

Strategický marketingový plán Audiovizuálního centra

Bc. et Bc. Markéta Čejnová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Čejnová**
Osobní číslo: **K12272**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Strategický marketingový plán Audiovizuálního centra**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury týkající se strategického marketingového plánování a specifikujte oblast filmového průmyslu.
2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
3. Zpracujte situační analýzy pro vstup na trh a vymezte cílové skupiny komunikace Audiovizuálního centra. Formulujte silné a slabé stránky Audiovizuálního centra.
4. Pomocí kvalitativních metod výzkumu zjistěte, jaké zástupci jednotlivých cílových skupin kladou požadavky na Audiovizuální centrum.
5. Na základě výsledků výzkumu zpracujte strategický marketingový plán Audiovizuálního centra včetně návrhu komunikační strategie. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu komunikace dle Vašeho návrhu k jednotlivým cílovým skupinám, otázku jejího financování a personálního zabezpečení.
6. Odpovězte na stanovené výzkumné otázky, definujte závěry a vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CIKÁNEK, Martin. Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II., 2013. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 165 s. ISBN 978-80-7008-274-4.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing, 2003. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.

KLOUDOVÁ, Jitka. Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti], 2010. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 218 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

LEE, JR., John J. a Anna Marie GILLEN. The producer's business handbook, 2011. third edition. Burlington, Massachusetts: Focal Press. ISBN 978-0-240-81463-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.**
Ústav animace a audiovize

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 1.4.2014

MARKÉTA ČEJNOVÁ, Čejnová'
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření strategického marketingového plánu Audiovizuálního centra, které vzniklo pod Fakultou multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. K tomu směřuje vymezení teoretické základny týkající se právě problematiky strategického marketingového plánování a prostředí filmového průmyslu. Ve výzkumné části je nejprve provedena analýza makroprostředí, mikroprostředí a interního prostředí Audiovizuálního centra včetně identifikace cílových skupin. Prostřednictvím kvalitativních rozhovorů a diskuze se zástupci vedení FMK UTB, absolventů ateliéru Audiovize a firem Zlínského kraje byly získány inspirativní postřehy a podněty. Ty jsou plně využity v projektové části k samotné tvorbě strategického marketingového plánu Audiovizuálního centra včetně definice cílů, komunikační strategie, identifikace silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb.

Klíčová slova: strategický marketingový plán, kreativní průmysly, filmový průmysl, Zlínský kraj, Audiovizuální centrum, kvalitativní rozhovory, analýzy prostředí

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to create a strategic marketing plan for the Audiovisual center, which was established at the Faculty of Multimedia Communications of Tomas Bata University in Zlín. Defining the theoretical base of strategic marketing planning and also film industry environment points to this target. The first part of my research is the analysis of the macro-environment, micro-environment and internal environment of the Audiovisual center, including the identification of target groups. Inspiring insights were obtained through qualitative interviews and discussions with representatives of FMC TBU management, graduates of Studio of Audiovisual Arts and companies in Zlín region. These suggestions are fully utilized in the project part for the creation of a strategic marketing plan of Audiovisual center, including definition of objectives and communication strategy, identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Keywords: strategic marketing plan, creative industries, film industry, Zlín Region, Audiovisual center, qualitative interviews, analysis of environment

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní děkance doc. MgA. Janě Janíkové, ArtD. za vedení práce, cenné rady a veškerou podporu ve studiu, práci i v běžném životě. Mé poděkování patří také pedagogům Ústavu marketingových komunikací za jejich vstřícnost, ochotu a nesčetné konzultace. Děkuji také zástupcům firem, vedení FMK UTB ve Zlíně a absolventům ateliéru Audiovize za jejich čas a otevřenost při realizaci rozhovorů či diskuzí.

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

15. dubna 2014

Markéta Čejnová

OBSAH

ÚVOD	9	
I	TEORETICKÁ ČÁST	10
1. STRATEGICKÝ MARKETING	11	
2 VIZE, POSLÁNÍ A STRATEGICKÉ CÍLE	12	
3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	13	
3.1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	16	
3.1.1 Vnější a vnitřní prostředí	16	
3.1.2 SWOT matice	17	
3.2 SEGMENTACE, TARGETING A POSITIONING	18	
3.2.1 Specifika segmentace na B2B trzích	21	
3.3 MARKETINGOVÉ CÍLE	22	
3.4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	22	
3.5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	25	
3.5.1 Interní komunikace	26	
3.5.2 Externí komunikace.....	27	
3.5.3 Specifika komunikace se zákazníky na B2B trzích.....	28	
3.6 REALIZAČNÍ PLÁN MARKETINGOVÉ STRATEGIE	30	
3.7 ROZPOČET	31	
3.8 MARKETINGOVÝ PLÁN – DOKUMENT.....	32	
4 KULTURNÍ A KREATIVNÍ PRŮMYSLY	33	
4.1 IDENTIFIKACE ODVĚTVÍ.....	33	
4.2 KREATIVNÍ EKONOMIKA	34	
4.3 STRATEGICKÝ MARKETING V KREATIVNÍCH PRŮMYSLECH.....	35	
4.4 ROLE MANAŽERA V KREATIVNÍ ORGANIZACI.....	35	
4.5 FILMOVÝ PRŮMYSL	37	
4.6 FILMOVÉ PRODUKČNÍ SPOLEČNOSTI	38	
4.6.1 Založení produkční společnosti	38	
4.6.2 Produkce audiovizuálního díla	39	
5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA	40	
5.1 CÍLE PRÁCE	40	
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40	
5.3 METODIKA	40	
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 ANALÝZY PROSTŘEDÍ	43	
6.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	43	
6.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	49	
6.2.1 Cílové skupiny zákazníků Audiovizuálního centra	49	
6.2.2 Konkurence	51	
6.2.3 Partneři	52	

