

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU**

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
**Spolupráce v marketingové komunikaci**

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Iveta Pavezová

Autor diplomové práce  
Bc. Veronika Vašková

---

České Budějovice  
2013

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika VAŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10700**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Spolupráce v marketingové komunikaci**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Cílem práce je analyzovat spolupráci v rámci marketingové komunikace mezi vybranými organizacemi.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Sběr dat - řízené rozhovory
3. Analýza a hodnocení zjištěných dat
4. Návrhy změn a doporučení

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**De Pelsmacker, P. Geuens, M. Van den Bergh, J. Marketingová Communication. Harlow: Pearson Education, 2003.**

**Foret, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2003.**

**Frey, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. Praha: Management Press, 2008.**

**Keller, L. K. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007.**

**Kotler, P., Keller, L. K. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007.**

**Kotler, P., Armstrong, G. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education, 2010.**


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Pavezová**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Kamil Pícha, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Spolupráce v marketingové komunikaci“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této diplomové práce. Souhlasím dále s tím, aby touto elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponenta práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátu.

V Českých Budějovicích ..... 12.9.2013 .....

.....  
Veronika Vašková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Ivetě Pavezové za vedení diplomové práce, cenné rady, poskytnuté podklady a trpělivost s kladenými dotazy při jejím vypracování.

# Obsah

Úvod.....	3
1. Literární rešerše .....	4
1.1. Marketing .....	4
1.2. Marketingový mix .....	5
1.2.1. Výrobní politika .....	6
1.2.2. Cenová politika .....	7
1.2.3. Distribuční politika .....	7
1.2.4. Komunikační politika.....	8
1.3. Marketingová komunikace a její význam v oblasti Marketingu .....	9
1.4. Model marketingové komunikace .....	12
1.5. Komunikační mix.....	13
1.5.1. Reklama .....	14
1.5.2. Podpora prodeje .....	14
1.5.3. Osobní prodej.....	15
1.5.4. Event marketing .....	15
1.5.5. Sponzoring .....	16
1.5.6. Public relations.....	17
1.5.7. Výstavy a veletrhy .....	17
1.5.8. Interaktivní marketing, online komunikace a nová média.....	18
1.6. Změny v marketingové komunikaci.....	19
1.7. Spolupráce .....	21
1.8. Obchodní vztahy.....	22
1.9. Marketingový výzkum .....	23
2. Cíle a metodika práce .....	25
2.1. Cíle práce.....	25
2.2. Metodika práce .....	25
3. Praktická část .....	27

3.1.	Profil společnosti.....	27
3.2.	Analýza způsobů spolupráce.....	29
3.3.	Obchodní vztah.....	29
3.3.1.	Spolupráce s agenturami.....	29
3.4.	Horizontální a vertikální spolupráce.....	30
3.5.	Interní a externí spolupráce.....	31
3.6.	Sociální sítě jako nástroj komunikace v rámci spolupráce.....	32
3.7.	Interní spolupráce.....	33
3.7.1.	Spolupráce jednotlivých poboček.....	33
3.7.2.	Spolupráce marketingu a obchodu.....	40
3.7.3.	Spolupráce s personálním oddělením.....	41
3.7.4.	Týmová spolupráce.....	42
3.8.	Externí spolupráce.....	44
3.8.1.	Sponzoring a charitativní činnost.....	44
3.8.2.	Spolupráce se zahraničím.....	47
3.8.3.	Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	48
3.9.	Návrhy doporučení.....	49
3.9.1.	Využití sociálních médií jako nástroje komunikace.....	51
3.9.2.	Doporučení pro zlepšení spolupráce mezi jednotlivými odděleními.....	58
4.	Závěr.....	60
5.	Summary.....	62
6.	Přehled použité literatury.....	64
7.	Seznam tabulek.....	68
8.	Seznam obrázků.....	69

## Úvod

Marketingová komunikace již dávno není pouze „doplňkovým oddělením“ velkých a dostatečně finančně zajištěných společností, jak ji mnozí manažeři kdysi chápali. Na současných trzích, kde se mluví o „superkonkurenci“ nebo dokonce „hyperkonkurenci“, se bez Marketingové komunikace neobejde téměř žádná organizace, ať už komerční či nikoliv.

V dnešní době ovlivňuje trh nespočet faktorů, které je třeba brát v úvahu v každém odvětví obchodu. Každá společnost se tak denně potýká s neustálými změnami, turbulentním prostředím, rostoucí konkurencí a musí se neustále vyvíjet a přizpůsobovat podmínkám trhu. Zejména vlivem globalizace, internacionalizace a obrovského růstu úrovně informačních technologií dochází nejen ke stále většímu růstu konkurenčního prostředí, ale také k novým příležitostem v podobě objevování nových trhů. Tím byla i oblast marketingu donucena přizpůsobit se aktuálním potřebám trhu, a jelikož je marketingová komunikace jednou z nejvýznamnějších a nejvíce viditelných součástí marketingového mixu, týká se tato proměna také jí.

Podle Karlička a Krále (2011) byla vlivem všech změn klasická marketingová komunikace postupně nahrazena Integrovanou marketingovou komunikací, která se v zásadě orientuje mnohem více na úzké segmenty, individuálního zákazníka a udržování dlouhodobých vztahů s cílem získat více než jen nového zákazníka.

Význam této součásti marketingu a její proměna a adaptace dnešnímu prostředí je tedy zřejmá a manažeři se stále snaží hledat nové cesty, jak zákazníky oslovovat, informovat a získat. Hledat tyto nové způsoby a řešení však není jednoduchým úkolem, a proto se hledání přesouvá i za hranice společnosti. Jak známo, „víc hlav víc ví“, a firmy se tak spojují a spolupracují na nových možnostech za účelem dosažení společných cílů. I takováto spolupráce má ale mnoho podob, proto se tato práce zaměřuje nejen na jejich vymezení, ale i na hledání nových cest pro marketingovou spolupráci konkrétního podniku.



# 1. Literární rešerše

Vzhledem k četnosti názorů na terminologii marketingu jako takového, jemuž je věnována úvodní část literární rešerše, i marketingové komunikace, jejíž terminologii vysvětluje část následující, je vhodné připomenout několik definic. Tyto definice se týkají oblastí, které jsou relevantní pro potřeby této práce.

## 1.1. Marketing

Existuje celá řada definic, kterými lze vysvětlit, co všechno se pod pojmem marketing skrývá. Jednu z nejstarších použil Adam Smith (1176): *„Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele“*.

Modernější definice pak tuto formulaci rozšířily či upravily o několik prvků, podstata však zůstala stále stejná, a sice orientace na spotřebu a zájmy spotřebitele. Například hned několik definic v průběhu času zpracoval jeden z nejuznávanějších odborníků v oblasti marketingu:

- Marketing je souborem všech lidských činností zaměřených na zprostředkování směny hodnot. (Kotler, 1972),
- Marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze. (Kotler, 1989),
- Marketing je uspokojování potřeb ziskem. (Kotler, Keller, 2006),
- Marketing je společenský a řídicí proces, jehož pomocí jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. (Kotler, Keller, 2007).

V novější publikaci můžeme také nalézt velmi jednoduchou, avšak trefnou definici, kde tvrdí, že marketing je řízení ziskových vztahů se zákazníky a že cílem je vytvářet hodnotu pro zákazníky a zachycovat hodnotu na oplátku (Kotler 2009, s. 6).

Zajímavý pohled na marketing také uvádí Boučková a kol. (2003, s. 3), která tvrdí, že marketing lze vyjádřit mnoha definicemi, jejichž společnými prvky jsou:

- integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen proces dílčích činností,
- vycházení z pochopení problémů zákazníků a nabízení řešení těchto problémů,
- marketing začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by tyto představy mohly uspokojit a končí jejich plným uspokojením,
- atributem úspěšného podnikání je zisk, do kterého se promítá spokojenost zákazníka,
- marketing je spojen také se směnou.

V podání Boučkové a kol. (2003, s. 3) je tedy marketing charakterizován takto: *„Marketing lze charakterizovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“*

Pro úplnost je uvedena ještě definice American Marketing Association (2007), která přidává další konkrétní pojmy: *„Marketing je aktivita, soubor ustanovení a procesů pro vytváření, komunikování, poskytování a vyměňování nabídek mající hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnosti jako celek.“*

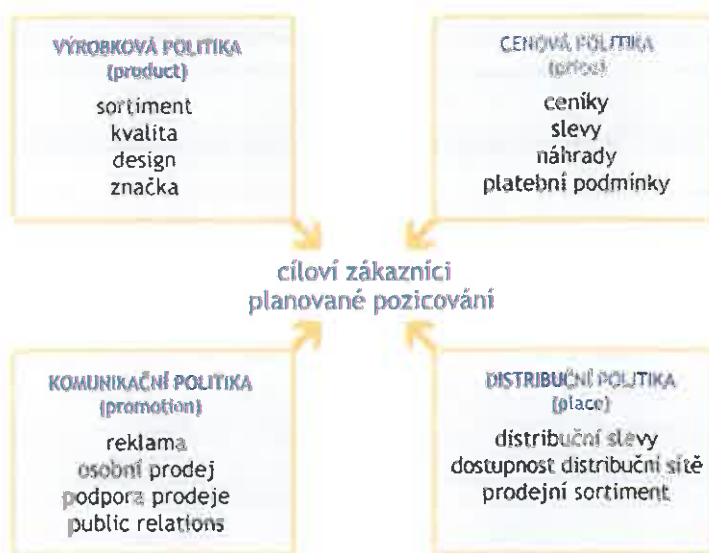
## **1.2. Marketingový mix**

Definice podle Kotlera a Armstronga (2009, s. 55) tvrdí, že marketingový mix je souborem taktických ovladatelných nástrojů, které firma mísí za účelem dosažení žádaných reakcí na cílových trzích.

Marketingový mix obsahuje nástroje využívané k realizaci marketingu jako celku. O těchto nástrojích hovořil již na konci 40. let 20. století podle Němce (2005) James Culliton, který jej nazval mixem jednotlivých ingrediencí. Později začal se čtyřmi prvky marketingového mixu – Product, Price, Distribution, Promotion, pracovat Richard Clewett, jehož učeň Jerry McCarthy pak nahradil distribuci slovem „Place“, zdůraznil

propojenost a kombinaci těchto složek a představil dnes známý marketingový mix, tzv. 4P. Zpopularizoval ho také McCarthyův kolega, výše zmiňovaný Philip Kotler (2004, s. 105), který však apeluje na předchozí strategická rozhodnutí týkající se zejména zacílení, segmentace či positioningu. Podle něj je „*Marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů - výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“.

*Obrázek č.1 – Marketingový mix*



*Zdroj: Němec, 2005*

### 1.2.1. Výrobová politika

*„Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval, a dokonce za ně platil i vyšší cenu.“ (Kotler, 2000, s. 115).*

Jakubíková (2008, s. 154) sdílí názor, že výrobek je jedním z prvků marketingového mixu, což znamená, že jde o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma reguluje své úsilí o obrat a zisky.

Do výrokové politiky zařazují někteří autoři nejen produkty/služby jako takové, ale také ostatní služby s výrobkem dodávané. Jedná se například o záruku či garanci: „*Délka garance napovídá spotřebiteli, s jakou kvalitou se setkává* (Jakubíková, 2008, s. 171). V neposlední řadě zahrnuje výroková politika také sortiment, obaly, značky, design, image apod., tedy všechny faktory, které hrají roli v uspokojování potřeb zákazníka a s produktem souvisejí.

### **1.2.2.Cenová politika**

Cena je nástrojem, který zásadně ovlivňuje jak výrobu, tak i spotřebu. Obzvláště na českém trhu je cena faktorem, který hraje velice důležitou roli při nákupním rozhodování spotřebitelů a je také jediným nástrojem marketingového mixu, který vytváří finanční prostředky přímo.

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, s. 206) zastávají názor, že „*Cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktů.*“ a vysvětlují, že hodnotu produktu většinou vyjadřuje jeho skutečná či psychologická užitečnost a cena se s ní ne vždy musí shodovat – odklání se v důsledku působení poptávky a nabídky.

Jakubíková (2009, str. 222) uvádí definici: „*Cena je hodnota, již se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu.*“ a dále uvádí, že cena je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, což dokonale zapadá do konceptu marketingové komunikace.

### **1.2.3.Distribuční politika**

I distribuce je nedílnou součástí marketingového mixu. Pomocí tohoto nástroje se produkt či služba dostávají k zákazníkovi.

Storback a Lehtinen (2002, s. 23) uvádějí, že „*V tradičním marketingovém pojetí distribuce znamená, že firmy distribuují zákazníkům hodnotu v podobě produktů.*“. V novém pojetí je ale podle Jakubíkové (2008, s. 188) distribuce hodnoty povýšena na tvorbu hodnoty, a to díky trendu vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníky. Dále pak uvádí, že „*Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je*

*pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují i v kvalitě, kterou požadují.“*

Podle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010, s. 213) je distribuce přesun produktu z místa jeho vzniku – výroby (od výrobce) na místo jeho prodeje (k zákazníkovi) tak, aby ho zákazník mohl koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase a v požadovaném množství a kvalitě. Hlavním cílem distribuce je pak podle nich volba distribuční cesty, což je podle Kotlera (1998, s. 468). *„Způsob, který se použije při pohybu produktů od výrobce, resp. poskytovatele služeb ke konečnému zákazníkovi, přičemž by mělo docházet k optimalizaci zisku v rámci celé distribuční cesty, tedy pro všechny zúčastněné distribuční subjekty.“*

#### **1.2.4. Komunikační politika**

Komunikační politika je právě ta část marketingového mixu, která je pro účely této diplomové práce nejdůležitější. Komunikaci lze charakterizovat jako *“Proces sdělování, přenosu a výměny významů a hodnot hmotné i nehmotné podstaty (Velká ekonomická encyklopedie, 2002, s. 375).*

Reifová a kol. (2004, s. 98) popisuje komunikaci jako *“Výměnu sdělení a zejména významů sdělení prostřednictvím znakových systémů.“*

V oblasti marketingu je podle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010, s. 219) komunikace systém komunikačních metod a prostředků, s jejichž pomocí firma ovlivňuje nákupní chování zákazníků v zájmu realizace zboží na trhu. Komunikace je tedy prostředkem pro prodej výrobku či služby. Dobrá komunikace může zvýšit prodeje a je také klíčovým prvkem spolupráce, která využívá jednotlivých nástrojů komunikace ke splnění jejích cílů.

### 1.3. Marketingová komunikace a její význam v oblasti Marketingu

Marketingová komunikace je jednou z nejviditelnějších a nejvýznamnější částí marketingu a spolu s cenovou, distribuční a produktovou politikou utváří ucelený marketingový mix. Kotler a Keller (2007, s. 574) definují marketingovou komunikaci jako *“Prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají.”*

*„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“* (Karlíček a Král, 2011, s. 9). Jedná se tedy o činnost, jejímž cílem je nejen ovlivňovat nákupní chování, ale i poskytovat informace o produktu, službě či společnosti. Marketingová komunikace však nemůže fungovat bez ohledu na celkovou marketingovou strategii a při jejím plánování či samotné aplikaci musí být brán zřetel na marketingový plán, ze kterého ten komunikační v zásadě vychází a je mu podřízen.

Podle Karlíčka a Krále (2011) má úspěšná marketingová komunikace několik stádií, přičemž prvním a velice důležitým z nich je pečlivé a pozorné plánování.

