie: 'Kristina Vacková' <office@aka.cz>

Dobrý den, Petře, ráda bych vám pomohla, ale informace o celém trhu nemá de facto nikdo, ani stát, který by měl mít dokonalý přehled o plátcích daně, tak nemá. Takže skutečně nevíme, kolik je reklamních agentur, jaké mají obraty a kolika lidem dávají práci. My tohle budeme zjišťovat v následujících 2 letech na základě pobídky z OP Ministerstva kultury. Na našich stránkách najdete přehled našich členů, a ve výročkách si můžete najít jejich obrat. Pak máme zprávu o reklamě, která obsahuje reklamní investice apod. Vše najdete na našich stránkách www.aka.cz, mějte se hrubešová

Kateřina Hrubesová
Executive Director
+420 777 306 151
Asociace komunikačních agentur

From: Kristina Vacková <office@aka.cz>
Sent: Monday, January 15, 2024 10:09 AM
To: p_baranek@utb.cz
Cc: Kateřina Hrubesová <katerina.hrubesova@aka.cz>
Subject: Re: Prosba

Dobrý den, Petře,

Váš mail přeposílám naší výkonné ředitelce, Káče Hrubesové.

Momentálně máme dost napilno - celý tento a do poloviny příštího týdne, věřím ale, že se Vám ozve, popřípadě vám dá potřebné kontakty.

Díky za pochopení.

Kristina

Mgr. Kristina Vacková
Project Manager
Mobil: 603 86 78 78
E-mail: office@aka.cz, kristina.egypt@gmail.com
Web: www.aka.cz



ASOCIACE
KOMUNIKAČNÍCH
AGENTUR

RE: Prosba

On 15. 1. 2024, at 10:06, Bc. Petr Baránek <p_baranek@utb.cz> wrote:

Dobrý den paní Vacková,

obracím se na Vás s velikou prosbou:

píši diplomovou práci na téma marketingové agentury a velmi rád bych tento segment blíže prozkoumal a popsal.

Je možné od Vás získat data o marketingových agenturách v ČR?

Zajímaly by mne počty agentur v ČR, jejich personální velikosti, obraty atd.

Je možná tato data získat, případně, jsou k dispozici i jiná data?

Mějte se dobře,

Petr Baránek

PŘÍLOHA P V: EMAILOVÁ KOMUNIKACE S ČSÚ

RE: Prosba

Předmět: RE: Prosba
Od: Kholová Michaela <michaela.kholova@czso.cz>
Datum: 17.01.2024 15:51
Komu: "p_baranek@utb.cz" <p_baranek@utb.cz>

Dobrý den,

, kolik subjektů poskytuje tento typ služeb bez zmíněného kódu - data bohužel nemáme k dispozici.

https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickych_subjektu

...zobrazené identifikační údaje a statistické charakteristiky ekonomického subjektu jsou výsledkem statistického vyhodnocení informací dostupných z administrativních zdrojů a slouží účelům státní statistické služby

S pozdravem a přáním hezkého dne,
Michaela Kholová

-----Original Message-----

From: Bc. Petr Baránek <p_baranek@utb.cz>
Sent: Wednesday, January 17, 2024 3:27 PM
To: Kholová Michaela <michaela.kholova@czso.cz>
Subject: Re: Prosba

Dobrý den paní Kholová,

moc Vám děkuji za tato data.

Snažím se celou problematiku uchopit, pokud možno jí porozumět a data nějak interpretovat pro účely mé práce.

Možná se budu ptát úplně hloupě, ale co mi vlastně tato data říkají?

Chápu to tak, že k 31.12.2023 bylo podle RES aktivních 37579 subjektů s kódem NACE 73.11.

Jaký je ale klíč k přidělování tohoto kódu, resp. ne každý subjekt, který poskytuje reklamní/marketingové služby, má tento přidělený.

Čím se toto přidělování řídí?

Dá se vůbec nějak relevantně zjistit, kolik subjektů poskytuje tento typ služeb bez zmíněného kódu?

Snad jsem to formuloval ne příliš kostrbatě...

Mějte se dobře,

Petr Baránek

Dne 17.01.2024 v 15:09 Kholová Michaela napsal(a):

RE: Prosba

Dobrý den,

K Vašemu dotazu zasilám následující informace:

Údaje z RES (Registr ekonomických subjektů) NACE 73.11 - Činnosti reklamních agentur Počet subjektů by byl 37579 (k 31.12.2023),

Služby - Časové řady - Roční ukazatele

Údaje jsou k dispozici pouze na dvě místa kódu.

<https://www.czso.cz/csu/czso/trszvfucr>

Tab. 4 Tržní služby (CZ-NACE 68-96)
01.06.2023 (kód: 180028-23)

V případě dalších dotazů, doplnění či vysvětlení se na nás neváhejte znovu obrátit.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Ing. Michaela Kholová
Oddělení informačních služeb

Na padesátém 81, 100 82 Praha 10
T +420 274 054 345
M +420 704 659 352
E michaela.kholova@czso.cz
www.czso.cz

-----Original Message-----

From: Resinfo <resinfo@czso.cz>
Sent: Tuesday, January 16, 2024 9:21 AM
To: Kholová Michaela <michaela.kholova@czso.cz>
Subject: FW: Prosba

-----Original Message-----

From: Bc. Petr Baránek <p_baranek@utb.cz>
Sent: Monday, January 15, 2024 10:18 AM
To: Resinfo <resinfo@czso.cz>
Subject: Prosba

Dobrý den,

obracím se na Vás s velkou prosbou:

píši diplomovou práci na téma marketingové agentury a velmi rád bych tento segment blíže prozkoumal a popsal.