6.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	53
6.3.1 Interní cílové skupiny	53
6.3.2 Materiálové zdroje	53
6.3.3 Finanční zdroje	53
7 ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI FMK A UTB	54
8 ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI FIREM	59
9 DISKUZE S ABSOLVENTY ATELIÉRU AUDIOVIZE FMK	65
10 SHRNUÍ A INTERPRETACE VÝZKUMU	68
11 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	72
III PROJEKTOVÁ ČÁST	73
12 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN AUDIOVIZUÁLNÍHO CENTRA	74
12.1 TITULNÍ LIST	74
12.2 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	76
12.3 SMART MARKETINGOVÉ CÍLE	78
12.4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE	79
12.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	81
12.6 REALIZAČNÍ PLÁN	90
12.7 FINANCOVÁNÍ AUDIOVIZUÁLNÍHO CENTRA	90
ZÁVĚR	91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	94
SEZNAM OBRÁZKŮ	96
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	97
SEZNAM PŘÍLOH	98

ÚVOD

Absolventi vysokých škol by měli patřit k nejvzdělanější vrstvě obyvatelstva. Taková výhoda by jim sama o sobě měla zajistit uplatnění v oboru, který vystudovali. V posledních letech však dochází k situaci, že stále více absolventů po škole zaměstnání nenajde a přihlásí se na úřad práce nebo odjíždí do zahraničí. Zdá se tedy, že splněné zkoušky a diplom již nestačí. Zaměstnavatel může mezi uchazeči vybírat a hledá „něco navíc“. Tato přednost se liší podle specifík oborů, ale jednou z těch nejvíce preferovaných jsou praktické zkušenosti. Mnohé vysoké školy si tento trend již uvědomují a snaží se vytvářet podmínky pro spolupráci s praxí, aby tak zvyšovaly příležitosti svých absolventů na trhu práce. V oblasti audiovize je právě tato zkušenost s praxí klíčová a je tak zcela přirozené, že Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně rozvíjí aktivity vedoucí k uplatnitelnosti absolventů ateliérů Audiovize a Animace. Jednou z nich je Audiovizuální centrum.

V rámci Audiovizuálního centra byla mimo jiné založena produkční společnost, která v reálném prostředí propojuje studenty s praxí. Smyslem Audiovizuálního centra je také to, aby tito absolventi neodcházeli hledat práci do jiných měst, aby chtěli pracovat i žít ve Zlíně a aby se zde dynamicky rozvíjel filmový průmysl. Tato cesta zahrnuje celou řadu aktivit a postupů. Konkrétní směr, kterým se manažeři Audiovizuálního centra mají vydat, pomůže určit strategický marketingový plán. Byl postaven pomyslný základní kámen Audiovizuálního centra, definována organizační struktura, cíl a nastaveny aktivity, které k němu povedou. Strategie však vyžaduje také identifikování cílových skupin, benefitů Audiovizuálního centra, komunikaci, rozpočet a další, což je také smyslem této diplomové práce.

Ačkoli je Audiovizuální centrum ve své podstatě neziskovou organizací, teorie strategického plánování podniků je v mnohých attributech podobná, a proto je možné se podle ní řídit při sestavování marketingového plánu. V praktické části této práce budou provedeny analýzy prostředí důležité pro vstup Audiovizuálního centra na trh, kvalitativní rozhovory se zástupci cílových skupin – firem Zlínského kraje, vedení FMK UTB a diskuze s absolventy ateliéru Audiovize. Díky tomuto kvalitativnímu výzkumu budou získány inspirativní názory a pohledy na aktivity Audiovizuálního centra. V projektové části pak může být nastaven celý strategický marketingový plán Audiovizuálního centra tak, aby se podle něj mohli manažeři reálně řídit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. STRATEGICKÝ MARKETING

Horáková (2001, s. 10-15) definuje základní pojmy strategického marketingu, se kterými se bude dále v práci operovat, a proto je důležité na začátek uvést:

Strategie a marketingová strategie:

Strategií se rozumí schéma postupu, které ukazuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Účelem je zajistit součinnost všech složek podniku. Pakliže veškerá podniková rozhodnutí respektují jeho strategii, můžeme hovořit o strategickém řízení podniku. V oblasti marketingu se pak strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů. Strategie podniku by měla být východiskem pro všechna marketingová rozhodnutí.

Strategické marketingové řízení

Strategické řízení v marketingu je komplexní proces složený z mnoha činností. Patří sem plánování, organizování a rozhodování, dále komunikování, motivování a kontrola. Proces strategického marketingového řízení vyžaduje vysokou informovanost managementu o vnějším i vnitřním prostředí podniku. Jako nezbytný se tedy jeví marketingový výzkum, díky kterému je možné shromažďovat, analyzovat a interpretovat informace. Celistvý proces strategického marketingového řízení obsahuje 3 etapy - plánování, realizaci a kontrolu.