**Obr. 2** Základní fáze marketingového plánování



**Zdroj:** Karlíček, Král, 2011, s. 11

**Obr. 3** Základní fáze komunikačního plánování



**Zdroj:** Karlíček, Král, 2011, s. 11

Na obrázcích 2 a 3 jsou znázorněny základní fáze marketingového a komunikačního plánování podle Kralíčka a Krále (2011, s. 11-15). Obě činnosti by měly vždy být velmi důsledně sladěny, což může být problémem zejména u společností s rozsáhlejšími a složitějšími organizačními strukturami a v důsledku toho delegují tyto firmy část některých aktivit na mediální či komunikační agentury. Tím by mohlo docházet k rozdílům mezi marketingovými a komunikačními procesy, k čemuž by v praxi nemělo docházet, a je tedy třeba veškeré činnosti neustále kontrolovat.

Komunikační proces začíná vždy jeho plánováním a pro úspěšné naplánování je třeba dodržovat určité podmínky, z nichž jednou je vnitřní konzistence. „*Vnitřní konzistenci komunikačního plánu se rozumí, že komunikační strategie i cíle odpovídají situační analýze a že veškeré naplánované komunikační aktivity odpovídají stanovenému rozpočtu.*“ (Kralíček a Král, 2011, s.12). Pro úspěšné naplánování komunikačního plánu je tedy třeba začít analýzou situace na trhu, která umožní definování zásadních současných, ale hlavně také budoucích problémů i příležitostí na trhu. Nejdůležitějšími prvky analýzy jsou cílový segment, jeho vnímání konkurence, přístup k produktové kategorii a média, která budou použita k jeho oslovení. V neposlední řadě je důležitá i analýza konkurenčních komunikačních aktivit.

Po zjištění a analyzování situace na trhu je možné přistoupit ke stanovení komunikačních cílů, které určují, co a kdy má být marketingovou komunikací dosaženo a sjednocují představy a úsilí všech článků, které se na připravované kampani podílí. Cíle slouží také jako kritéria pro vyhodnocování úspěšnosti kampaně. Nejčastějšími komunikačními cíli jsou například zvýšení prodeje, ovlivnění postojů spotřebitelů či loajality ke značce, zvýšení povědomí o značce, stimulace nákupního chování nebo budování trhu (vytvoření či rozšíření). První zmiňovaný cíl, tedy zvýšení prodeje, používá drtivá většina kampaní. Jelikož ho ale ovlivňuje velká spousta faktorů, jejich usměrnění není v silách marketingové komunikace (například cenová politika, konkurence, vývoj trhu atp.), je jeho využitelnost poměrně omezená. Proto jsou v praxi častěji využívány cíle, které je jednodušší splnit – Povědomí o značce, stimulace

nákupního chování, ovlivnění postojů či loajality ke značce. Povědomí o značce, tzv. Brand awareness, je zásadním faktorem ovlivňujícím úspěch prodeje.

To, že zákazník bude mít větší povědomí o značce, ale ještě neznamená vyšší prodeje. Je tedy třeba také ovlivňovat postoj ke značce tak, aby klient značku preferoval a kupoval. Ovlivňováním se v tomto kontextu rozumí zejména změnu image, pověsti značky a již zmíněné zvýšení preferencí oproti značkám ostatním. Marketingovou komunikací lze ovlivňovat každou ze tří vzájemně provázaných složek postojů – kognitivní, emocionální a behaviorální. „*Kognitivní složka postoje představuje veškeré názory a znalosti, které cílová skupina o dané značce má.*“ (Karlíček a Král, 2011, s. 14). Do složky emocionální pak spadají pocity cílového segmentu vůči naší značce, tedy určitý vztah. Všichni se velmi často řídí svými pocity a emocemi, a je tedy velmi důležité soustředit se v marketingové komunikaci zejména na ovlivnění této složky (což v žádném případě ale neznamená zanedbávání složek ostatních). Jako třetí postoj uvádí tito autoři dále behaviorální složku, která znamená tendenci cílové skupiny jednat vzhledem ke značce určitým způsobem. Pokud bude zákazník vnímat například Actimel jako prevenci proti nemocem, přizpůsobí tomu i své chování a každý den si jeden dá.

Veškeré ovlivňování postojů má také souvislost s dalším z cílů – zvyšování loajality ke značce. Smyslem tohoto cíle je zaměření se na stávající zákazníky a udržení dlouhodobého vztahu, tedy udržet dlouhodobě vztah a důvěru klienta tak, aby produkty určité značky opakovaně kupoval. Tato úvaha vychází ze skutečnosti, že „*Náklady na získání nového zákazníka bývají zpravidla vyšší než na udržení stávajícího.*“ (Buchtová, 2012).

Někdy si prodávající kladou za cíl i zvyšování některých úkonů, které „pouze“ směřují ke koupi, například zvýšení návštěvnosti webových stránek. K tomu dochází zejména u významných nákupních rozhodnutí, kdy je celý proces nákupu rozdělen do několika fází a rozhodnutí lze očekávat až ve finální části. Neposledním cílem marketingové komunikace může být budování trhu. Zabývají se jím zejména organizace, které jsou



vedoucím prodejcem v určité produktové kategorii nebo ty, které najdou nějakou mezeru na trhu či přijdou s nějakou zásadní inovací.

Všechny cíle marketingové komunikace by každopádně, stejně jako ostatní cíle, měly odpovídat principu SMART, který je podle Sitárové (2007) *“Souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo nebo ne.”* a měly by být:

- Specific (konkrétní);
- Measurable (měřitelné);
- Achievable (dosažitelné, akceptovatelné);
- Realistic (reálné);
- Time-bound (časově ohraničené).

#### 1.4. Model marketingové komunikace

Efektivní marketingová komunikace vychází z mnoha skutečností a principů. Nejvýznamnější z nich je zcela jistě cílová skupina a zaměření se právě na ní. Na obrázku níže uvádí Karlíček a Král (2011, s.23) model moderní marketingové komunikace, který pomáhá marketérům v praxi a eliminuje většinu běžných chyb.

*Obrázek č. 4 – Model marketingové komunikace*

**Marketingové sdělení**

**CÍLOVÁ SKUPINA**



*Zdroj: Karlíček, Král, 2011, s. 23*

## **1.5. Komunikační mix**

Komunikační mix se skládá ze základních nástrojů využívaných k marketingové komunikaci. Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 574) do komunikačního mixu patří tyto nástroje:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- přímý marketing,
- event marketing,
- PR.

Někteří autoři pak uvádějí jako součást komunikačního mixu i další složky. Pro srovnání si jsou uvedeny komunikační nástroje podle De Pelsmackera a kol. (2003, s. 26-27):

- reklama,
- public relations,
- sponzorování,
- podpora prodeje,
- přímý marketing
- prodejní místa,
- výstavy a veletrhy,
- osobní prodej,
- interaktivní marketing.

Tento výčet je pro své detailnější rozdělení použit i pro potřeby zkoumání způsobů spolupráce v marketingové komunikaci v rámci této práce.

Tak či tak, každý z těchto nástrojů má svůj význam a zároveň se navzájem doplňuje s ostatními složkami komunikačního mixu. Na fungování komunikace má ale také vliv řada ostatních faktorů, zejména strategie komunikace.

### **1.5.1.Reklama**

Reklama je zcela jistě nejviditelnější součástí komunikačního mixu a bývá také často zaměňována s významem celého marketingového mixu.

Podle De Pelsmacker a kol. (2003, s. 203) je reklama *„placená neosobní komunikace firem, jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické veřejnosti prostřednictvím různých“*, přičemž dost podobný názor mají i Kotler a Keller (2006, s. 568), kteří definují reklamu jako *„placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb určitého subjektu.“*

Reklamou definovanou Zákonem č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy (1995) se rozumí *“Oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není dále stanoveno jinak.“*

Reklama je tedy velmi důležitým nástrojem komunikace, která je využívána také při spolupráci na projektech v marketingové komunikaci.

### **1.5.2.Podpora prodeje**

Kotler (2003, str. 89) říká, že podpora prodeje zahrnuje motivační prostředky, které mají zákazníky přimět k tomu, aby nakoupili raději hned než později.

De Pelsmacker a kol. (2003, s. 357) pak popisuje podporu prodeje jako „*Kampaň, která stimuluje prodej např. snížením cen, poskytováním určitých kuponů, soutěžemi či vzorky zdarma nebo speciálními programy pro loajální zákazníky.*“

Podpora prodeje se zaměřuje nejen na zákazníky, ale i maloobchodníky a prodejce. Jejím cílem je motivovat, zvyšovat prodej, odbyt a podpořit zájem o značku. Existuje celá řada nástrojů, které marketéři používají v rámci této oblasti marketingového mixu, mezi nejpoužívanější můžeme zařadit například soutěže, hry, loterie, dárky, prémiová balení, vzorky, ukázky, ochutnávky, kupony, slevy, věrnostní programy, protifinancování a podle některých autorů také veletrhy a výstavy (pro potřeby této práce je ale tento nástroj popsán ve vlastní podkapitole níže).

### **1.5.3. Osobní prodej**

„*Osobní prodej zahrnuje oboustrannou komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím a uskutečňuje se nejen při bezprostředním osobním styku (tváří v tvář), ale s rozvojem telekomunikací a informačních technologií také jejich prostřednictvím*“, (Boučková a kol., 2003, s. 233). Osobní prodej je také velmi důležitým nástrojem v rámci budování vztahu se zákazníky, odpovídá tedy v této práci uvedenému faktu proměny marketingové komunikace směrem právě k budování dlouhodobých vztahů.

De Pelsmacker a kol. (2003, str. 27) uvádí definici osobního prodeje jako „*Prezentaci či demonstraci, která je prováděna prodejcem nebo skupinou prodejců, jejichž cílem je prodat zboží a služby dané firmy.*“ a jako typický znak uvádí osobní kontakt.

### **1.5.4. Event marketing**

Event je anglické slovo, kterému jen těžko hledáme český ekvivalent. Alternativně je snad možné použít vyjádření „zážitek“ či „zvláštní událost“, žádný z těchto výrazů však nikdy nebude zcela přesný.

Karlíček a Král (2011, s. 137) používají při přiblížení výrazu event marketing výrazu „*Aktivity, kdy firma zprostředkovává své cílové skupině emocionální zážitky s její značkou.*“, krátce pak „*Zinscenované zážitky se značkou.*“. Firmy v rámci komunikace

se zákazníci nabízejí určitý společenský, sportovní či jiný program ve formě akcí pro významné zákazníky, road show atp.

Funkci event marketingu vystihuje ve své knize Peter Frey (2011, s. 85): „*Event marketing nám může pomoci přenést symboliku nadlinkových kampaní do reálného života a dát odpovídající stimul cílovým skupinám spotřebitelů.*“

Nové trendy v tomto oboru slibují stále větší využívání komunikačních technologií (jako jsou mobilní telefony či internet) a doručování reklamního sdělení přímo spotřebitelům jejich prostřednictvím. Objevují se například eventy, ze kterých byly pořizovány fotografie a doručovaly se pomocí elektronické pošty přímo ke spotřebiteli.

### **1.5.5.Sponzoring**

Sponzoring bývá často považován za součást PR, jak je také uvedeno výše v literárním přehledu. Pro potřeby této práce je ale sponzoring uvažován samostatně zejména pro svůj význam v oblasti spolupráce. Uvedení sponzoringu jako samostatné části komunikačního mixu je zde na místě, protože sám o sobě tvoří atypický způsob spolupráce (nenaplnuje sice definici spolupráce v pravém slova smyslu, neboť je sponzorovanému předáván finanční obnos, pro potřeby práce je ale uveden zvlášť, protože v řadě případů vede k dosažení společného cíle dvou subjektů).

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 130) definují sponzoring jako *“Obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity a dále zmiňují, že jde vždy o poskytování finančních prostředků, výrobků či služeb za dohodnutou protislužbu.”*

De Pelsmacker a kol. (2003, s. 327) pak sponzorství vyjadřuje jako *“Nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.”*

Vztahy mezi těmito dvěma subjekty, tedy sponzorem a sponzorovaným, jsou zajišťovány pomocí běžných obchodních smluv (o spolupráci, o reklamě apod.). Někdy

je také sponzoring mylně zaměňován s dárcovstvím – tam ale neexistuje žádný smluvní nárok na protislužbu. Nehledě na fakt, že dárcovství se většinou spíše zařazuje do oblasti společenské odpovědnosti, zejména neziskového sektoru.

### **1.5.6.Public relations**

Nejstarší a zároveň nejrozšířenější definici uvádí Institut Public Relations (1978): „*PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.*“.

Ve stejném roce byla formulována definice Mexickou deklarací (1978), již přijala celá řada PR asociací a zní: „*PR v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmu veřejnosti.*“.

Public relations definuje Karlíček a Král (2011, s. 115) jako „*Dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace (tzv. stakeholders).*“ a přidávají i výčet typických příkladů takových skupin – „*Aktivistické skupiny, místní komunity, investoři, dárci, zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, partneři, dodavatelé, vládní, zákonodárné a kontrolní instituce, klíčoví názoroví vůdci a samozřejmě i samotní zákazníci.*“. Dále uvádí trefné vyjádření PR jako mostu mezi organizací a jejím okolím. PR totiž skutečně pomyslně přemostuje určitou propast mezi těmito dvěma subjekty a umožňuje tak nejen komunikaci s okolím, ale i efektivní mezipodnikovou spolupráci, jakož i spolupráci s třetími stranami.

Zásadní rozdíl mezi PR a marketingem definuje Asociace Public Relations Agentur (APRA, 2012), která říká, že „*Marketing se v podstatě týká prodeje produktů a služeb, zatímco PR se týkáji vytvoření správných podmínek, které tento prodej umožňují.*“.

### **1.5.7.Výstavy a veletrhy**

„*Veletrhy a výstavy jsou shromážděním nabídky a poptávky po nejnovějších výrobcích a službách.*“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 91).

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 173) jsou výstavy a veletrhy nástrojem, který je používán k prezentaci výrobků a služeb. Obecným cílem je podle nich vytvořit pole pro nástup prodejní síly vedoucí k uzavření obchodu, poskytnou informace potencionálním zákazníkům se zvláštním důrazem na novost a nové vlastnosti, které výrazně zvyšují užitek produktu. Dodávají i přínosy jako je přilákání nových zákazníků, udržení věrnosti těch stávajících, širší záběr oslovených, dřívější placení, větší odběr nebo získání nových partnerství.

Karlíček a Král (2011, s. 162-163) charakterizují výstavy a veletrhy jako *“Kontakt mezi obchodními partnery či jako místo, kde se setkávají prodávající a kupující.”* a umožňují podle nich okamžité srovnávání nabídky. Uvádějí také dva hlavní typy veletrhů, a to:

- prodejní veletrhy (tzv. B2C veletrhy, jejichž primárním cílem je prodat nabízené zboží zákazníkovi),
- kontraktační veletrhy (tzv. B2B veletrhy jsou určeny výrobcům, obchodníkům či poradenským společnostem působícím v daném oboru a odborné veřejnosti).