RE: Prosba

Je možné od Vás získat data o marketingových agenturách v ČR?

Zajímaly by mne počty agentur v ČR, jejich personální velikosti, obraty atd.

Je možná tato data získat, případně, jsou k dispozici i jiná data?

Mějte se dobře,

Petr Baránek

PŘÍLOHA P VI: CÍLOVÉ TŘÍDY

Cílové třídy podle Sinus-tříd Sinus sociovize

„Se Sinus-třídami je vývoji produktů, marketingu a komunikačnímu plánování k dispozici metoda pro optimalizaci cílových skupin, která se zakládá na životním světě a životním stylu spotřebitele. Sinus-třídy sdružují lidi, kteří se podobají ve svém pojetí a stylu života“ (Kalka, Allgayer, s. 8, 2007).

Optikou této metody lze definovat tyto třídy spotřebitelů:

- konzervativní,
- etablovaní,
- postmateriální,
- mladí a úspěšní,
- experimentátoři,
- hédonici,
- tradicionalisté,
- nostalgici,
- konzumní materialisté,
- konzervativní střed.

(Kalka, Allgayer, s. 10-90, 2007).

Cílové skupiny podle semiometrického modelu TNS Infratestu

„Popisy cílových skupin bazírují stále ještě často na čistě sociodemografických proměnných. Přitom je implicitně základem předpoklad, že se dá konzumní jednání objasnit znaky jako je věk, pohlaví, vzdělání nebo příjem. Ovšem tyto popisy cílových skupin jsou často nejasné a popis komplexního dění na trhu jen nedostačující. Podstatně podrobnější poznatky podávají naopak psychografické znaky, jako například hodnoty, protože právě tyto často podvědomé základní postoje řídí ve velké míře naše chování“ (Kalka, Allgayer, s. 98, 2007).

Optikou této metody lze definovat tyto skupiny spotřebitelů:

- kulturní,
- orientovaní na zábavu a potěšení,

- materiálně orientovaní,
- kritický – dominantní – bojovný,
- rodinné a sociálně orientované typy,
- orientovaní na zážitky,
- religiózní,
- zasnění,
- racionální,
- tradiční.

(Kalka, Allgayer, s. 100-160, 2007).

Cílové skupiny podle Galaxie GIM – společnost pro inovační výzkum trhu

„Nadprůměrnost a stálá proměna jsou z pohledu Společnosti pro inovační výzkum trhu (GIM) rozhodující rámcové podmínky pro marketing“ (Kalka, Allgayer, s. 162, 2007).

Optikou této metody lze definovat tyto skupiny spotřebitelů:

- kriticky kreativní propagátoři nových trendů,
- neotradiční profilátoři,
- subkulturní individualisté,
- sebestřední požitkáři,
- multikulturní přistěhovalci,
- matky orientované na kariéru,
- ekologicky uvědomělí,
- bojovníci v postkomunismu,
- autentičtí – uvědomělí,
- nenároční pragmatikové,
- reprezentativní sebestřední,
- distingovaní experti na styl.

(Kalka, Allgayer, s. 164-260, 2007).

PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED ODKAZŮ NA ZDROJOVÁ DATA

Pro zvýšení přehlednosti jsou na tomto místě uvedeny všechny odkazy na externí úložiště Google Drive, kde jsou uložena všechna zdrojová data, na která se tato diplomová práce odkazuje.

Scénář polostrukturovaných rozhovorů

https://docs.google.com/document/d/1ceIuYK_CbfSqie2Ahzob5qWiwTRJAS6u/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true

Návrh struktury dotazníku

<https://docs.google.com/document/d/12OXtpERHLIvtqzADFjZXUOsUle7ILi6f/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true>

Záznamy pretestu polostrukturovaných rozhovorů

<https://drive.google.com/drive/folders/12Xw0L7NEp7alMM6RZl8vJ8uy17uGF1BW?usp=sharing>

Záznamy polostrukturovaných rozhovorů

https://drive.google.com/drive/folders/1waa1dmidyRpNqULykmkYJN_6wcpdmS4p?usp=sharing

Stručný přepis polostrukturovaných rozhovorů

<https://docs.google.com/document/d/1ScNGVr-pDpOZR5Nnpyh6r8pKXFn4nBZg/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true>

Upravená struktura dotazníku

https://docs.google.com/document/d/1voKbMEF7o_I4mwwG-UXqzP1Tuo6_G6On/edit?usp=sharing&oid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true

Reporty pretestů dotazníků

<https://drive.google.com/drive/folders/1cwYmLT3nYGLZ3MLxMfd89BjHkgbtDqi8?usp=sharing>

Detailní report dotazníkového šetření

<https://drive.google.com/file/d/12witP9f0Vi4WEophAo1RAVQjJIwnqgXD/view?usp=sharing>

Přepis dotazníkových odpovědí – kritéria pro výběr agentury

https://docs.google.com/document/d/1HbDm_zf5iwg5hmdklJw38pVkvSRwKl3L/edit?usp=sharing&ouid=108644679348486067834&rtpof=true&sd=true