Strategické marketingové plánování

Během plánování, které je součástí řízení, jsou formulovány cíle podniku a postupy, pomocí nichž bude těchto cílů dosaženo. Strategické marketingové plánování pak zahrnuje komplexní pohled na rozvoj podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí. Účelem je vypracování dokumentu – *marketingového plánu*, který zabezpečí růst podniku na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategické marketingové plánování tak ohraničuje prostor, v jehož rámci jsou formulovány marketingové plány. Takové plány hledají možnosti, jak dosáhnout vytyčených marketingových cílů v určitém časovém horizontu, který se liší podle velikosti, postavení a charakteru podniku. Marketingovému strategickému plánování předchází celkové (podnikové) strategické plánování, kde jsou vytyčeny hlavní cíle podniku a jeho poslání. V menších a začínajících podnicích se tyto strategie často prolínají a stávají se jednotným podkladem pro jeho strategické řízení.

Realizace marketingového plánu

Uvedení marketingového plánu do praxe je úkolem realizační etapy. Je to tedy soubor aktivit, v rámci kterých se marketingové plány stávají skutečností. Kromě toho zahrnuje také vytvoření marketingové organizace podniku, vytvoření hierarchie, rozdělení jednotlivých činností a úkolů. Po realizaci následuje kontrolní proces – zpětná vazba.

2 VIZE, POSLÁNÍ A STRATEGICKÉ CÍLE

Poslání a vize

Základním bodem strategického plánování je definování vizí, poslání a cílů organizace, které budou také v úvodní části marketingové plánu Audiovizuálního centra.

Poslání je zaměřeno na přítomnost. Vyjadřuje současnou funkci organizace ve společnosti, to, čemu se věnuje, co nabízí zákazníkům, čím se liší od ostatních a jak chce být vnímán.

Vize je obrazem o budoucnosti firmy, o tom, jakým směrem se bude do budoucna orientovat, jak se bude měnit a zlepšovat. Vize je také souborem ideálů a přání firmy.

Poslání tedy představuje to, co organizace dělá a vize by měla být výsledkem této činnosti. Jejich funkcí je vytvářet sounáležitost s organizací, určovat směr, kterým se společnost vydává, inspirovat zaměstnance a kontrolovat, zda organizace neodbočí z cesty.

Při tvorbě poslání je třeba brát v úvahu několik oblastí a pravidel, které by se měly v definici poslání odrazit. Patří sem účel a smysl samotné existence podniku a to, o co usiluje. Dále strategie a rozsah působnosti, čili definování výrobků a služeb, které podnik nabízí, konkurenčních výhod a hranic působení. Dalším aspektem jsou standardy chování, hodnoty a kultura v organizaci (přesvědčení pracovníků, např. loajalita, angažovanost). Také obchodní principy a pracovní prostředí. Poslání by mělo definovat vztah podniku k hlavním cílovým skupinám, mělo by být motivující, inspirující a aktuální. Nemělo by být příliš dlouhé, ani krátké, příliš detailní, ale ani moc stručné. (Blažková, 2007, s. 25-32)

Strategické cíle

Jakmile si organizace stanoví poslání, musí ho umět převést do strategických cílů. Takovým cílem je konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Organizace si stanovují dlouhodobé (5–10 let) a krátkodobé cíle (2-5 let). K cílům by se měly vztahovat všechny strategické aktivity podniky. Každá organizace si stanovuje specifické cíle podle konkrétní situace. Mezi nejčastější oblasti patří např. produktivita, rentabilita, postavení na trhu, sociální odpovědnost, rozšíření zákaznické základny atd. (Blažková, 2007, s. 25-32)

3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické marketingové plánování je složitým procesem, který se skládá z řady postupů. Literatura, zabývající se touto problematikou, přichází s několika metodami, které naznačují, jakou posloupnost jednotlivých činností zvolit. Všechny vedou k vytvoření komplexního dokumentu, tzv. marketingového plánu, který reflektuje výsledky situačních analýz, předkládá marketingové cíle a ukazuje cesty, jak jich dosáhnout. V následujících kapitolách budou tedy definovány jednotlivé body marketingového plánování, které se později projeví při realizaci marketingové plánu Audiovizuální centra.

„Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání, mezi strategiemi volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek.“

(Horáková, 2001, s. 34)

Marketingové plánování zahrnuje dle **Horákové** (2001, s. 34) obecně tyto kroky:

- Marketingovou situační analýzu
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií
- Sestavení marketingového plánu

Havlíček a Kašík (2009, s. 109) chápou marketingové plánování současně jako sestavení marketingového plánu. Posloupnost činností je následující:

- SWOT analýza
- cíle oddělení
- strategie naplňování cílů
- kontrolní mechanismus

Blažková (2007, str. 19) uvádí přístup, ve kterém do marketingového strategického plánování řadí komplexní analýzu organizace, marketingové cíle a marketingové strategie. Sestavení samotného marketingového plánu, rozpočet, detailní plán akcí a zodpovědností pak zahrnuje do tzv. marketingového operativního plánování.