Obsáhlou, ale kompletní definici nabízí Jakubíková (2009, s. 246) – *„Veletrhy a výstavy jsou místy, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky, služby i jiné produkty, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkty prodávali nebo nakupovali.“*

### **1.5.8. Interaktivní marketing, online komunikace a nová média**

Podle Juráškové a Horňáka (2012, s. 121) je *„Interaktivní marketing marketingová filosofie, podle níž vnímaná kvalita výrobků či služeb závisí do značné míry na kvalitě interakce mezi zákazníkem a dodavatelem/poskytovatelem služby.“* Díky tomu naprosto zapadá do moderního pojetí marketingu a odpovídají mu i používané nástroje. Příchod nových médií je samozřejmě úzce spjat s příchodem interaktivního marketingu a online média také ovlivňují média tradiční. E-maily stále více vytlačují klasické přímé poštovní nabídky, internetovou reklamu najdeme na každé webové stránce. Na internetu

se zkrátka dá najít úplně všechno a marketéři této vlastnosti využívají ke zviditelnění svých produktů/služeb, získání nových zákazníků či udržení těch stávajících.

Podle De Pelsmeckera a kol. (2003, s. 491) ovlivňuje online komunikace také všechny ostatní části marketingového mixu. Výrobovou strategii posouvá od masové výroby k individualizaci podle potřeb zákazníka, distribuce je méně náročná díky jednodušší komunikaci a jako nástroj komunikace v sobě Internet kombinuje dosah typický pro masová média spolu s možností přizpůsobení individuálního sdělení a vytvoření dvoustranného dialogu.

### 1.6. Změny v marketingové komunikaci

Je jasné, že ani marketing, ani samotná marketingová komunikace není statickým oborem, nýbrž oblastí, která se neustále dynamicky vyvíjí. Tento fakt má hned několik důvodů a následující tabulka shrnuje ty podstatné.

*Tabulka č. 1 – Vývoj trhů a dynamika konkurence*

Změna	Popis
Rostoucí koncentrace v oblasti distribuce spotřebního zboží.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V oblasti distribuce dochází ke značné koncentraci,</li> <li>• distribuční cesty jsou ovládané několika mocnými distributory.</li> </ul>
Počet konkurujících firem se snížil, ale výrazně vzrostl počet značek.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadnárodní firmy a další korporace posílily svůj vliv,</li> <li>• na trhu je méně firem, ale vyšší počet značek.</li> </ul>
Výrazné snížení délky cyklu tržní životnosti výrobků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvádění nových značek na trh je méně nákladné,</li> <li>• rychlost zavádění nových značek na trh se prudce zvyšuje,</li> <li>• nové produkty mají kratší cyklus životnosti trhu.</li> </ul>
Výměna zboží je levnější než	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrobní procesy jsou natolik efektivní, že</li> </ul>



jeho oprava.	<p>obměna výrobků je levnější než jejich oprava,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tato skutečnost akceleruje frenetický rytmus uvádění nových produktů na trh.</li> </ul>
Digitální technologie způsobila revoluci na mnoha trzích.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitální věk podporuje vznik nových výrobků a služeb,</li> <li>• technologie akcelerují inovační rytmus a počet nových produktů,</li> <li>• internet usnadňuje vznik nových značek a nových přístupů k podnikání.</li> </ul>
Vzrůstá počet registrací ochranných známek a patentů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárůst počtu patentů a ochranných známek je důkazem stále rostoucí konkurence na trhu.</li> </ul>
Prudce roste množství různých modifikací výrobků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V každé kategorii zboží exponenciálně vzrostl výběr díky nabídce nejrůznějších variant a modifikací výrobků.</li> <li>• Výrobní kategorie jsou z hlediska dalších možných variant do značné míry saturovány.</li> </ul>
Trhy jsou silně roztrženy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trhy se tříští na mikrosegmenty, které jsou méně ziskové.</li> </ul>
Lidé jsou přesyceni reklamou a fragmentace médií komplikuje uvádění nových výrobků na trh.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržní segmenty jsou menší a komunikace při uvádění nových výrobků na trh je stále dražší,</li> <li>• Chceme-li docílit dobrého mediálního pokrytí, musíme prezentovat značku v mnoha médiích.</li> </ul>
Možnost zaujmout prostor v mysli spotřebitele je stále menší.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotřebitelé jsou vybíraví,</li> <li>• stále více ignorují komerční komunikaci,</li> <li>• jedinou možností, jak zaujmout je inovace.</li> </ul>

*Zdroj: Kotler, 2005, s. 22-30*

Všechny tyto a spousta dalších faktorů způsobují na dnešních trzích mnohem tvrdší konkurenci a dělat marketing je dnes mnohem těžší než dříve. Firmy tak hledají stále

nové způsoby, jak produkty/služby prodat a velkým trendem se stává i téma této práce – Spolupráce v marketingové komunikaci.

## 1.7. Spolupráce

Podle ABZ Slovníku cizích slov (2013) je spolupráce „*Spolupůsobení lidí, kteří jsou zainteresováni na efektivním výsledném produktu svých společných aktivit.*“.

Na úrovni marketingu je možné místo slova spolupráce použít také jeho synonymum kooperace. Kooperace může být definována jako spolupráce osob či jiných subjektů, která vede k dosažení společného cíle vzájemnou komunikací a společnou strategií.

Hesková a kol. (2005, s. 3) uvádí, že „*pro kooperace je charakteristická dobrovolná spolupráce, podniky zůstávají zpravidla právně a hospodářsky samostatné, a to ve všech oblastech, které nejsou smluvně dohodnuty.*“ Je tedy důležité uvést, že i v případě analyzovaných způsobů spolupráce u vybraného podniku nedochází ke koncentraci, tedy k omezením zúčastněných podniků.

Hesková a kol. (2005, s. 5-16) dále rozděluje kooperaci na horizontální a vertikální. Horizontální kooperace je „*Vytváření spolupráce mezi soutěžícími subjekty.*“, vertikální kooperace pak představuje „*Vzájemné propojení dodavatelů a odběratelů.*“. Na horizontální úrovni tedy spolupracují jednotlivé organizace ve stejném tržním prostředí, v rámci stejného odvětví, na úrovni vertikální pak firmy kooperují v navazujících odvětvích.

Řada autorů podle Heskové vychází při analýze teoretických základů z neoklasické teorie, která „*bere v úvahu především hodnocení nákladů kooperace, např. v případě vertikální kooperace jsou výrobní náklady používány jako základní kritérium rozhodování*“. Náklady kooperace jsou tedy hlavním ukazatelem hodnocení efektivity spolupráce, ale i kritériem rozhodování při vstupu do kooperačních vztahů. Hesková uvádí, že kooperace může ovlivnit náklady a vést tak k úsporám ze společných činností.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) skýtá kooperace tři varianty:

- Pozitivní kooperace = spolupráce s partnerem,
- negativní kooperace = konkurenční soupeření s partnerem,
- neutrální kooperace = vzájemná koexistence partnerů.

Nejen, že je spolupráce součástí marketingové komunikace, tento vztah platí i naopak, jak trefně definuje Jankovský (2007, str. 100): „Mezi jednotlivými členy týmu se předpokládá dobře fungující komunikace.“

Spolupráce je v dnešním marketingovém světě velmi důležitá, dalo by se říct dokonce nepostradatelná. Každopádně se ale stává stále větším fenoménem a probíhá vždy na různých úrovních. Jedním z nejširších a zároveň nejzákladnějších pohledů na kooperaci je spolupráce uvnitř a vně podniku. Jednotlivá oddělení firmy jsou na sobě závislá, a jelikož je oddělení marketingové komunikace tím, jehož výstupy jsou nejvíce viditelné i navenek, musí existovat potřebná součinnost oddělení ostatních. Spolupráce uvnitř podniku, resp. mezi jednotlivými odděleními se nazývá vnitropodniková kooperace. Zároveň však nesmí být opomíjena spolupráce s externími partnery a třetími osobami, jako například státem. Taková spolupráce napříč organizacemi je pak nazývána spoluprací mezipodnikovou.

## 1.8. Obchodní vztahy

Pro potřeby analýzy způsobů spolupráce u uvedené společnosti je potřeba rozlišovat mezi pojmy spolupráce a obchodní vztahy. Obchodní vztahy jsou „Vztahy mezi jednotlivci či společnostmi uzavřené za komerčními účely, někdy ve formální podobě smluv či dohod.“ (Business Dictionary, 2013). Obchodní vztahy jsou tedy placenou formou spolupráce, a právě úplata je odlišuje od původní definice kooperace.

## 1.9. Marketingový výzkum

Jelikož je součástí této diplomové práce také marketingový výzkum provedený formou osobních rozhovorů (interview) s marketingovou ředitelkou společnosti a spolupracujícími subjekty, je zde vysvětlena i tato problematika.

Boučková (2003, s. 51) nahlíží na marketingový výzkum jako na sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů (výrobků, služeb, idejí) sloužících k marketingovému rozhodování.

Poměrně trefnou definici uvádějí Mozga a Vítek: (2001, s. 10) „*Marketingový výzkum slouží jako podpora rozhodování. Jeho výsledky by měly vytvářet znalosti o trhu, které se skládají z informací a faktů, popisu vztahů na trhu a vysvětlující souvislosti. Marketingový výzkum se tedy zabývá pozorováním dějů tak, aby bylo možné identifikovat chování subjektů trhu vůči produktu.*“ Marketingový výzkum pak rozdělují na primární a sekundární, přičemž primární je charakterizován výzkum, který se provádí za účelem zodpovězení otázek, jež jsou pro něj specifické. Levnějším a rychlejším druhem výzkumu je číst již hotové výzkumné zprávy a studie, tedy provádět výzkum sekundární.

Dalším základním rozčleněním marketingového výzkumu je na kvalitativní a kvantitativní výzkum. „*Kvalitativní výzkum se zabývá pocity, postoji a motivacemi a metody používané v tomto druhu výzkumu jsou skupinová diskuse, individuální hloubkový rozhovor, projektivní výzkumy a pozorování.*“ (Mozga, Vítek, 2001, s. 114-122). Naproti tomu „*Kvantitativní výzkum zkoumá rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, jejichž cílem je postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snaží se pomocí statistických souborů zachytit názory a chování lidí.*“ (Foret, Stávková, 2003, s. 16-20). Existuje podle nich několik technik kvantitativního výzkumu: osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemní dotazování, ale také obsahová analýza textu a jiných symbolických vyjádření. Samotný proces marketingového výzkumu by se dal shrnout do pěti kroků.

*Obrázek č. 5 – Proces marketingového výzkumu*



*Zdroj: Foret a Stávková, 2003, s. 20*

## **2. Cíle a metodika práce**

### **2.1. Cíle práce**

Primárním cílem této diplomové práce je na základě analýzy způsobů spolupráce v marketingové komunikaci u zvoleného podniku navrhnout doporučení, která povedou k lepšímu využití komunikačních nástrojů využívaných při spolupráci, a ke zlepšení současné úrovně spolupráce ve vybraných oblastech kooperace.

Dalším cílem je ověřit některá tvrzení vyplývající z literárního přehledu v praxi, a to zejména to, že spolupráce může ovlivnit náklady a vést tak k úsporám ze společných činností.

### **2.2. Metodika práce**

Prvním krokem k vypracování této diplomové práce je studium odborných materiálů a literatury týkající se marketingu jako celku a posléze marketingové komunikace jako součásti marketingu. Dále je literárně zkoumán termín spolupráce, neboť je klíčovým prvkem této práce, a vysvětlen je také termín marketingového výzkumu. Ze všech zdrojů je vytvořen literární přehled, který naznačuje průřez názory jednotlivých autorů na problematiku oblastí relevantních k diplomové práci. Zapracovány jsou také poznatky získané v průběhu studia, a to zejména absolvováním předmětů jako Marketingová komunikace či Strategický marketing.

Zvolenou společností pro analýzu způsobů spolupráce v marketingové komunikaci je advokátní kancelář, a to z důvodu jejího mezinárodního dosahu a faktu, že obor marketingu a práva se v praxi vzájemně prolínají, a je tedy příznačné sledovat, jak funguje marketingová spolupráce právě v tomto oboru. Samotná analýza je provedena na základě interview s marketingovou ředitelkou advokátní kanceláře, která byla ochotna poskytnout pro potřeby této práce součinnost a veškeré podklady. K průzkumu přispěly také řízené rozhovory s jednotlivými spolupracujícími stranami (vedoucím marketingu bratislavské pobočky kanceláře, členy týmu marketingové komunikace,

partnery kanceláře a reklamní agenturou zaštiťující projekt na podporu lidí zasažených povodněmi).

V úvodu praktické části je uveden profil společnosti a rozdíl mezi spoluprací a obchodními vztahy, a to na základě výsledků řízených rozhovorů a literární rešerše. Na stejném základě je pak spolupráce rozdělena na horizontální a vertikální a dále členěna na interní a externí kooperaci. Jelikož by žádná spolupráce, obzvláště v oblasti marketingové komunikace, nemohla probíhat bez kvalitní komunikace, jsou práci zkoumány také vybrané nástroje komunikace, zejména moderní nástroj dnešní doby - sociální síť. Kapitola interní spolupráce analyzuje způsoby kooperace jednotlivých poboček advokátní kanceláře pomocí menší případové studie týkající se spolupráce na marketingové kampani s mezinárodním dosahem. Dále je pak zkoumána spolupráce marketingového oddělení s dalšími odděleními společnosti (zejména obchodním a personálním) a spolupráce jednotlivých členů týmu oddělení marketingové komunikace. V kapitole týkající se externí spolupráce je pak opět na základě menší případové studie týkající se sponzoringu jako součásti spolupráce zkoumán právě sponzoring a charitativní činnost. Dále je pak na základě informací získaných při řízených rozhovorech uvedeno, jak společnost spolupracuje se zahraničním a vzdělávacími institucemi.

Práce je zakončena zhodnocením výsledků prostřednictvím zpracovaného přehledu zkoumaných způsobů spolupráce s uvedením zjištěných pozitiv a negativ. Na tento přehled navazují doporučení, týkající se zejména těch oblastí, u kterých byly zjištěny největší nedostatky, tedy využití sociálních sítí jako nástroje komunikace a spolupráce s ostatními odděleními společnosti.

### 3. Praktická část

Ekonomie je obsáhlou vědní disciplínou, která se prolíná s celou řadou disciplín dalších. Jednou z nich je i právo, a právě s tímto oborem k sobě mají velice blízko, jedna disciplína ovlivňuje druhou a navzájem spolu velmi úzce souvisí. Což samozřejmě platí i pro marketing, jako součást ekonomického světa. Jedním z důvodů, proč k analýze problematiky spolupráce v marketingové komunikaci byla pro potřeby této práce vybrána advokátní kancelář, je tedy zejména možnost zajímavého pohledu na marketingovou praxi oblasti právní kultury. Analýza byla provedena na základě interview s marketingovou ředitelkou společnosti, vedoucím marketingu slovenské pobočky, členy týmu oddělení marketingové komunikace a jednotlivými spolupracujícími subjekty (reklamní agentura). Pro potřeby diplomové práce si nicméně vedení společnosti nepřálo zveřejnění jména advokátní kanceláře, a to z důvodu poskytnutí interních informací a údajů. Vzhledem k tomuto požadavku tedy není jméno společnosti uváděno.

#### 3.1. Profil společnosti<sup>1</sup>

Advokátní kancelář s hlavním sídlem v Praze a pobočkami v Brně, Ostravě a Bratislavě byla založena v roce 2001 skupinou právníků, jak z řad českých, tak i mezinárodních právnických společností. V současné době zaměstnává více než 140 právníků, 400 stálých spolupracovníků a několik desítek studentů. Kancelář poskytuje komplexní právní poradenství (v odpovídajícím rozsahu i daňové) ve všech oblastech podnikatelské činnosti, a to nejen českým a slovenským, ale také mezinárodním klientům a jednotlivcům.

V Praze jsou centralizovány veškeré hlavní činnosti, jako jsou hlavní obchodní činnosti, účetnictví, know-how a v neposlední řadě také marketing a business development. Pobočka v Brně je pak hlavní kontaktním místem pro klienty z Jihomoravského kraje, ale také v širším záběru z celé Moravy a Vysočiny a stálých klientů v této oblasti je nyní zhruba šedesát. V současné době v brněnské kanceláři pracuje třináct právníků a téměř

---

<sup>1</sup> Profil je sestaven na základě informací od zaměstnanců kanceláře, interních profilů společnosti a rešerše intranetu.



padesátka spolupracovníků zajišťujících chod kanceláře. Koordinována je dvěma brněnskými partnery/manažery a centrálně potom dalšíma dvěma z Prahy, přičemž z hlediska know-how a managementu je plně podporována pražskou centrálou a v případě potřeby je k dispozici i podpora odborná. Podobně funguje také bratislavská pobočka, která v současné době čítá 20 právníků a téměř šedesát dalších spolupracovníků z řad administrativní podpory, překladatelů, IT specialistů či finančníků. Za její chod mají zodpovědnost tři slovenští partneři a dva další ze sídla společnosti. Pobočka v Bratislavě slouží jako kontaktní místo zejména pro slovenskou klientelu a pro české a zahraniční klienty, kteří na Slovensku podnikají, a počet stálých klientů překračuje v současné chvíli stovku.

Celkové klientské portfolio kanceláře skýtá více než 600 stálých klientů z řad nejen českých, bank, investičních společností, výrobních, obchodních, stavebních či developerských společností, ministerstev, správních úřadů, státních podniků a organizací, statutárních měst a krajů nebo společností podnikajících v oblasti služeb, ale i z řad individuálních podnikatelů a investorů.

Pro zvýšení své konkurenceschopnosti spolupracuje advokátní kancelář na mezinárodních projektech s zahraničními právníckými firmami působícími ve Spojených státech amerických, Velké Británii, Francii, Itálii, Německu, Španělsku, Rakousku a dalších evropských, asijských a amerických zemích. Dalšími partnery kanceláře jsou české i zahraniční společnosti poskytující poradenství v oblasti manažerské, ekonomické, technické, ekologické či v oblasti lidských zdrojů, pojištění nebo public relations. Všechny tyto typy spolupráce umožňují společnosti spolu s časovou flexibilitou a profesionalitou poskytovat odpovídající služby všem klientům kanceláře.

Advokátní kancelář se také pravidelně účastní projektů veřejného sektoru a udržuje úzké pracovní vztahy s veřejnými organizacemi.

## **3.2. Analýza způsobů spolupráce**

Pro potřeby zmapování způsobů pozitivní spolupráce v marketingové komunikaci u zmiňované společnosti byla spolupráce jako taková rozčleněna do několika oblastí. V nejširším pojetí se tato diplomová práce zabývá odlišením spolupráce na horizontální a vertikální úrovni, které jsou dále rozděleny na kooperaci externí a interní. Jelikož ale existuje velmi tenká hranice mezi spoluprací a obchodním partnerstvím, je v této práci rozlišena také tato skutečnost. Zkoumány jsou také moderní nástroje komunikace, a to současné využití sociálních sítí. Z interní spolupráce byla analyzována zejména kooperace jednotlivých poboček, a to na základě případové studie týkající spolupráce na marketingové kampani s mezinárodním dosahem. Prozkoumána byla také oblast spolupráce s ostatními odděleními společnosti, především s obchodním a personálním oddělením, ale také spolupráce jednotlivých členů týmu oddělení marketingové komunikace společnosti. Externí spolupráce zahrnuje zkoumání oblasti sponzoringu a charitativní činnosti jako nástroje spolupráce, dále kooperaci se zahraničím a se vzdělávacími institucemi.

## **3.3. Obchodní vztah**

Advokátní kancelář spolupracuje s celou řadou společností, obchodních partnerů, jiných advokátních kancelářů i jednotlivců, a to jak českých, tak zahraničních. Je třeba ale rozlišovat mezi termíny obchodní vztah a spolupráce, a to na základě definic uvedených v literárním přehledu. Hlavní rozdíl v těchto pojmech spočívá v úplatě – spolupráce probíhá bezúplatně pouze s výhodami pro obě strany, zatímco obchodní vztahy jsou placené. Příkladným obchodním vztahem je v advokátní kanceláři spolupráce s mediálními a reklamními agenturami.

### **3.3.1. Spolupráce s agenturami<sup>2</sup>**

Pro zefektivnění činnosti marketingového oddělení společnosti jsou využívány služby národních reklamních a mediálních agentur, na které jsou delegovány nejrůznější úkoly, jenž již kapacitně není možné realizovat v centrálním týmu marketingu advokátní

---

<sup>2</sup> Průzkum byl proveden na základě interview s marketingovou ředitelkou advokátní kanceláře a na základě rozhovoru se zaměstnancem reklamní agentury.

kanceláře. Mezi tyto úkoly patří zejména vypracování efektivního mediálního plánu jednotlivých kampaní, komunikace s médii či timingu, tedy načasování. Reklamním a mediálním agenturám jsou zadávány také marketingové řešerše a výzkumy týkající se chování cílových skupin klientů.

V současné době spolupracuje advokátní kancelář s jednou reklamní a jednou mediální agenturou, které byly vybrány na základě výběrového řízení v roce 2009. Prvním krokem výběrového řízení byl průzkum reklamního trhu, tedy zkoumalo se, jaké všechny agentury na trhu jsou. Poté byly vybrány tři (v případě mediální agentury pouze dvě), které odpovídaly požadavkům společnosti (zejména v porovnání ceny a rozsahu nabízených služeb a časové flexibility). Tyto tři společnosti dostaly zadání, které měly zpracovat pro potřebu ukázat, jak jsou schopni danou zakázku zpracovat. Zadání pak bylo upřesněno v rámci rebriefingu a společnosti byl dodán písemný výstup, který byl následně osobně prezentován zástupci agentur. Na jejich základě pak byly vybrány právě agentury, se kterými advokátní kancelář spolupracuje dodnes. Obchodní vztah je tedy již dlouhodobý a přináší i snadnější komunikaci a pochopení na obou stranách, čímž také šetří čas strávený zadáváním a přebíráním úkolů.

Co se finanční stránky týče, spolupráce s reklamní agenturou probíhá na základě uzavřené smlouvy, v níž je stanoven roční rozpočet, z něhož se jednotlivé činnosti agentury financují. Pokud dojde k vyčerpání rozpočtu, výstupy dodané agenturou nad rámec se fakturují na základě jednotlivých objednávek.

### **3.4. Horizontální a vertikální spolupráce**

Jelikož má advokátní kancelář v České republice dobré jméno a v průběhu času se dostala do popředí české právní scény, dostává se v poslední době do popředí zájmu vedení kanceláře také kooperace na zahraniční úrovni, neboť slouží k uspokojování potřeb a poptávek zákazníků, jež není možné uskutečnit českými profesionály (ať už z důvodů kapacitních či větších znalostí zahraničních advokátů zejména v oblastech mezinárodního práva) a napomáhá tím dlouhodobému cíli a strategii společnosti prosazovat se jako mezinárodně uznávaná advokátní kancelář. Na horizontální úrovni

tak spolupracuje s řadou zahraničních advokátních kanceláří, a to zejména za účelem zlepšit úroveň poskytovaných služeb, možnosti specializace a profesionalizace zaměstnanců a zvýšení vzdělanosti široké veřejnosti.

Pro dosažení ostatních cílů společnosti jako je trvale vedoucí postavení na českém trhu a dosažení dlouhodobě oboustranně výhodného vztahu mezi klientem a kanceláří je dále využívána marketingová spolupráce na vertikální úrovni, a to se vzdělávacími institucemi, sociálními sítěmi či sponzoring a charitativní činností.

### **3.5. Interní a externí spolupráce<sup>3</sup>**

Spolupráci je třeba také rozlišovat interní a externí. Spolupráce na interní úrovni probíhá jednak mezi jednotlivými pobočkami, které se nacházejí v Praze, Brně, a Bratislavě, jednak spolupracují jednotlivá oddělení uvnitř firmy. Marketingové oddělení společnosti podporuje samozřejmě jak jednotlivá oddělení, tak i back office<sup>4</sup> a jednotlivce, nejtěžnější je ovšem kooperace s obchodním, ale také personálním oddělením, jelikož jsou všechna tato oddělení úzce spjata. Zkoumána byla také spolupráce jednotlivých členů týmu oddělení marketingové komunikace.

Externí spolupráce v rámci této práce zahrnuje prozkoumání spolupráci se zahraničím, se vzdělávacími institucemi a sponzoringu a charitativní činnosti jako nástroje spolupráce.

Spolupráce, ať už externí či interní, by samozřejmě nemohla existovat bez dobré komunikace, ke které využívá společnost klasické komunikační nástroje. Komunikace probíhá zejména prostřednictvím těchto nástrojů:

---

<sup>3</sup> Rozdělení na interní a externí spolupráci bylo provedeno na základě interview s marketingovou ředitelkou a jednotlivými členy marketingového oddělení advokátní kanceláře.

<sup>4</sup> Backoffice = anglický výraz pro termín z firemní oblasti označující část firmy, která zabezpečuje administrativní funkce podporující hlavní činnost firmy (Slovník cizích slov, 2013).

### **Interní spolupráce**

- Porady, meetingy, osobní/ústní komunikace,
- Konferenční hovory,
- Prezentace,
- Intranet a firemní profil,
- Školící programy,
- Manuály a bulletiny;
- Teambuildingy a eventy pro zaměstnance,
- Výhody pro zaměstnance.

### **Externí spolupráce**

- Webové stránky,
- Sociální média,
- E-mail a pošta,
- Osobní návštěvy, vizitky,
- Telefonický kontakt;
- Akce pro klienty;
- Školení a semináře;
- Tištěná média.

### **3.6. Sociální sítě jako nástroj komunikace v rámci spolupráce**

Hodně diskutovaným komunikačním nástroje poslední doby jsou sociální sítě. Pro potřeby diplomové práce je tento komunikační nástroj uveden zejména z důvodu jeho využití při spolupráci na marketingových kampaních. Jelikož s tímto nástrojem advokátní kancelář dosud pracuje pouze na nezbytné úrovni (tedy tato oblast prozatím nebyla příliš diskutovaným tématem v rámci marketingového oddělení), je pro advokátní kancelář velmi aktuálním tématem. V současné době je ve společnosti zpracovávána rešerše na toto téma, která by měla být základem pro větší využití tohoto moderního druhu spolupráce. Žádná společnost se totiž dnes již nevyhne komunikaci s uživateli sociálních sítí, neboť jejich počet neustále roste a s ním i důležitost jejich marketingového využití.

Sociální sítě byly v rámci společnosti využity poprvé ke konkrétní marketingové kampani teprve docela nedávno, a to v níže uvedeném případě spolupráce poboček kanceláře. Na základě rozhovoru s marketingovou ředitelkou firmy a internetové rešerše bylo zjištěno zapojení pouze jedné sociální sítě, a to Facebooku.

V rámci Facebooku kancelář od roku 2012 využívá tři z pěti nejtypičtějších možností propagace, kterými jsou Stránka, Skupina a tzv. PPC neboli platba za proklik (z anglického pay-per-click). Na Facebooku má vytvořenou Stránku, kde předává potenciálním či stávajícím klientům a fanouškům Stránky základní informace o společnosti jako je název a sídlo společnosti, základní kontakty včetně webových stránek nebo základní přehled oblasti poskytování právních služeb. Vytváří zde také různé události, jako veřejná školení pro klienty či širokou veřejnost, eventy nebo akční nabídky, na které své fanoušky zve a upozorňuje na aktuální dění a novinky ve společnosti. K dispozici je na Facebooku také Skupina advokátní kanceláře, kde jsou uvedeny podobné informace jako na facebookové stránce. Celkový počet fanoušků Stránky a členů Skupiny je v současné době 87 (z toho 24 členů Skupiny a 63 fanoušků Stránky), což je vzhledem k počtu uživatelů Facebooku velmi nízké číslo. PPC je společností využíváno nepravidelně od roku 2012. Jedná se o propagaci formou banneru, který se objevuje v pravé části stránek uživatelů, po jehož prokliku se uživatel dostane přímo na webové stránky společnosti.

Pro úplnost by bylo vhodné jmenovat zbývající dvě typické možnosti propagace na Facebooku, které ale společnost nevyužívá. Jedná se o CPM neboli platba za tisíc kliknutí (z anglického pay-per-mille) a profil, který je využíván spíše pro osobní PR.

Z této analýzy vyplývá, že sociální sítě nejsou příliš využívány. Využíván je pouze Facebook, což je sice dobře, protože je to sociální síť s největším počtem uživatelů, ale nejsou využity ostatní zajímavé sociální sítě jako například LinkedIn. Ten by svým charakterem dokonce i lépe odpovídal profilu společnosti. Návrhy doporučení na zlepšení jsou uvedeny na konci práce.

### **3.7. Interní spolupráce**

#### **3.7.1. Spolupráce jednotlivých poboček**

Pro zkoumání problematiky spolupráce jednotlivých poboček byly využity informace poskytnuté marketingovou ředitelkou společnosti, vedoucím marketingu slovenské

pobočky. Pro potřeby analýzy spolupráce v této oblasti je uveden konkrétní případ – případová studie spolupráce na marketingové kampani s mezinárodním dosahem.

Advokátní kancelář, jak již bylo řečeno výše, má sídlo v Praze a pobočky v Brně, Ostravě a Bratislavě. Pobočky v České republice jsou v oblasti marketingu řízeny centrálně ze sídla kanceláře v Praze, Slovenská pobočka má vlastní menší oddělení marketingu přímo ve svých prostorách, které funguje rozpočtově samostatně, a to z důvodu rozdílnosti českého a slovenského právního trhu. Slovenští kolegové jsou lépe schopni přizpůsobit se tamnímu trhu a zjednodušení spočívá i v časových možnostech marketingové ředitelky, která může svůj čas strávit efektivněji než pravidelným dojížděním na slovenskou pobočku, jelikož tam má „pravou ruku“ v podobě vedoucího marketingového oddělení. I toto marketingové oddělení se však zodpovídá marketingovému řediteli a řídí se stanovenými strategiemi, cíli a corporate designem.

*Obrázek č. 6 – Organizační struktura marketingového oddělení*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Jednou týdně probíhá konferenční hovor, kterého se účastní marketingový ředitel, vedoucí marketingového oddělení, popřípadě i marketingoví specialisté. Tento hovor slouží ke stanovení operativních cílů a sjednocování marketingového myšlení. Jednou za tři měsíce se potom koná tzv. „Marketing and know-how meeting“, kterého se účastní všichni zmiňovaní a stanovují se zde cíle na další čtvrtletí a hodnotí se dosažené výsledky. Hodnocení jednotlivých členů týmu pak probíhá jednou ročně stejným způsobem jako hodnocení zaměstnanců v týmu, které je uvedeno níže.

### **Případové studie týkající se spolupráce jednotlivých poboček<sup>5</sup>**

Pro účely diplomové práce byl vybrán příklad spolupráce poboček v marketingové komunikaci na marketingové kampani, jejímž cílem bylo zvýšit počet klientů v oblasti poskytování právního poradenství jednotlivcům. Dílčím cílem kampaně bylo zvýšit povědomí o službách advokátní kanceláře a zviditelnění značky pro jednotlivce v konkrétních regionech. Tato kampaň proběhla v roce 2012, a to právě v marketingové spolupráci poboček v Praze a Bratislavě. Náklady kampaně nesly proporciálně<sup>6</sup> pražská a bratislavská pobočka. Cílem spolupráce bylo tedy snížit náklady centrálního oddělení marketingu v Praze při oslovení jak českého, tak slovenského trhu.