Další možný postup je uveden v knize Marketingové plánování autorů **Coopera a Lanea** (1999, s. 24) a zahrnuje sedm hlavních kroků:

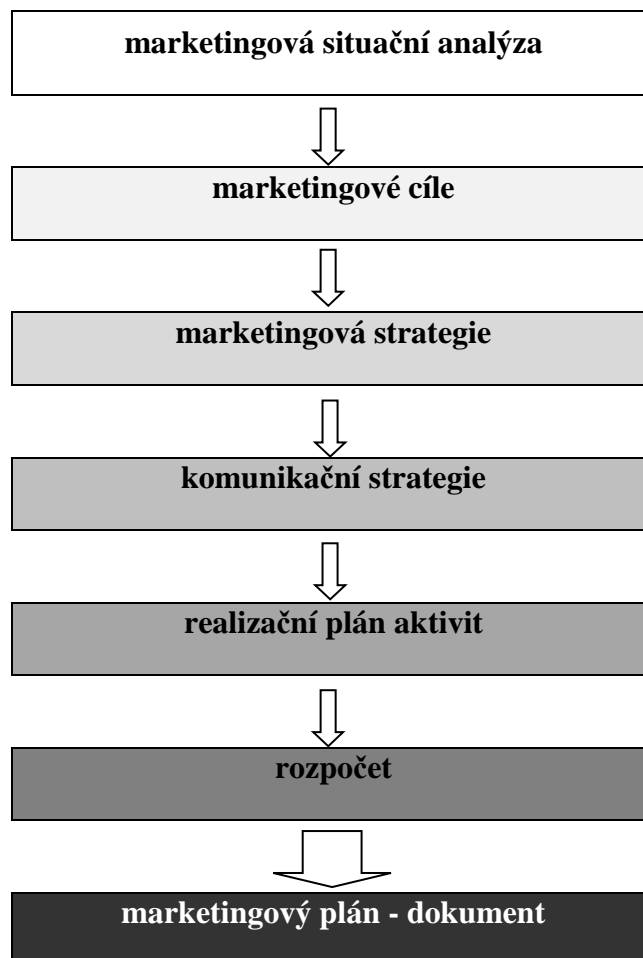
- identifikace současné situace
- interní audit – čeho organizace dosáhla
- externí audit- jak velký je trh organizace, kdo jsou její konkurenti
- určení marketingového mixu (namísto marketingové strategie, jak je tomu u jiných teorií)
- určení cílů
- vypracování marketingového plánu
- sledování a vyhodnocení plnění marketingového plánu

Vzhledem k charakteru organizace, pro kterou bude vypracován marketingový plán, je velmi důležitý i další pohled na problematiku. **Vašítková** (2008, s. 55) se v knize Marketing služeb efektivně moderně zabývá strategickým marketingovým plánováním podniků poskytujících služby.

Jednotlivé body marketingového plánování řadí do 4 skupin – analýza, plánování, zavádění a kontrola. Poukazuje na to, že v organizacích poskytující veřejné služby, působících na málo konkurenčních trzích a také tam, kde je jejich produkční kapacita omezena, se často neliší marketingové plány od celkových plánů organizace. Marketingové informace, užívané pro analýzu prostředí organizace, slouží jako zpětná vazba a právě na jejich základě dochází k úpravám celkových strategických plánů organizace. Zejména v menších organizacích poskytujících služby se strategické cíle organizace a marketingová strategie mnohem více prolínají.

Vzhledem k těmto specifickým bude i výsledný marketingový plán (zpracovaný v projektové části) obsahovat poslání a cíle organizace, ovlivněné závěry situačních analýz. Zvláště v případě vznikajícího podniku je třeba využít veškeré zjištěné informace. Základem je strategický plán organizace, ze kterého poté vychází funkční plány – marketingový plán, plán prodeje, finanční plán, personální plán apod.

Z výše uvedených přístupů je zřejmé, jaké kroky při marketingovém plánování je nutné provést. Z množství návodů je nyní formulován takový postup, který neopomene využít jejich společné znaky, některé části však budou přesunuty do samostatných etap marketingového řídicího procesu. Cílem je vytvoření takového postupu, který se stane teoretickou předlohou pro praktickou aplikaci v projektové části. Díky kompilaci několika metod vznikne návod, který povede k sestavení efektivního marketingového plánu (využitelného pro zrod malé organizace působící v oblasti služeb na B2B trzích – Audiovizuálního centra). V zájmu komplexnosti bude následně navržen takový marketingový plán, ve kterém nebudou ve výsledku vynechány zásadní aktivity (doporučené v odborné literatuře) a zároveň bude vyhovovat specifikům daného projektu. Bude tedy implementován postup, který zahrnuje získání maxima informací, vytyčení cílů a marketingovou i komunikační strategii, pomocí které bude cílů dosaženo, dále také základní prováděcí plán marketingové strategie, rozpočet a nakonec sestavení samotného dokumentu - marketingového plánu.



Obrázek č. 1: Postup strategického marketingového plánování (vlastní zpracování)

3.1 Situační analýza

Komplexní situační analýza (nebo také analýza prostředí) má být východiskem pro další kroky marketingového plánování. Je to všeobecná metoda zkoumání složek vnitřního (interního) prostředí firmy a vnějšího prostředí (makroprostředí i mikroprostředí). Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných marketingových cílů. Právě situační analýza a vybrané metody budou využity pro průzkum prostředí Audiovizuálního centra.