Cílovou skupinou byli, vzhledem k výše zmiňovanému cíli kampaně, jednotlivci, tedy živnostníci. Při zadávání kampaně byla identifikována také specifika, která by měla cílová skupina splňovat a kterým by tedy mělo odpovídat její destinační zaměření. Těmto specifikům odpovídají jednotlivci žijící v okolí hlavních měst obou států, tedy Prahy a Bratislavy.

Vzhledem ke zvolení cílové skupiny v konkrétních regionech nebylo cílem plošné oslovení všech jednotlivců na celém území České a Slovenské republiky, ale sdělení komunikační message (především zvýhodněné sazby) konkrétní cílové skupině. Proto byly jako komunikační nástroje zmiňované kampaně zvoleny direct marketing

---

<sup>5</sup> Veškeré informace poskytla marketingová ředitelka společnosti a vedoucí marketingu slovenské pobočky. Dokumenty jako mediální plán, dodavatelské faktury, komunikace s agenturou, firemní profily a ceníky, na jejichž základě jsou uvedeny číselné informace, pochází rovněž z těchto interních zdrojů.

<sup>6</sup> Náklady na oslovení českého trhu nese pražská pobočka, náklady na oslovení slovenského trhu nese bratislavská pobočka (Interní dokumenty, 2012). Konkrétní rozvržení nákladů je uvedeno dále v práci.



a reklama na Facebooku. Direct marketing obsahoval zejména e-mailové oslovení cílové skupiny, které bylo následováno direct mailem, tedy fyzickým zasláním tištěných materiálů konkrétním jednotlivcům. Tento druh komunikace byl zvolen zejména kvůli cenové dostupnosti a rozsáhlé interní databázi kontaktů (ta byla samozřejmě upravena tak, aby odpovídala cílové skupině). Direct marketingem byly příjemci doručeny tyto dokumenty:

- Průvodní dopis (obsahující vysvětlení a hlavní komunikační message včetně přehledu hodinových odměn advokátů v jednotlivých oblastech právních služeb);
- Brožuru „Představení advokátní kanceláře“ (obsahující souhrnné informace o kanceláři);
- Profily jednotlivých oblastí poskytovaných právních služeb (6 dokumentů odpovídajících potřebám cílové skupiny – profil veřejnozákazkového a soutěžního sektoru, evropského práva, IP&IT, trestního práva, obchodního práva).

Direct marketing probíhal stejně v České i Slovenské republice, rozdíl byl pouze v jazyce průvodního dopisu a brožur, méně uváděných sazeb a cílové skupině (pro Českou republiku to byly kontakty jednotlivců žijících v okolí Prahy, pro Slovenskou republiku pak jedinci žijící v okolí Bratislavy). V neposlední řadě existuje rozdíl v nákladech, které jsou uvedeny níže.

Reklama na Facebooku probíhala na třech úrovních, společných pro Českou a Slovenskou republiku. Jednak byla vytvořena stránka a skupina, která obsahuje základní informace o advokátní kanceláři a informuje o aktuálním dění. V rámci této stránky pak byla vytvořena událost obsahující veškeré informace a dokumenty směřované k této kampani pro jednotlivce. Jako další byla využita facebooková PPC reklama, která byla směřována opět cílové skupině. Při plánování ceny kampaně byly nastaveny tyto parametry:

*Tabulka č. 2 – Plánování kampaně na Facebooku*

Parametr	Česká Republika	Slovenská republika
Místo pobytu	Česká Republika, do 20km od Prahy	Slovenská republika, do 20km od Bratislavy
Vzdělání	Minimálně středoškolské	Minimálně středoškolské
Věk	18 - 60	18 - 60
Měna	CZK	EUR
Země	Česká republika	Slovenská republika
Název kampaně	Služby nejen velkým	Služby nejen velkým
Denní rozpočet	800 Kč	15 EUR
Datum spuštění kampaně	21.9.2012	21.9.2012
Cena	CPC <sup>7</sup>	CPC

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Na základě zadaných parametrů byl Facebookem odhadovaný počet zacílení očištěný o vyloučení duplicit z interní kontaktní databáze 3 017 uživatelů v Bratislavě a okolí a 6 531 uživatelů v Praze a okolí.

Co se týče nákladů na kampaň v České republice, celkově činily v rámci direct marketingu 149 766,-Kč. Tyto náklady byly vypočteny na základě cen stanovených spolupracující agenturou<sup>8</sup>, a to v podobě hodinové mzdy na přípravu a kompletaci dopisů ve výši 550,-Kč/h. Náklady na tiskoviny byly stanoveny na základě ocenění agenturou, která je advokátní kanceláří standardně využívána pro jejich zajišťování. Náklady na poštovné byly určeny dle ceníku České pošty.

V Bratislavě se náklady na direct marketing vyšplhaly na 2 907,5 EUR, což je 64 666,-Kč<sup>9</sup>. Náklady byly vypočteny na podobném základě jako v případě České republiky, pouze s přihlédnutím k rozdílnosti cen stanovených českou a slovenskou spolupracující

<sup>7</sup> CPC = Cost per click (náklad za kliknutí)

<sup>8</sup> Přípravné práce, kompletace a rozesílka e-mailů a dopisů byla řešena pomocí outsourcingu.

<sup>9</sup> Přepočteno kurzem vyhlášeným ČNB ke dni 21.9.2012.( 24,8Kč/EUR).

agenturou a Českou a Slovenskou poštou. Celkové náklady na direct marketing činily 214 432,-Kč.

*Tabulka č. 3 – Přehled nákladů na direct marketing*

Položka	Česká republika			Slovenská republika		
	Jednotková cena (Kč)	Počet kusů	Celkem (Kč)	Jednotková cena (EUR)	Počet kusů	Celkem (EUR)
Obálka s logem	5,20	930	4 836	0,25	450	112,5
Průvodní dopis na hlavičkovém papíře	20	930	18 600	1	450	450
Profily oblastí právních služeb	13	930x6	72 540	0,4	450x6	1 080
Brožura „Představení kanceláře“	19	930	17 670	0,7	450	315
Poštovné	14	930	13 020	0,6	450	270
Příprava a kompletace	550	32	17 600	20	24	480
Zajištění rozesílky	5 500	1	5 500	200	1	200
<b>Celkem</b>			<b>149 766</b>			<b>2 907,5</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Z uvedené tabulky vyplývá jistá finanční výhoda spolupráce těchto dvou poboček na marketingové kampani. Kdyby celou kampaň pro Českou a Slovenskou republiku zaštiťovala česká pobočka, náklady by byly daleko vyšší než v případě spolupráce se Slovenskem. Na Slovensku jsou totiž očividně některé z položek levnější než v Čechách. V případě, že by se nákladově podílela na kampani pouze česká pobočka, musely by se vzít v úvahu české ceny i na pokrytí slovenského trhu (tiskoviny,

kompletaci a rozesílku by celou zajišťovala česká spolupracující agentura) a náklady by tudíž činily téměř 231 000,-Kč<sup>10</sup>. Úspora nákladů tedy celkově činí 16 568,-Kč. Celou kampaň by tedy mohla rozpočtově zajistit slovenská pobočka a úspora pro celou společnost by tak byla ještě vyšší, nicméně z organizačního a kapacitního hlediska by to nebylo možné. V bratislavské pobočce totiž marketingový tým nemá takové kapacity jako ten český a na grafické práce a další činnosti, které si v rámci kampaně zajišťovalo marketingové oddělení samo, by se musela najmout další síla, která by náklady opět zvýšila. Spolupráce tedy přináší jasnou finanční výhodu.

Největším nákladem na facebookovou reklamu byl náklad na PPC reklamu, tedy v České republice celkem 48 000,-Kč. Zmiňovaná vytvořená stránka na Facebooku je poskytována zdarma, nicméně je potřeba vzít v úvahu také fakt, že data na stránce musí někdo spravovat, proto byl tento náklad vypočten opět na základě hodinové sazby spolupracující agentury ve výši 550,-Kč/h. Celkové náklady na facebookovou reklamu pražské pobočky byly stanoveny ve výši 50 750,-Kč. Na Slovensku stála PPC reklama 900 EUR, a jelikož byla správa zajištěna českou pobočkou, náklady zde nevznikly žádné. Celkové náklady v rámci reklamy na Facebooku bratislavské pobočky tedy dosáhly výše pouze 900 EUR a celková reklama na Facebooku stála společnost 73 970,-Kč<sup>11</sup>, přičemž bylo osloveno 9 548 uživatelů. Facebooková reklama tedy nepřináší viditelnou finanční výhodu ani úsporu nákladů.

Náklady na celou kampaň tedy činily 288 402,-Kč, přičemž česká pobočka advokátní kanceláře nesla náklad 200 486,-Kč a slovenská pobočka pak v přepočtu 87 916,-Kč. Nejen, že tedy došlo k rozložení nákladů do dvou rozpočtů, čímž česká pobočka ušetřila, byly sníženy také celkové náklady na kampaň, protože na Slovensku jsou některé náklady nižší. Náklady na reklamu na Facebooku by byly stejné i kdyby ke spolupráci nedošlo.

---

<sup>10</sup> Náklady byly vypočteny na základě uvedených cen s přihlédnutím k vyššímu poštovnímu do zahraničí.

<sup>11</sup> Přepočteno kurzem vyhlášeným ČNB ke dni 21.9.2012 (24,8Kč/EUR).

Je tedy zjevné, že spolupráce přináší úsporu nákladů, která je odvislá od druhu zvolených komunikačních nástrojů. Tento příklad tedy potvrzuje tvrzení, že spolupráce může ovlivnit náklady a vést tak k úspoře ze společných činností.

### **3.7.2. Spolupráce marketingu a obchodu**

Na základě informací od jednotlivých členů marketingového týmu a rozhovory se zástupci obchodního oddělení a partnery kanceláře byl proveden průzkum způsobů spolupráce marketingu a obchodu.

Pro chod každého podniku je spolupráce marketingového a obchodního oddělení zcela klíčová. Marketing a obchod mají velmi provázané strategie a spolupracují na jednotlivých marketingových kampaních a celém chodu firmy. Marketingové oddělení připravuje pro jednotlivé partnery kanceláře podklady, propagační materiály, eventy a akce pro klienty. Jelikož se ale obchodní oddělení advokátní kanceláře řídí především objemy prodeje a marketingové oddělení má pak ve středu zájmů zejména značku a její image, dochází někdy k neshodám a problémům ve spolupráci. Jedná se hlavně o nepochopení rozmístění či předání propagačních materiálů obchodním oddělením nebo nerespektováním reálných prodejů služeb ze strany oddělení marketingu. Úkolem partnerů advokátní kanceláře, kteří jsou jakýmsi obchodními zástupci společnosti, je prezentovat kancelář mimo jiné i připravenými marketingovými materiály. Velká většina partnerů ovšem tyto materiály buď úplně vynechává a spoléhá pouze na ústní prezentaci, nebo jich naopak nabízí příliš mnoho. Dalším problémem je nevhodná volba materiálů u konkrétních klientů – například klientům zajímajícím se o služby v oblasti veřejných zakázek je nabízeno i právní poradenství pro soukromý sektor. To ale takovéto klienty většinou spíše odradí, protože pro ně v danou chvíli není relevantní. Naopak marketingové oddělení za každou cenu komunikuje společnost jako „největší a nejlepší“ a to ve všech oblastech. Partneři oddělení, která nejsou ve společnosti tolik rozvinutá jako jiná (například oddělení poskytování právních služeb v oblasti pracovního práva), této identitě ale nevěří a před klienty tak někdy podrývají důležitost jednotné komunikační strategie pro celý podnik.

Tyto problémy začaly vznikat ve chvíli, kdy se společnost začala rozrůstat a vznikající chaos tak dal prostor nedostatečnému vymezení odpovědností a rozdílům v očekávání jednotlivých oddělení. Jelikož je ale kooperace těchto dvou oddělení tak zásadní, mělo by se pracovat na jejich odstraňování. Návrhy opatření k odstranění problémů ve spolupráci marketingu a obchodu jsou uvedeny v samostatné kapitole níže.

### 3.7.3. Spolupráce s personálním oddělením

Provázanost marketingu a personálního oddělení je v dnešní době nepřehlédnutelná. Objevuje se dokonce poměrně mladá disciplína zvaná „Personální marketing“, kdy se principy marketingu uplatňují v personalistice, a to od chvíle nábory nových zaměstnanců až po jejich odchod ze společnosti.

*Obrázek č. 7 – Životní cyklus personálního marketingu*



*Zdroj: Interní dokumenty*

Toto téma je často zmiňováno v souvislosti s budování a udržení dobrého jména značky, a to v poslední době i ve zkoumané advokátní kanceláři. Dobré jméno společnosti je její vizitkou a důvěra v ní, zejména v právním oboru, láká nové klienty. Pokud tedy existuje dobře fungující personální marketing, značně podporuje marketing jako takový. Marketingové oddělení kanceláře poskytuje personálnímu podklady pro aplikaci personálního marketingu, a to zejména ve formě určení jednotné komunikační

strategie, která komunikuje advokátní kancelář jako jednu z největších a nejprofesionálnějších v oboru. Snahou personálního oddělení je, aby tak společnost vnímali i potenciální noví zaměstnanci. Pokouší se proto komunikovat toto sdělení prostřednictvím nástrojů, které jsou uvedeny výše.

Advokátní kancelář má zavedený motivační program pro zaměstnance, který zvyšuje pravděpodobnost jejich loajality a šíření dobrého jména společnosti. Jedním z nástrojů je i například odměna za doporučení vhodného kandidáta na volné pracovní posty. Pokud bude kandidát přijat a osvědčí se během tříměsíční zkušební lhůty, je zaměstnanci, jež tohoto kandidáta doporučil, vyplacena celá polovina jeho nástupního platu. To je pro stávající zaměstnance velká motivace šířit dobré jméno firmy.

Ve společnosti probíhá čtvrtletně (a samozřejmě v potřebné míře i průběžně) konzultace jednotné komunikační strategie mezi oddělením marketingu a personálním oddělením, což umožňuje komunikovat jednotnou firemní identitu. Veškeré komunikační nástroje jsou tedy schvalovány marketingovou ředitelkou společnosti.

Podle všeho je spolupráce marketingového a personálního oddělení v současné době na vzestupu. Marketing se snaží spolu s personálním oddělením aplikovat do praxe personální marketing a komunikovat tak jednotnou strategii nejen klientům, ale také potenciálním zaměstnancům.

#### **3.7.4. Týmová spolupráce**

Tým pražského oddělení marketingu v advokátní kanceláři v současné době čítá celkem 5 stálých zaměstnanců – marketingovou ředitelku, která zodpovídá za celý marketingový chod kanceláře a čtyři specialisty, kteří plní jednotlivé úkoly a komunikují s partnery. Tým je dále posílen o pětici brigádníků, kteří zabezpečují konkrétní dílčí úkoly a podporují stálý tým v zátěžových obdobích, jako jsou Vánoce či období větších eventů a akcí pro klienty. Spolupráce v rámci týmu probíhá na základě standardně rozdělených funkcí jednotlivých členů týmu, které odpovídají stanoveným marketingovým cílům. Každý ze zaměstnanců má přidělen svůj okruh činností, kterým se

pravidelně věnuje a nad rámec zpracovává úkoly, které přicházejí průběžně, přičemž samozřejmě maximálně využívají kapacity brigádníků. Jeden zaměstnanec se například věnuje POS materiálům, tiskovým a tištěným materiálům, další zaměstnanec má primárně na starosti organizaci eventů a školení pro klienty a veřejnost a další se věnuje interním procesům a podpoře vnitřního chodu společnosti. Jejich práce je minimálně jednou týdně konzultována v rámci pravidelných „statusů“, kde se projednávají aktuálně rozpracované kampaně a práce, kapacitní možnosti apod. Další konzultace probíhají průběžně podle potřeby. Výkonnost zaměstnanců je kontrolována také v rámci interního hodnocení, které probíhá jednou za rok a tvoří základ pro úpravy fixních částek mzdy a odměn, tudíž je pro zaměstnance velkou motivací. Nejdříve probíhá kolo sebehodnocení, kdy se do připravené tabulky vyplňují různé oblasti vykonané práce a určují se osobní cíle na další rok. Následným krokem je okomentování marketingovou ředitelkou a konzultace hodnocení obou stran. Hodnocení je pak posouzeno také vedením kanceláře a na jeho základě jsou zaměstnancům sdělovány výsledky a upravovány mzdy.

V současné době se společnost potýká s narůstajícími kapacitními problémy v důsledku rostoucího počtu marketingových aktivit a rozvoje kanceláře. Tyto problémy jsou řešeny vypsáním výběrového řízení na posilu marketingového týmu kanceláře. V nejbližší době se tak oddělení českého marketingu rozšíří o dalšího člena, který bude mít na starosti zejména koordinaci komunikace jednotné korporátní identity značky, péči o značku a projektové vedení hlavních komunikačních kampaní.

Menší oddělení marketingu sídlící v bratislavské pobočce funguje, jak již bylo řečeno, rozpočtově samostatně. Toto oddělení tvoří 3 stálí zaměstnanci – vedoucí marketingu a dva specialisté. Slovenské marketingové oddělení také využívá dvou brigádníků. Hodnocení i spolupráce jednotlivých členů týmu i je nastavena stejně jako v české pobočce, s rozdílem hodnotitele, kterým je na Slovensku vedoucí marketingu.

Spolupráce obou oddělení pak probíhá způsobem popsáním výše v rámci kapitoly týkající se spolupráce jednotlivých poboček.



## 3.8. Externí spolupráce

### 3.8.1. Sponzoring a charitativní činnost

Na oblast sponzoringu je advokátní kanceláři každoročně vyčleněn rozpočet přesahující částku čtyři miliony korun, z čehož téměř polovina je vyčleněna pro charitativní a pro bono činnost<sup>12</sup>.

Oblasti, které jsou pro společnost zajímavé a které v široké míře také podporuje je jednak oblast sportu (zejména golfu) a jednak oblast vzdělávání. Oblast sportu je sponzorována z několika důvodů - v první řadě je to podpora sportu hlavně v regionu působení jednotlivých poboček, v další řadě pak podpora týmů, které jsou klienty advokátní kanceláře, a tedy demonstrace podpory klientů. V neposlední řadě je samozřejmě důvodem rozvoj dobrého jména značky a její rozšíření v české i zahraniční business sféře. Samotná účast některých partnerů a advokátů na golfových turnajích také utužuje vztahy s obchodními partnery. Vzdělávání podporuje advokátní kancelář ještě v širší míře. Organizace různých školení pro klienty i partnery, vzdělávacích akcí a v neposlední řadě finanční podpora takových eventů dokazuje zájem společnosti vzdělávat veřejnost v právních a dalších odborných oblastech.

Klienti a obchodní partneři společnosti, ale i další subjekty si mohou podávat žádosti prostřednictvím online systému, kde se zadávají základní požadavky a představy o sponzoringu. Všechny vyplněné žádosti jsou doručovány marketingovému specialistovi, který se sponzoringu věnuje. Ten pak vybere žádosti, které jsou relevantní pro společnost a jejich realizaci konzultuje na pravidelných meetingách s vedením marketingu. Pokud se žádost shledá výhodnou pro obě strany, kontaktuje specialista autora žádosti s cílem domluvy podmínek a reklamního plnění. Dalším krokem je uzavření Smlouvy o zabezpečení reklamy a předání reklamních prostředků (ve velké míře elektronického loga, bannerů, roll-upů a reklamních materiálů). Po uzavření smlouvy vystaví sponzorovaný fakturu advokátní kanceláři, která je zaplacená a plnění smlouvy je pak kontrolováno buď účastí zástupců společnosti na sponzorovaných

---

<sup>12</sup> Pro bono činnost = bezplatné (nebo za velmi výhodných podmínek) poskytování profesionálních služeb s dobročinným podtextem.

akcích, nebo fotodokumentací žadatele o naplnění smlouvy. Veškerá dokumentace je shromažďována a archivována, ročně uzavře společnost přibližně 60 Smluv o zabezpečení reklamy.

*Obrázek č. 8 – Průběh realizace sponzorových aktivit*



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Na základě filosofie, že pro velké podnikatele by měla být samozřejmostí charitativní a pro bono činnost, věnuje se společnost také spolupráci v těchto oblastech a podporuje zejména:

- mladé lidi a děti;
- zdravotně, sociálně či ekonomicky znevýhodněné občany a seniory, a to především materiálním a finančním zajištěním, právním poradenstvím či odborným vzděláváním;
- všeobecnou vzdělanost v oblasti společenských věd, politiky a dobrého jména české kultury;
- projekty v oblasti životního prostředí a inovačního podnikání;
- dárcovství krve, a to zapojením zaměstnanců do akce dárcovství krve Českého Červeného kříže.

Tyto oblasti kancelář podporuje zejména z důvodu ekologického smýšlení vedení a celé společnosti, zájmu ve všeobecné vzdělanosti (advokáti se vzdělávají neustále a chtějí své poznatky předávat dál), právní etiky a sociální smýšlení společnosti. Naprostá

většina vedení kanceláře a zaměstnanců má sociální citění a zastává názor, že je potřeba udržet úroveň žití i pro další generace.

V rámci všech těchto, a dalších jednorázových, aktivit je každoročně vyhrazen rozpočet přesahující 2 miliony korun, který se každoročně navyšuje v důsledku růstu kanceláře a kapacit právníků. Takto tedy sponzoring a charitativní činnost ve společnosti funguje. Dle zjištěných informací by odpovídalo zařazení sponzoringu do oblasti obchodních vztahů, nicméně příklad uvedený níže dokazuje, že ne vždy neodpovídá definici spolupráce.

### **Konkrétní příklad spolupráce v rámci sponzoringu<sup>13</sup>**

Nad rámec tohoto každoročního rozpočtu se advokátní kancelář cítí zodpovědná za ekologii a lidské osudy. Při nedávných povodních v červenci 2013 se ve spolupráci s významným klientem a nadací Člověk v tísni snažila pomoci lidem zasažených povodněmi. Spolupráce probíhala za cílem podpory právě těch lidí, kteří při povodních přišli o domov.

Reklamní agentura, se kterou advokátní kancelář spolupracuje, přišla s nápadem realizace projektu na podporu lidí zasažených povodní a zaslala nabídku marketingové spolupráce na projektu. Advokátní kancelář se tak stala partnerem tohoto projektu a na základě smlouvy o spolupráci poskytla sponzorovanému, tedy klientovi, částku 100 000,-Kč. Nejednalo se o charitu v pravém slova smyslu, ale o spolupráci na projektu poskytnutím finanční částky za protiplnění ve formě uvedení advokátní kanceláře jako partnera při komunikaci projektu, tedy o sponzoring. Kancelář byla prezentována ve všech tištěných materiálech, na webových stránkách v audio spotech a v rámci samotného eventu. Reklamní agentura totiž peníze použila na uspořádání a medializaci eventu v rámci, kterého pak bylo vybráno více než 250 000,-Kč, které byly následně předány nadaci Člověk v tísni. Event se uskutečnil ve formě charitativního koncertu a celkové náklady na organizaci činily přibližně 350 000,-Kč,

---

<sup>13</sup> Veškeré informace byly poskytnuty reklamní agenturou, se kterou advokátní kancelář spolupracuje a týmem marketingového oddělení společnosti.

přičemž částka věnovaná advokátní kanceláři byla 100 000,-Kč. Mediální agentura měla několik dalších partnerů, s jejichž pomocí byl tento rozpočet naplněn. Umělci pak v rámci koncertu vystupovali vzhledem k charitativnímu charakteru akce zdarma, čímž také ušetřili celkové náklady. Přínos, který event měl, byl nejen v podpoře dobré věci, ale také šíření dobrého jména všech zúčastněných subjektů. Primárním cílem tentokrát ale nebylo zviditelnění značky, ale co možná nejvíce pomoci lidem zasažených povodněmi a stejný cíl si stanovila i sponzorovaná společnost. Synergický efekt<sup>14</sup> spolupráce je zřejmý a v tomto případě se tedy nejednalo o obchodní vztah, ale o spolupráci.

Je tedy jasné, že existuje velmi tenká hranice mezi obchodními vztahy a spoluprací a je důležitý úhel pohledu, kterým se na problematiku díváme. Není tedy pravda, že sponzoring nutně musí být pouze obchodním vztahem, lze ho zařadit také do kategorie spolupráce.

### **3.8.2. Spolupráce se zahraničím**

Ačkoli má advokátní kancelář vlastní jazykové desky, které jí umožňují spolupracovat se zahraničními klienty a poskytovat jim tak profesionální právní služby, spolupracuje také s celou řadou zahraničních advokátních kanceláří, a to z důvodu zkvalitňování služeb zákazníkům a získání co možná nejprestižnějšího jména a mezinárodního uznání. Horizontální spolupráce tedy funguje v tom smyslu, že advokátní kancelář spolupracuje na různých zakázkách s těmi zahraničními, přičemž komunikuje tuto skutečnost veřejnosti (stejně jako zahraniční kanceláře). Celkový počet kooperujících advokátních kanceláří je v současné době 93<sup>15</sup> a neustále se zvyšuje. Pro srovnání v roce 2011 advokátní kancelář spolupracovala s šedesáti zahraničními advokátními kancelářemi z celého světa, v roce 2008 pak s dvaatřiceti kancelářemi. Obecně by se tedy dalo říct, že nárůst kooperace se zahraničními partnery činí meziročně přibližně 10%, což

---

<sup>14</sup> Synergický efekt = „Efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků.“ (BusinessCenter.cz, 2013).

<sup>15</sup> Konkrétní čísla byla zjištěna z interních dokumentů kanceláře.

odpovídá výše zmiňovanému dlouhodobému cíli prosazovat se jako mezinárodně uznávaná advokátní kancelář a napomáhá dalšímu růstu firmy.

Spolupráce ovšem neprobíhá pouze delegováním zakázek na zahraniční advokátní kanceláře a naopak, nýbrž se uskutečňuje také na vzdělávací úrovni. Kancelář nabízí výměnný program pro advokáty a advokátní koncipienty, což umožňuje zahraničním i českým kolegům rozšířit si obzory o praxi v mezinárodním právu. Kooperace probíhá v rámci půlročních či ročních stáží zaměstnanců advokátní kanceláře u zahraničních partnerů nebo naopak zaměstnanců zahraničních partnerů v České republice.

Společnost mimo zahraničních advokátních kanceláří také přechodně spolupracuje s dalšími subjekty, jako jsou personální či mediální agentury, s nimiž realizuje různá školení či eventy pro klienty i zaměstnance.

Advokátní kancelář využívá partnerství zahraničních subjektů také přímo k vlastní práci, a to ve formě konzultací či využití jazykových dovedností zahraničních kolegů ke korekci cizojazyčných textů nebo jejich překladu.

Veškerá komunikace a spolupráce je pak monitorována, zaznamenávána a archivována pro možnost dalšího referenčního využití. To vše posiluje dobré jméno a značku advokátní kanceláře a utužuje vztahy nejen se zahraničními partnery, ale také s klienty.

### **3.8.3. Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Advokátní kancelář je týmem odborníků a jejím cílem je neustále své kompetence a zkušenosti zvyšovat a zlepšovat. Proto také marketingově spolupracuje s řadou vzdělávacích institucí, především vysokých škol. Zaměstnanci společnosti externě přednáší studentům právnických fakult at' už na Univerzitě Karlově v Praze, Masarykovy univerzity v Brně, Univerzity Palackého v Olomouci či Západočeské univerzity v Plzni. Několikrát již odborníci z řad advokátů zkoumané kanceláře měli tu čest vzdělávat studenty také na Univerzitě Komenského v Bratislavě.

Mimoto umožňuje společnost studentům právnických fakult spolupráci v podobě pracovního poměru. Studenti se tak v praxi učí, jak právní svět funguje, získávají cenné zkušenosti v oboru a navíc si vydělávají peníze. Začínat mohou od postu pochůzkářů, kteří vyřizují různé pochůzky nejen v klientských záležitostech a získají tak přehled o fungování různých veřejných subjektů a důležité kontakty pro svůj další rozvoj. Po čase se mohou vypracovat na studenty, kteří vypracovávají různé rešerše, zpracovávají nabídky a podporují celý tým advokátů v jednotlivých oblastech. Z takových studentů se pak po dokončení školy mohou stát koncipienti a po úspěšném složení advokátních zkoušek profesionální advokáti či dokonce partneři kanceláře. Společnost tak studentům nabízí perspektivní možnost zahájení své advokátské kariéry.

Školy a další vzdělávací instituce jsou také předmětem výše zmiňovaného sponzoringu a ročně se jim rozdává více než milion korun.

### **3.9. Návrhy doporučení**

Na základě analýzy spolupráce oddělení marketingové komunikace zkoumané advokátní kanceláře vyšlo najevo několik nedostatků, které znesnadňují práci nejen marketingových manažerů, ale také brání lepší propagaci značky a dobrého jména společnosti. Návrhy doporučení obsahují postřehy, které povedou ke zlepšení spolupráce a ke zefektivnění viditelnosti značky a důvěry klientů v ní. Doporučení jsou zaměřena hlavně na zjištěné nedostatky v oblasti využívání sociálních médií a v oblasti spolupráce marketingového a obchodního oddělení. Ostatní problémy ve spolupráci jako kapacitní problémy v marketingovém týmu nebo oblasti sponzoringu jsou v současné době řešeny ze strany vedení advokátní kanceláře a na jejich odstranění se tak již pracuje.