3.1.1 Vnější a vnitřní prostředí

Makroprostředí

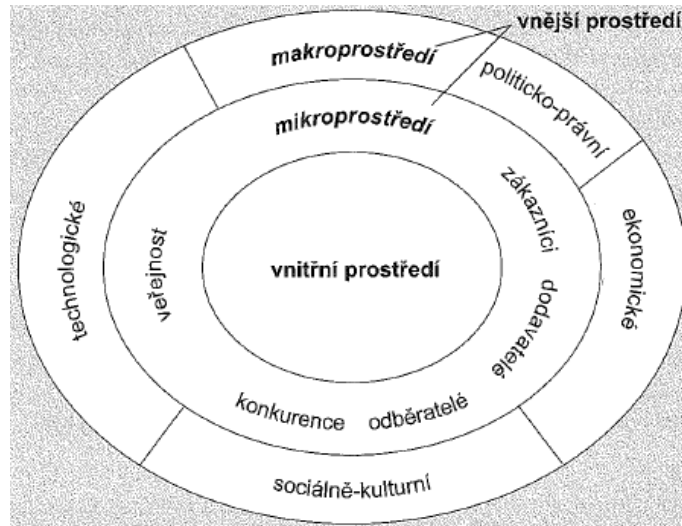
Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, které může firma jen velmi obtížně ovlivnit, ale musí s nimi při svých aktivitách počítat. Při zhodnocení vnějšího prostředí lze využít **PEST analýzy**, které zkoumají faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které mohou ovlivnit činnost podniku. Při této analýze se snažíme zejména o identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu, výběr významných vlivů, odhad trendů, intenzity působení vlivů a posouzení časového horizontu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45)

Politicko-právní prostředí zahrnuje legislativu regulující podnikání a určující zdanění podniků, předpisy pro mezinárodní obchod, ochranu spotřebitelů, pracovní právo a další. Ekonomické prostředí zahrnuje HDP, ekonomický růst v odvětví, výdaje spotřebitelů, úrokové sazby, vládní výdaje, minimální mzdu, politiku nezaměstnanosti, inflaci a další. Sociální p. zahrnuje příjmy domácností, demografické faktory (věková struktura, povolání), pracovní mobilitu, změnu životního stylu, vzdělání, módu, trendy, kulturu a další. Technologické p. zahrnuje vládní výdaje na výzkum, nové průmyslové technologie, patenty, spotřebu energie, internet, masovou komunikace a další. (Blažková, 2007, str. 53)

Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, které svými aktivitami může firma naopak výrazně ovlivnit. Do tohoto **mikroprostředí řadíme partnery, dodavatele, zákazníky, konkurenty a veřejnost**. Cílem situační analýzy mikroprostředí je důkladně poznat užší okolí podniku a určit základní hybné síly v odvětví. Osvědčeným nástrojem pro jejich identifikaci je Porterův model pěti sil, který analyzuje sílu (a tak i potenciální hrozbu) odvětví, potenciální konkurence, substitutů, dodavatelů a odběratelů.

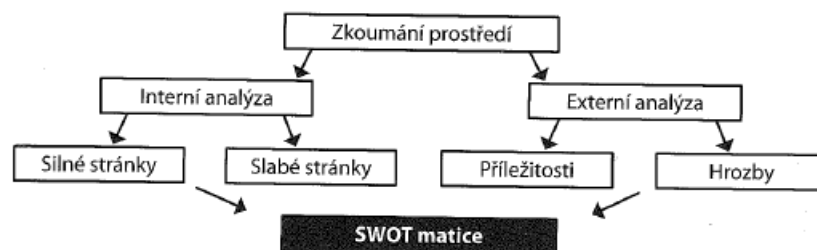
Interní (vnitřní) prostředí firmy tvoří její zdroje – materiálové, finanční a lidské. Vztahuje se na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny (např. kultura firmy, materiálové prostředí atd.).



Obrázek č. 2: Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2008, s. 82)

3.1.2 SWOT matice

Nejčastěji užívanou metodou situační analýzy je **SWOT matice**. Hodnotí jednak interní prostředí a mikroprostředí (silné a slabé stránky podniku) a zároveň vymezí příležitosti a hrozby, plynoucí z působení makroprostředí. Silné a slabé stránky firma může ovlivnit, ale příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které musí nejprve odhalit a pak jich buď využít, nebo jim čelit. Podklady pro SWOT analýzu získáme analýzou prostředí a dalšími výzkumy.



Obrázek č. 3: Informace pro tvorbu SWOT matice (Blažková, 2007, s. 155)

„Nestačí jenom informace shromažďovat, je třeba rovněž zjistit, co říkají.“ (Cooper, 1999, s. 66)

Silné stránky: silnou stránkou podniku je to, v čem je organizace dobrá, lepší než konkurence. Jedná se o posouzení podnikových schopností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky: složky, které mají naopak horší úroveň než u konkurenčních firem. Firma by měla své slabé stránky identifikovat a pokud možno odstranit.

Příležitosti: možnosti, které skýtá podniku jeho prostředí a s jejich realizací stoupají vyhlídky na jeho růst a efektivnější plnění cílů.

Hrozby: nepříznivé situace, které mohou nastat v okolí podniku - jak velkým problémem je pro podnik vstup nových konkurentů na trh, jak může ovlivnit změna politické či ekonomické situace podnik nebo zda se očekává pokles poptávky. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 46)

Úkolem SWOT matice je tedy označení faktorů, které budou nebo již mají pro firmu velký význam. Tato zjištění ovlivní budoucí marketingové aktivity a pomohou v dalším postupu marketingového strategického plánování.