Tabulka č. 4 – Přehled způsobů spolupráce společnosti

Spolupráce			
Druh	Pozitiva	Negativa	Typ spolupráce
<b>Externí spolupráce</b>			
Sponzoring a charitativní činnost	Poměrně vysoký rozpočet, ochota a možnost uskutečnění spolupráce.	Omezení se de facto pouze na dvě oblasti sponzoringu.	Vertikální
Spolupráce se zahraničím	Rostoucí snaha prohlubovat mezinárodní spolupráci úměrně s růstem kanceláře, velké zahraniční zkušenosti zaměstnanců, referenční program.	Přenechávání některých zakázek zahraničním partnerům v rámci udržení dobrých partnerských vztahů.	Horizontální i vertikální
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	Zajímavý program pro studenty, zájem vysokých škol o spolupráci	-	Vertikální
<b>Interní spolupráce</b>			
Spolupráce marketingu a obchodu	Snaha o řešení efektivní komunikaci mezi odděleními.	Komunikační problémy mezi jednotlivými odděleními vznikající zejména v důsledku rozdílných očekávání.	Horizontální
Spolupráce s personálním oddělením	Zájem personálního oddělení spolupracovat s marketingovým oddělením, vůle aplikovat personální marketing v praxi.	Nevelká tradice a malé zkušenosti s personálním marketingem.	Horizontální
Spolupráce jednotlivých poboček	Rozpočtová samostatnost obou oddělení, časté spolupráce na marketingových aktivitách.	Riziko odlišné aplikace marketingové strategie v důsledku samostatnosti obou oddělení, využívání stále stejných komunikačních nástrojů.	Horizontální
Týmová spolupráce	Časté konzultace zvolených postupů, motivační program hodnocení výsledků.	Vznikající problémy s kapacitou jednotlivých členů týmu v důsledku růstu kanceláře a tím i jejich marketingových aktivit.	Horizontální

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedené analýzy

### 3.9.1. Využití sociálních médií jako nástroje komunikace

Z analýzy spolupráce v marketingové komunikaci advokátní kanceláře vyplynulo, že sociální sítě (respektive síť) jsou sice využity jako komunikační nástroj při spolupráci na jednotlivých marketingových kampaních, ale ne v úplně dobrém nastavení. Výhodou sociálních sítí je, že umožňují prezentaci firem, která je efektivní, má široký rozsah a není „předražená“, některé funkce dokonce nabízí zcela zdarma. Umožňuje tak celkem pohodlnou formu využití virálního marketingu pro potřeby šíření požadovaných informací.

Podle Marketing Journalu (2013) zaujímá špičku mezi sociálními sítěmi Facebook, který v České republice využívá přibližně 3,8 milionu lidí, na celém světě pak dokonce necelá miliarda. V závěsu za Facebookem se drží Google+ jehož uživatelé v České republice dosáhli na číslo 400 tisíc, ve světě 400 milionů. Za zmínku také určitě stojí všem dobře známý Twitter, který v České republice oslovil 150 tisíc lidí a celkově 200 milionů fanoušků po celém světě. Stále většímu zájmu se těší také profesionální sociální síť LinkedIn, který na světě používá stejné množství lidí jako Twitter, tedy 200 milionů a v naší republice celkem 242 tisíc lidí.

*Obrázek č. 9 – Oblíbenost sociálních sítí v České republice a ve světě*



*Zdroj: Marketing Journal, 2013*



Vzhledem k výše uvedeným údajům ze světa sociálních sítí je tato oblast právě jednou z největších nutností poslední doby. Nové nastavení využití sociálních sítí by advokátní kanceláři mohlo přinést nejen nové klienty, ale také možnost kooperace s novými profesionály z celého světa. Výhodou využití sociálních sítí je v souladu s dlouhodobou strategií společnosti mezinárodní dosah, který by mohl být užitečný zejména při plnění tohoto nelehkého cíle. V návaznosti na přístup a vizi advokátní kanceláře být profesionály v oboru a poskytovat nadstandardní profesionální služby svým klientům a k její vůli zvyšovat počet profesionálů ve svém týmu by bylo vhodné využít zejména spolupráce se sítí LinkedIn, která se v současné době stává stále více oblíbenou právě u společností a lidí vyhledávající takovéto služby. Vzhledem k oblíbenosti a rozšíření sociální sítě Facebook je vhodné zachovat spolupráci také s touto sociální sítí, nicméně je třeba přehodnotit její rozsah.

Podle Investičního webu (2012) je sociální síť LinkedIn na vzestupu. Facebook je sice stále lídrem na trhu, ale LinkedIn rychleji roste. Dokazuje to také níže uvedená tabulka, kde jsou uvedeny tržby Facebooku za rok 2012 ve výši 1,26mld dolarů, které v porovnání s rokem 2011 vzrostly o 32%. LinkedIn vykazuje za stejné období tržby ve výši 252mil dolarů, ovšem s tempem růstu 81% oproti roku 2011. Většina objemu tržeb Facebooku zajistila reklama, LinkedIn je více diversifikovaný – tržby tvoří nejen reklama, ale také online náborové služby a premiérové uživatelské předplatné. Nicméně i v oblasti tržeb z reklamy roste rychleji LinkedIn.

**Obrázek č. 10 – Facebook vs. LinkedIn**

Tale of the tape	Facebook	LinkedIn
Revenue	\$1.26 billion, +32%	\$252 million, +81%
Ad revenue	\$1.1 billion, +36%	\$60 million, +60%
Expenses	up 64%	up 82%

**Zdroj:** Investiční web, 2012

## Facebook

Jak již bylo zmíněno výše, Facebook je nejrozšířenější sociální sítí na světě i v České republice. Jeho mohutný rozmach v letech 2007 až 2009 z něj udělal marketingovou nutnost dnešních společností, a tak by ani advokátní kancelář Legal s.r.o. neměla zůstat pozadu.

Na základě průzkumu, který byl ve společnosti pro potřeby této práce proveden, vyšlo najevo, že má advokátní kancelář s Facebookem zkušenost a využívá tři z jeho čtyř základních propagačních funkcí. Je ale potřeba si uvědomit, že v České republice používají Facebook především teenageři a mladí lidé do 35 let, a proto by bylo vhodné přehodnotit, zda je velká investice do propagace na této sociální síti nutná. Stránka a Skupina jsou sice neplacené služby, nicméně mezi nimi existuje několik rozdílů, které dělají ze Skupiny pro potřeby advokátní kanceláře celkem nepotřebný nástroj propagace. V následující tabulce jsou uvedeny rozdíly mezi Stránkou a Skupinou.

*Tabulka č. 5 – Rozdíly mezi Skupinou a Stránkou na Facebooku*

Atribut	Page (Stránka)	Group (Skupina)
Adresa je	V srozumitelné podobě a umožňuje zkrácenou adresu (100+ členů)	v nesrozumitelné podobě
Veřejný přístup	Ano	Není možný
Indexace ve vyhledávacích	Ano	Není možná
Příspěvky jsou	Viditelné na Wall (Zdi) členů	Nejsou viditelné, členové musí do skupiny chodit
Hromadné pozvánky	Ne	Ano (Invite People to Join)
Diskuse	Ano	Ano
Přidávání aplikací	Ano	Ne
Zpráva všem členů	Ano (Send an Update to Fans)	Ano (Message All Members)
Doporučení přátelům	Ano (Suggest to Friends)	Ne

Statistiky a analýzy	Ano (Page Insights)	Ne
Video / Foto	Ano	Ano
Eventy / Události	Ano	Ano
Inzerce ve Facebooku	Ano	Ano
Fan Box či jiné zviditelnění na webech a blozích	Ano (Add Fan Box to your site) (Facebook Badge)	Ne
Přidání do oblíbených	Ano (Add to my Page's Favorites)	Ne
Share (Sdílej)	Ano	Ano
Links (Odkazy)	Ano	Ano
Notes (Poznámky)	Ano	Ne
Vlastník/Správce	Neviditelný	Viditelný
Více správců	Ano	Ano
Wall (Zed')	Ano, nový Facebook model	Ano, pouze vnitřní, není popagována členům, není možné reagovat na příspěvky
Záložky	Ano	Ne
Omezení přístupu věkem	Ano	Ne
Omezení přístupu zemí	Ano	Ne
Omezení přístupu	Viditelná/Neviditelná	Open/Closed/Secret
Facebook mobile	Vkládání příspěvků možné	Ne
Schvalování členství	Ne	Ano (Closed/Secret)
Rozšířené vlastnosti	Ano	Ne
Rozšířené možnosti popisu	Ne	Ano

*Zdroj: Pooh.cz, 2009*

Jedním z nejzásadnějších rozdílů mezi stránkou a skupinou je indexace ve vyhledávacích. Pokud bude do vyhledávače zadáno například „akční nabídka právních

služeb“, Stránka se na toto slovní spojení objeví, Skupina nikoliv. Dalším výrazným rozdílem je například srozumitelnost adresy v příkazovém řádku prohlížeče. Zatímco v případě Stránky se v příkazovém řádku objeví např. `www.facebook.cz/AKlegal.com`“, v případě Skupiny se objeví pouze adresa s přiřazeným číslem, nikoli názvem. Další velkou výhodou Stránky oproti Skupině je zobrazování příspěvků na zdech uživatelů, zatímco v případě Skupin musí uživatel pro zobrazení příspěvku konkrétní skupinu navštívit. Stránky také umožňují statisticky kontrolovat návštěvnost, což je pro měření a kontrolu účinnosti zcela zásadní. Téměř ze všech hledisek se tedy jeví Stránka jako vhodnější, flexibilnější a komplexnější možnost propagace na Facebooku a její zachování je pro informování stávajícího (ač nepříliš zásadního) počtu fanoušků a klientů vhodné, správcovství Skupiny je v tomto případě téměř ztráta času.

Ani PPC není z hlediska možnosti přilákání nových klientů příliš vhodnou formou propagace. Praktický je způsob zobrazování reklamy formou banneru, po jeho prokliku se uživatel dostane přímo na webové stránky advokátní kanceláře. Banner je dobře viditelný a umožňuje zobrazení loga společnosti, nicméně je spíše vhodnější pro přilákání fanoušků facebookové Stránky. Velkou výhodou je okamžitý účinek, lze ji kdykoli jednoduše upravit či vypnout, základní nastavení netrvá dlouho a umožňuje přesné cílení. Nevýhodou naopak může být fakt, že uživatel, kterému se reklama zobrazí, v daném okamžiku zrovna právní služby nehledají. PPC je tedy vhodným způsobem hledání nových fanoušků Stránky, nicméně pro oslovení nových potenciálních klientů by bylo vhodnější využít výše zmiňovanou sociální síť LinkedIn, neboť se pro tento druh podnikání díky své profesionální síti kontaktů hodí daleko lépe.

### **LinkedIn**

LinkedIn neslouží k zábavě, spíše se orientuje sdružování profesionálů, což také představuje její hlavní cíl professional networking<sup>16</sup>. Funguje sice podobně jako ostatní sociální sítě, tedy navazování přátelství či předávání vzkazů funguje, nicméně nabízí také něco navíc. Klasický profil vypadá spíše jako rozšířený profesní životopis, a to

---

<sup>16</sup> Professional networking = vytváření profesionální sítě kontaktů.

hlavně o možnost přidávání referencí od bývalých spolupracovníků či obchodních partnerů.

Profesionální sociální síť LinkedIn umožňuje společnost vytvoření profilu, které pomáhá zvýšit povědomí o značce a vzdělávat a informovat tak potenciální zákazníky o nabízených výrobcích či, v tomto případě, poskytovaných službách. Vytvoření takového profilu je jednoduché a navíc zdarma. Vytvořený profil pak přináší možnost přidávat jednotlivé produkty/služby do stejně pojmenované sekce a seznámit tak potenciální klienty s portfoliem poskytovaných služeb. K jednotlivým produktům/službám je pak uživateli LinkedInu možné přiřazovat reference a doporučení, což opět zvyšuje důvěru dalších zákazníků v profesionalitu služeb. Uživatelé, kteří si zobrazí profil, také vidí, kdo z jejich sítě kontaktů je připojen ke konkrétnímu profilu, což napomáhá šíření dobrého povědomí o značce. Potenciálním klientům je pak možné společnosti, na které mohou reagovat a šířit je mezi sebou.

Další možností, kterou LinkedIn nabízí, je přidání tzv. „Career page“, tedy stránka, kde je možné vyhledávat profesionály, kteří využívají tuto síť či sdílet pracovní nabídky. Jelikož z právního oboru je takových uživatelů více než mnoho, mohla by tak advokátní kancelář získávat další posily do svého týmu, ale i obchodní partnery z dalšího zdroje.

Zpětnou vazbu sociální sítě LinkedIn představuje sekce „Analytics“, která umožňuje měřit návštěvnost, angažovanost a účinnost stránky. Sekce umožňuje sledovat, kdo a jak často stránku navštíví, odhadnout jaké potenciální klienty oslovit. Umožňuje nahlédnout do statistických údajů – nevýhodou je skutečnost, že takto nahlédnout může každý člen skupiny na LinkedInu. Profil na všech sociálních sítích, tedy i na LinkedInu je dobré aktivně propagovat, a to nejlépe několika způsoby najednou. Přidáním aktivního tlačítka na stránky společnosti s přechodem přímo na daný profil, přidáním URL adresy s přechodem na profil do podpisu v e-mailových komunikacích, nebo třeba vytvořením kampaně přímo ve spolupráci s LinkedInem.

Také LinkedIn nabízí možnost vytváření či přihlašování se do Skupin, nicméně veškeré Skupiny jsou zde oborové a profesní. V nich pak probíhají diskuse na různá aktuální témata a dění v oboru. Skupiny ale umožňují také inzerci volných pracovních pozic a je možné využít i tzv. „Announcements“, tedy zprávy od vedení Skupiny, které v e-mailových schránkách málokdy spadnou do spamového koše a jsou považovány za důvěryhodné. Lze také využít možnosti propojení různých blogů se Skupinou na LinkedInu. I takto vytvořená skupina by měla být propagována minimálně na firemních stránkách či na jiných sociálních stránkách, v tomto případě na Facebooku.

Stejně jako na Facebooku existuje i na LinkedInu možnost reklamního systému, který je tomu facebookovému velmi podobný. Hlavní výhodou je opět možnost velmi přesného cílení a tím pádem i oslovení relevantních uživatelů. Externími aplikacemi lze opět dotvářet prostředí Skupiny na LinkedInu, tím je rozuměno sdílení různých prezentací, akcí aj. Jednou z nejrozšířenějších možností je aplikace SlideShare.net, který umožňuje právě vkládání a sdílení různých profesních prezentací.

V současné době navíc probíhá spolupráce mezi LinkedInem a Twitterem ve formě možnosti překlápění vzkazů z jedné sociální sítě do druhé a naopak, dále kooperace například s Amazonem, kdy je možné zasílat kontaktům například zajímavé knihy a spolupráce s mnoha dalšími partnery, což představuje takový malý nadstandard spolupráce s LinkedInem.

### **Porovnání nákladů a přínosů<sup>17</sup>**

Určení ceny reklamy na Facebooku i LinkedInu je nastavováno téměř na stejném základě. Obě sítě využívají v této práci preferovanou metodu placení PPC, cenu za proklik pak stanovuje sám zadavatel reklamy. Jednak se stanovuje samotná cena za proklik, a jednak se stanovuje denní rozpočet na reklamu. Podle toho, jaká cena je zadána se uživatelům sítí reklama zobrazuje (čím větší cena, tím větší počet zobrazení). Náklady na reklamu jsou tedy přibližně stejné. Náklady v rámci sociální sítě Facebook se však sníží doporučenou optimalizací, a to minimálně o náklady vyžadující správu

---

<sup>17</sup> Data byla získána internetovou rešerší a prostřednictvím poradenských služeb portálu Facebook a LinkedIn.

Skupiny, neboť veškeré její funkce zastane Stránka. Přínos také plyne umístění zobrazované reklamy na LinkedInu, která se ukazuje v různých sekcích (na profilu uživatelů, homepage, na stránce s pozvánkami či zprávami, na stránce skupin či výsledků vyhledávání). Na Facebooku se reklama zobrazuje standardně na hlavní stránce vpravo, takže si uživatel rychle zvykne reklamu přehlížet. Jak již bylo řečeno, dalším přínosem využití LinkedInu je jeho profesionální zaměření, které charakterově lépe odpovídá zaměření společnosti a může tak společnosti přinést nové partnery či kvalifikované zaměstnance.

### **3.9.2. Doporučení pro zlepšení spolupráce mezi jednotlivými odděleními**

Jak bylo popsáno výše, existují jakési neshody a nepochopení mezi marketingovým a obchodním oddělením advokátní kanceláře. Tyto problémy by ale v žádném případě neměli pozorovat klienti a obchodní partneři společnosti, a měly by tudíž být v každém případě překonány, protože zpomalují ne-li přímo ohrožují chod společnosti.

Řešením je jednoznačně oboustranné vzdělávání, tedy větší zapojení obchodního oddělení do marketingových aktivit a naopak by se zástupci marketingu měli více zajímat o kontakt s klienty. Oba týmy by tedy měly být vzdělávány v oblasti komunikace prostřednictvím odborných školení, externích lektorů či koučů.

Koučink má oproti odborným školením jednu velkou výhodu – reaguje na potřeby klientů. Odborná školení jsou většinou jednorázová a přinesou velké množství informací, které si účastníci za chvíli nemusí pamatovat. Naproti tomu koučové pracují s týmem postupně a přizpůsobují se jeho potřebám. Tím vedou tým k předem stanovenému cíli. Podle registru koučů (2013) je koučink „*Partnerství, jehož posláním je definování konkrétního cíle a vytvoření struktury, podpory a optimálního motivačního prostředí za účelem dosažení tohoto vytčeného cíle.*“. Pro potřeby advokátní kanceláře je tedy určitě vhodné využít právě těchto služeb ke zlepšení komunikace mezi obchodním a marketingovým oddělením.

Toto vzdělávání by mělo být zaměřeno na podporu zejména manažerských dovedností vedoucích pracovníků a zlepšení motivace a důvěry pracovníků ve značku (k tomu přispívá i využití personálního marketingu, který se společnost snaží v současné době aplikovat). To pak povede k jednoznačnému určení odpovědnosti a snížení rozdílů v očekáváních.

### **Porovnání nákladů a přínosů<sup>18</sup>**

Jelikož má advokátní kancelář vlastní Oddělení know-how, které je schopno odborná školení a služby koučů zajistit, není třeba počítat s nákladem externího zadání výběru vhodných vzdělávacích aktivit. Ceny školení týkajících se zlepšení komunikace se pohybují od 20 000,-Kč do 40.000,-Kč, ceny týmových koučinků jsou stanovovány podle počtu účastníků. V případě advokátní kanceláře by byl počet účastníků 20 a cena by se tak pohybovala kolem 30 – 60 000,-Kč za 2-3 hodinové sezení. Náklady na koučink jsou tedy sice o něco vyšší, avšak osobnější přístup by byl vzhledem k povaze problému vhodnější. Pokud budou vybráni skuteční odborníci, kteří splní očekávání alepší komunikační vztahy mezi obchodním oddělením marketingem, budou tyto náklady minimální v porovnání s výhodami, které společnosti přinesou. Zlepšení komunikace totiž povede k větší důvěře klientů ve značku a zvýší se tak také počet realizovaných transakcí.

---

<sup>18</sup> Data byla získána internetovou rešerší.



## 4. Závěr

Při studiu odborné literatury vyšlo najevo, že marketing je nesmírně dynamickou disciplínou, která se neustále vyvíjí. Kvůli neustálým změnám v přístupu zákazníků se mění také celková koncepce marketingu, a tedy i jeho dílčích částí včetně spolupráce, na kterou je tato diplomová práce zaměřena.

Způsobů spolupráce v marketingové komunikaci existuje celá řada. Proto bylo cílem diplomové práce zanalyzovat tyto možnosti v konkrétním podniku a na základě výsledků pak doporučit návrhy, které povedou k lepšímu využití komunikačních nástrojů využívaných při spolupráci, a ke zlepšení současné úrovně spolupráce ve vybraných oblastech kooperace.

Z případové studie spolupráce jednotlivých poboček (české a slovenské) na marketingové kampani s mezinárodním dosahem vyplývá, že tvrzení o možnostech spolupráce ovlivnit náklady a vést tak k úspoře ze společných činností, je v tomto případě pravdivé. Závisí ale na volbě komunikačních nástrojů. Využití direct marketingu vede k úspoře nákladů, neboť ceny na Slovensku jsou odlišné než v České republice. Náklady slovenské pobočky jsou tak nižší a snižují tedy i celkové náklady na kampaň.

Z této případové studie je také zřejmé neefektivní nastavení využívání sociálních sítí jako nástroje komunikace a je doporučena jeho optimalizace. Využití Facebooku je vhodné zachovat díky počtu jeho uživatelů, avšak pouze využitím dvou ze čtyř možných forem propagace. Stránka, na které se společnost prezentuje, zastane veškeré funkce Skupiny, což povede k úspoře nákladů na správu Skupiny. Dalším doporučením je využití nové sociální sítě LinkedIn, která nabízí téměř shodné možnosti prezentace jako Facebook, ale svým charakterem lépe odpovídá profilu kanceláře. Její profesionální a odborné zaměření může společnosti pomoci rozšířit databázi nejen obchodních kontaktů a partnerů, ale také vhodných zaměstnanců. Oproti Facebooku pak také přináší přidanou hodnotu ve formě zobrazování PPC reklamy, která nevede k jejímu přehlížení.

Provedená analýza zmapovala způsoby spolupráce v marketingové komunikaci, které advokátní kancelář v současné době využívá. Jedná se zejména o spolupráci jednotlivých poboček, kooperaci s ostatními odděleními společnosti, spolupráci v rámci marketingového týmu, sponzoring a charitativní činnost nebo spolupráci se zahraničními subjekty a vzdělávacími institucemi. Z analýzy vyplývají určité nedostatky, a to zejména v oblasti spolupráce jednotlivých oddělení v advokátní kanceláři. Řešením zjištěných rozdílů v očekávání marketingu a obchodu je oboustranné vzdělávání formou koučinku, což povede ke zlepšení manažerských dovedností a zvýšení důvěry pracovníků ve značku.

Jak bylo na základě provedené analýzy zjištěno, spolupráce přináší společnosti výhody nejen ve formě úspory nákladů, ale také ve formě snazšího dosažení vymezeného cíle. Pokud tedy budou uskutečněna navržená doporučení, mohla by advokátní kancelář lépe využívat své komunikační kanály a lépe spolupracovat s ostatními subjekty, což by vedlo k dalšímu upevnění pozice na trhu.

## **5. Summary**

The study of professional literature revealed that marketing is the extremely dynamic and continual evolving discipline. Due to incessant changes in customer access is the general marketing concept and its components including cooperation also changing.

There are many ways of cooperation in marketing communication. It is the reason why recommendations of the improving proposals, based on the analysis of all these options in specific business was chosen as the aim of this diploma thesis.

The case study of cooperation of branches offices (Czech and Slovak) on a marketing campaign with international reach shows that the claim about the possibilities of joint activities to affect costs and lead to savings is true in this situation, but it depends on the choice of communication tools. Due to different prices in Czech and Slovak Republic is the direct marketing right way to save costs because of lower prices in Slovak Republic. From this case study is also evident an inefficient set of using social networks as the communication tool and an optimization is recommended. Facebook is for its number of users good to use, but only in some forms. In The Page is the company presented and it stands up for all functions of The Group (it also leads to saving the costs of The Group management). Another recommendation is to use a new social network LinkedIn, which offers almost the same capabilities of presentation as Facebook, but its character corresponds better to the company profile. Its professional and expertise focus is able to expand the business contact and partners database and expand the number of suitable candidates for the staff. Another added value is in the form of showing PPC advertising on LinkedIn, which is not still in the same place like on Facebook so it leads to greater perception.

The analysis mapped the ways of cooperation in marketing communication which the law firm currently uses. In particular, the cooperation of branch offices, cooperation with other company departments, cooperation within the members of the marketing team, sponsoring and charity and cooperation with foreign entities and educational institutions. The analysis shows some defects, especially in the area of cooperation with

other company departments. The solution how to improve communication between the departments is mutual education through coaching, which will be useful to improve the skills of management and increase employees trust in the brand.

Cooperation brings benefits for the company in the form of cost savings and also in the form of easier achievement of the goals. If the proposed recommendations will be implemented, the company could improve using of its communication channels and cooperation with other company departments. That will lead to the stronger position in the market.

## 6. Přehled použité literatury

### Odborná literatura

BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 8071795771.

DE PELSMECKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*, Vyd. 1, Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN: 8024702541.

FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 8024703858.

FREY, P. *MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE: NOVÉ TRENDY 3.0*, Vyd. 3, Praha: Management Press, 2011. 212 s. ISBN: 9788072612376.

HESKOVÁ, M. *Kooperace*, Vyd. 1, Praha: Profess Consulting, 2005. 142 s. ISBN: 8072590480.

JAKUBÍKOVÁ, D; *Marketing v cestovním ruchu*, Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN: 9788024732473.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 9788024726908.

JURÁŠKOVÁ, O.; HORŇÁK, P. a kolektiv *Velký slovník marketingových komunikací*. Vyd.1 Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN: 978-80-247-454.7.

KARLÍČEK, M.; KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*, Vyd. 1 Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN: 978-80247-3541-2.

KOTLER, P. *Marketing management; analysis, planning, and control*, Vyd. 1: Prentice-Hall, 1972. ISBN: 9780135573891.

KOTLER, P. *Marketing: An Introduction*, Vyd. 1: Prentice Hall, 1989. ISBN: 0135564085.

KOTLER,P. *Marketing Management*. Vyd. 1 Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 8071696005.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, Vyd. 1, Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 8072610104.

KOTLER, P.; KELLER, L.K. *Marketing Management*. 12th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Vyd.1 Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 8024705133

KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing*, Vyd. 1 Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN: 802470921X.

KOTLER, P.; KELLER, L.K. *Marketing management*, Vyd. 11 Prentice Hall, 2006. 816 s. ISBN: 0131457578.

KOTLER, P.; KELLER, L.K. *Marketing management*, Vyd. 12 Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN: 9788024713595.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principi di marketing*, Vyd. 1, Pearson, 2009. 796 s. ISBN: 8871925572.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; BRENNAN, R.; HARKER, M. *Marketing: An Introduction* , Vyd. 2: Pearson, 2012. 640 s. ISBN: 0273762605.

MOZGA, J.; VÍTEK, M. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 215 s. ISBN: 8070414175.

PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, Vyd. 1, Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN: 9788024736228.

REIFOVÁ, I. a kolektiv *Slovník mediální komunikace*, Vyd. 1, Praha: Portál, 2004. 328 s. ISBN: 8071789267.

SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*, Vyd.2, Praha: Liberální institut, 2002. 986 s. ISBN: 8086389154.

SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kolektiv *Základy podnikání*, Vyd.1, Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN: 9788024733395.

STORBACK, K.; LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, Vyd.1, 2002, Praha: Grada Publishing, 2002. 167s. ISBN: 9788071698135.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, 2006. 296 s. ISBN 8072611437.

### **Webové stránky**

ABZ Slovník cizích slov [online]. 2013 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ\\_hledani=prefix&cizi\\_slovo=kooperace](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=kooperace)

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION: *Definition of marketing*. [online]. 2007 [cit. 2013-01-01]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

APRA.cz. *APRA - Asociace Public Relations Agentur: Co je PR* [online]. 2012 [cit. 2012-10-12]. Dostupné z: [http://www.apra.cz/cs/pro\\_pr\\_profesionaly/co\\_je\\_pr.html](http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html)

Back office - význam slova. *Slovník cizích slov.net* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/back-office/>

Business relationship. *Businessdictionary.com* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-relationship.html>

Facebook Groups vs. Facebook Pages - jednoduchá srovnávací tabulka. In: DOČEKAL, Daniel. *Pooh.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: <http://www.pooh.cz/pooh/a.asp?a=2015554>

Facebook vs. LinkedIn: Bitva sociálních médií teprve začíná. In: *Investiční web* [online]. 2012 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/trhy/akcie-svet/2012/11/14/facebook-vs-linkedin-bitva-socialnich-medii-teprve-zacina/>

Infografika: Sociální síť v Česku. In: MICHL, Petr. *Marketingjournal.com* [online]. 2013 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku\\_\\_s416x9788.html](http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku__s416x9788.html)

Jak budovat vztahy se zákazníky v online světě. In: BUCHOTVÁ, Barbora. *RobertNemec.com* [online]. 2012 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/jak-budovat-vztahy-se-zakazniky/>

Jak dobře používat LinkedIn?. In: HANDL, Jan. *Marketjournal.com* [online]. 2010 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/praxe/z-praxe/jak-dobre-pouzivat-linkedin\\_\\_s407x6328.html](http://www.m-journal.cz/cs/praxe/z-praxe/jak-dobre-pouzivat-linkedin__s407x6328.html)

JANKOVSKÝ, Jiří. *Možnosti a podmínky mezioborové spolupráce v rámci multidisciplinárního týmu. Sociální práce* [online]. 2007, č. 1 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: [http://www.socialniprace.cz/soubory/1-2007\\_rolsocialnihopracovnika-120116134909.pdf](http://www.socialniprace.cz/soubory/1-2007_rolsocialnihopracovnika-120116134909.pdf)

Kurzy devizového trhu. *CNB.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.js](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.js)

Marketing. *Business.center.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1811-marketing.aspx>

NĚMEC, Robert. *Marketing na internetu: Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a*

*problémy* [online]. 2005, č. 1, s. 3 [cit. 2012-10-11]. Dostupné z:  
<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

O koučinku. Koucove.cz [online]. 2013 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z:  
<http://www.koucove.cz/co-je-koucink>

Personální marketing v praxi - o čem to vlastně je. In: MENŠÍK, Tomáš. Personalmarketing.cz [online]. 2012 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z:  
<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/personalni-marketing-v-praxi-o-cem-to-vlastne-je>

Reklama na Facebooku pro úplné začátečníky. In: POKORNÝ, Lukáš. RobertNemec.com [online]. 2009 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z:  
<http://marketing.robertnemec.com/propagace-facebook-zacatecnici/>

Stanovit si cíle podle SMARTu a být úspěšní. In: SITÁROVÁ, Aneta. Inovace.cz [online]. 2007 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z:  
<http://www.inovace.cz/novinky/742-stanovit-si-cile-podle-smartu-a-byt-uspesni>

Synergický efekt. Businesscenter.cz [online]. 2013 [cit. 2013-09-08]. Dostupné z:  
<http://business.center.cz/business/pojmy/p891-synergicky-efekt.aspx>

## **Zákony**

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů.



## **7. Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Vývoj trhů a dynamika konkurence .....	18
Tabulka č. 2 – Plánování kampaně na Facebooku .....	32
Tabulka č. 3 – Přehled nákladů na direct marketing .....	33
Tabulka č. 4 – Přehled způsobů spolupráce společnosti .....	44
Tabulka č. 5 – Rozdíl mezi skupinou a stránkou na Facebooku .....	46

## 8. Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Marketingový mix .....	6
Obrázek č. 2 – Základní fáze marketingového plánování .....	9
Obrázek č. 3 – Základní fáze komunikačního plánování .....	9
Obrázek č. 4 – Model marketingové komunikace .....	12
Obrázek č. 5 – Proces marketingového výzkumu .....	22
Obrázek č. 6 – Organizační struktura marketingového oddělení .....	30
Obrázek č. 7 – Životní cyklus personálního marketingu .....	35
Obrázek č. 8 – Průběh realizace sponzoringových aktivit .....	38
Obrázek č. 9 – Oblíbenost sociálních sítí v České republice a ve světě .....	45
Obrázek č. 10 – Facebook vs. LinkedIn .....	47