Mezi další situační analýzy patří například BCG neb GE matice, pomocí kterých zjišťujeme příležitosti jednotlivých produktů či služeb, které firma prodává. Vzhledem k tomu, že podnik, kterým se budeme dále zabývat, operuje pouze s jedním typem služby, je velmi malý a šitý na míru, nebudeme se těmito maticemi dále zabývat.

„Každý podnik má jiné příležitosti a čelí jinému souboru ohrožení. Má rozdílné přednosti a je ohrožen jinými riziky. Pochopit a porozumět vnitřním silným a slabým stránkám a porovnat je s příležitostmi a hrozbami plynoucími z prostředí – to je základem tvorby spolehlivé marketingové strategie.“ (Horáková, 2001, s. 55)

3.2 Segmentace, targeting a positioning

Při úvahách o marketingové strategii není možné přistupovat stejně ke všem spotřebitelům a trhům. V moderním marketingu se proto využívá tzv. cíleného marketingu, kdy se firma snaží poznat významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi, vybírá ty nejvýhodnější a pro každý z nich volí odlišný marketingový přístup. Cílený marketing obsahuje tři hlavní etapy.



Obrázek č. 4: Průběh cíleného marketingu (Koudelka, 2005, s. 11)

Postupujeme tedy následujícím způsobem:

specifikujeme segmentační kritéria \Rightarrow segmentujeme podle těchto kritérií \Rightarrow definujeme jednotlivé segmenty \Rightarrow vyhodnotíme atraktivitu segmentu \Rightarrow vybereme vhodné segmenty (cílové trhy), tzn. targeting \Rightarrow určíme žádoucí vnímání značky, tzn. Positioning. (Blažková, 2007, s. 75)

Segmentace

Základem segmentace je rozdělení trhu na skupiny - segmenty, které se vyznačují tím, že je tvoří podle určitých kritérií velmi podobní spotřebitelé. Takové skupiny musí splňovat dvě základní podmínky:

- segmenty jsou co nejvíce vnitřně **homogenní** – spotřebitelé uvnitř segmentu jsou si svými tržními projevy na daném trhu co nejvíce podobní
- tyto segmenty jsou vzájemně **heterogenní** – mezi sebou jsou svými tržními projevy na daném trhu zřetelně odlišní.

K dalším podmínkám úspěšné segmentace patří přístupnost (pozitivní naladění) segmentu, dostupnost segmentu, měřitelnost, dostatečná velikost, stabilita, akceschopnost a objektivita. Segmenty definujeme na základě řady kritérií, ke kterým obvykle patří faktory geografické (oblast, stát, počet obyvatel, podnebí), demografické (věk, velikost rodiny, příjem, povolání, příjem, vzdělání, národnost apod.), psychologické (životní styl, osobnost) a behaviorální (chování zákazníka vzhledem ke značce – užítky, uživatelský status, stupeň používání, věrnost, stupeň připravenosti, postoj k produktu/službě). Mezi nejužitečnější

a v marketingu nejdůležitější hlediska segmentace jsou ta demografická a behaviorální. (Koudelka, 2005, s. 100 - 135)

V segmentaci existují ale jistá specifika mezi spotřebitelským (B2C) trhem a průmyslovým (B2B) trhem, která si dále přiblížíme.

Targeting – cílení

Poté, co je provedena obecná segmentace trhu, je potřeba se rozhodnout, na které ze segmentů se zaměřit. Principem zacílení je vyhodnotit a vybrat takový segment zákazníků, kterému může podnik (v případě malých podniků to může být jen jeden segment) věnovat největší pozornost. Existuje několik případů tržního zacílení (Havlíček, 2005, s. 35):

- cílení na jeden nebo více tržních segmentů homogenních skupin zákazníků
- cílení na jeden nebo více tržních segmentů složených z různých zákazníků s jednou (nebo více) společnou vlastností
- cílení na části segmentů, tzv. štěrbinový marketing (proniknutí na úzkou část trhu)
- cílení na všechny segmenty (využívají většinou velké podniky s širokým sortimentem)

Malé podniky zpravidla využívají cílení na jeden segment a poté případně přibírají další segmenty. Dokonalá znalost tržního segmentu a jeho přesné zacílení je pak vysoce efektivní.

Positioning

Poté, co jsou vybrány a definovány tržní segmenty, musí být určeno i postavení produktu/služby v myslích zákazníků. Positioning tedy představuje způsob, jakým chce být firma vnímána a jak se chce odlišit od konkurence. Spočívá ve výběru prvků, na základě kterých má být produkt rozeznáván. (Jakubíková, 2008, s. 136)

Umístění (positioning) může být založeno na několika faktorech: vlastnost výrobku/služby, značka, potřeba či řešení, příležitost užití, umístění ve srovnání s konkurencí apod. Positioning by měl být stanovený na základě vnímání spotřebitelů. Pro zjištění takového postavení je dobré využít tzv. poziční mapy (mapy vnímání). Obsahují dvě proměnné (např. nízká cena/vysoká kvalita), které se liší podle typu výrobku, služby, odvětví či firmy. (Blažková 2007, s. 164)

3.2.1 Specifika segmentace na B2B trzích

Vzhledem k tomu, že návrh marketingové komunikace bude zacílen zejména na zákazníky z organizací a podniků (zákazníky na Business to business trzích – B2B), je nezbytné zde zmínit, jak se liší segmentace zákazníků na spotřebitelském trhu (Business to customer – B2C) od segmentace zákazníků na trhu B2B.

Zákazníci na B2B trzích se dají rozdělit do tří základních skupin (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 526):

- Podnikatelské a obchodní organizace
- Vládní organizace
- Soukromé neziskové organizace

Mezi nejčastější způsoby segmentace na B2B trzích patří segmentace podle (Boone a Kurtz, 2011, s. 175):

- Demografických charakteristik

Zákazníci mohou být rozděleni na základě velikosti, počtu zaměstnanců nebo velikosti tržeb. Podnik může vytvořit odlišnou strategii pro oslovení velkých podniků s komplexním nákupním procesem a úplně jinou strategii zvolí pro komunikaci s malými podniky, kde o nákupu rozhoduje 1 nebo 2 zaměstnanci.

- Typu zákazníků

Marketéři mohou seskupit zákazníky na základě všeobecných kategorií, jako jsou výrobci, poskytovatelé služeb, vládní agentury, neziskové organizace, velkoobchodníci nebo maloobchodníci. Druhou možností je rozdělit zákazníky podle odvětví, ve kterém působí. Segmentace na základě typů zákazníka spočívá v možnosti navržení produktu šitého na míru.

- Konečného použití

Tento způsob segmentace se zaměřuje na to, jakým způsobem zákazník daný produkt po nákupu použije. Každé konečné použití může vytvářet unikátní specifika týkající se výkonu, designu, ceny atd. Tento způsob využívají spíše malé a střední podniky.

- Nákupních kategorií

Každý podnik má jinou strukturu nákupního procesu a marketér by měl přizpůsobit strategii podle těchto nákupních charakteristik (celé nákupní – obchodní centrum, obchodní zástupce apod.).

3.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle podléhají podnikovým cílům a měly by vycházet z výsledků situačních analýz. Marketingových cílů by mělo být dosaženo pomocí marketingové strategie. V každém podniku, který definuje marketingové cíle (a tedy také v Audiovizuálním centru), manažeři stanovují jejich dosažení během určitého časového období.

Marketingové cíle by měly být podle Horákové (2007, s. 52):

1. Stanoveny na základě poznání potřeb a přání zákazníků
2. Přesně, jasně a konkrétně vymezené
3. Vhodné
4. Srozumitelné
5. Měřitelné v čase
6. Reálně dosažitelné
7. Akceptovatelné - v souladu s prioritami podniku
8. Vzájemně sladěné
9. Sdílené a komunikované
10. Hierarchicky uspořádané

Často se k definování cílů využívá metody **SMART**, podle které se definují cíle **S**pecifické, **M**ěřitelné, **A**kceptovatelné cílovými skupinami, **R**ealizovatelné a načasované (**T**imed).

Jako marketingový cíl může být stanoven například objem prodeje, ziskovost, zvýšení počtu zákazníků, vstup na určitý trh, zavedení nového produktu na trh, zvýšení povědomí o značce a jejich formulování vyžaduje systémové přemýšlení, týmovou práci, nekonfliktní klima v podniku atd. Marketingové cíle můžeme dělit také na psychografické, které jsou spojeny psychickými stavy kupujících (např. zvýšení stupně znalosti značky, zvýšení preference, zvýšení spokojenosti) a na ekonomické cíle, které lze měřit dle tržních transakcí (nákup, prodej). Každý podnik si však dle svých specifik určuje vlastní cíle, které mohou mít zcela jinou podobu než dosahování ziskovosti. (Jakubíková, 2008, s. 128)

3.4 Marketingové strategie

Marketingových strategií je popsána celá řada. Vhodné strategie (zpravidla jejich kombinace) jsou zvoleny v závislosti na charakteru činnosti, na velikosti podniku a na stanovených cílech. Vznikající organizace poskytující specifickou službu využije pochopitelně jinou strategii než mezinárodní podnik, který plánuje rozšíření produktového portfolia.

V následující kapitole bude věnován prostor stručnému vymezení nejužívanějších marketingových strategií a pozornost bude zaměřena na ty, které bývají aplikovány v oblasti služeb. Právě z těchto možností je možné vycházet při výběru strategie pro Audiovizuální centrum.

V podnicích poskytujících služby mohou být dle Vašítkové (2008, s. 50-54) tedy využívány kombinace následujících marketingových strategií:

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Jak vyplývá z názvu, základem je zjištění, jakou výhodu má podnik oproti konkurenci. Ta bývá zpravidla trojího typu:

- **výhoda nižších celkových nákladů**, kterou ale využívají zejména větší organizace, které si mohou například dovolit omezit míru přímých kontaktů.
- **diferenciace**, která je založena zvýšení hodnoty poskytované služby (většinou zvýšení kvality v poměru k ceně), např. zařazením doplňkových služeb.
- **specializace**, kdy jsou služby šité na míru menším tržním segmentům.

Strategie zaměřená na růst organizace

Pomocí dvou základních rozvojových prvků – rozvoje trhu a rozvoje produktu – je možné analyzovat růst organizace. Jejich užitím vznikají strategie průniku na trh, rozvoje trhu, rozvoje produktu a diverzifikace (nové produkty na nové trhy).

Strategie zaměřená na vývoj portfolia

Tyto strategie využijí spíše organizace, které potřebují rozšířit sortiment nabízených služeb nebo zhodnotit a upravit stávající portfolio. K jejich hodnocení slouží např. metoda ABC, která rozděluje jednotlivé produkty/služby dle příjmů, které podniku přinášejí. Mezi další běžně využívané nástroje patří matice BCG nebo model GE.

Strategie positioningu

Pomocí positioningu se zaměřuje podnik na specifické segmenty a využívá svou konkurenční výhodu pro odlišení v myslích spotřebitelů. Zvažuje ocenění produktu, způsob distribuce, komunikaci se zákazníkem, ale především oceňuje vlastnosti služby. Pohybuje se přitom nejčastěji mezi dvěma faktory – cenou a kvalitou. Pro důsledný positioning je dobré zhodnotit více než dvě kritéria, například specifickou vlastnost služby, výhodu nebo potřebu, frekvenci užívání služby, zaměření na určité segmenty, vymezení vůči konkurenci a kategorie produktu.

Strategie marketingového mixu

Nejčastěji využívanou strategií, vhodnou i pro malé podniky, se zabývá například Blažková (2007, s. 108-130). Popisuje strategii podle marketingového mixu, která se zaměřuje na jeho 4 základní prvky – výrobek, cenu, distribuci a propagaci.

- V rámci **výrobní strategie** podnik rozhoduje o jednotlivých aspektech produktu, kterými jsou design, kvalita, značka, vlastnosti a další. Tato strategie se odvíjí od životního cyklu výrobku. Například při zavádění produktu na trh musí podnik počítat s vysokými náklady na propagaci. Za produkt je možno považovat i službu. V takovém případě je ale důležité zmínit základní charakteristiky služby a brát na ně při tvorbě strategie zřetel. Je to neoddělitelnost služeb od producenta, heterogenita (variabilita služeb), nehmotnost (nemožnost skladovat, znovu prodávat či vracet) a nemožnost službu vlastnit.

- Stanovení **cenové strategie** patří k těm nejtěžším manažerským úkolům. Zahrnuje několik činností, které začínají provedením komplexní analýzy a rozhodnutí o marketingovém mixu, následuje odhad poptávky, výpočet nákladů, určení metody stanovení ceny, stanovení ekonomických cílů, výběr cenové strategie a vymezení základní ceny. V závislosti na podnikových záměrech, na životním cyklu produktu a na jeho charakteru může podnik volit mezi řadou cenových taktik: prémiová, penetrační, konkurenční, ekonomická (nízké ceny), diferenční (různé ceny na různých trzích). Dále je možná strategie cenových variant (dle potřeb zákazníků), strategie přidané hodnoty, psychologické ceny a dalších.

Podnik pohybující se v sektoru služeb sleduje v mnoha ohledech velmi odlišný postup při stanovování cen. Metoda stanovení ceny může být objektivní, kdy je určen fixní poplatek za provedenou službu, ale velmi často bývá také subjektivní. Subjektivní stanovení cen znamená, že je cena upravena na základě vnímání hodnoty zákazníkem, efektivnosti poskytování služby, typu a obtížnosti práce, hladiny tržních cen apod. (Vašítková, 2008, s. 111 – 113)

„Mnohé služby jsou poskytovány opakovaně a systematicky; v takovém případě je vhodné objektivní stanovení ceny. Produkce mnoha dalších služeb se často podobá umění a v takovém případě reálněji vyjadřuje hodnotu služby subjektivní ocenění.“ (Vašítková, 2008, s. 114)

- **distribuční strategie** se zaměřují na výběr nejefektivnější cesty a optimalizaci počtu distributorů. U podniků poskytující služby hraje v otázce distribuce velkou roli neoddělitel-

nost služby od zákazníků. To znamená, že umístění bývá ovlivněno požadavky zákazníků a jejich geografickou blízkostí. Odlišná je také úloha článků v distribučním řetězci. Zprostředkovatel se stává zároveň spoluproducentem služby a sdílí tak rizika plynoucí z jejího poskytování. Na druhou stranu mohou posloužit pro rozšiřování trhů. (Vašítková, 2008, s. 130)

- díky **komunikační strategii** je zákazník informován o existenci podniku, o benefitech produktu, který nabízí a je budováno povědomí o značce. Hovoříme o dvou základních strategiích – pull a push strategie. Pull strategie si klade za cíl vytvořit poptávku, která vzejde přímo od zákazníků - ti ho poté požadují od prodejce (např. maloobchodníka). Push strategie vyvolává poptávku prostřednictvím prodejců (velkoobchodníků a maloobchodníků), kteří ho propagují u svých zákazníků.

Komunikační strategie je pro úspěch podniku naprosto klíčová. Bude jí proto věnován prostor v další kapitole.

3.5 Marketingová komunikační strategie

Podstatnou složkou marketingového strategického plánování je komunikační strategie. Bez ní by se zákazník jen těžko dozvěděl o filosofii podniku a o nabídce produktů či služeb. Při tvorbě komunikační strategie je nutné brát zřetel na podnikové cíle, marketingové cíle a následně vytvořit komunikační cíle pro konkrétní komunikaci. Pro zpracování co nejefektivnější komunikační strategie by měl podnik využít informací zjištěných situačními analýzami a zvolit co nejvhodnější komunikační nástroje pro vybraný segment zákazníků. Využití komunikačních prostředků se liší také podle charakteru podnikání. Nově vznikající organizace, zaměřující se na poskytování služeb a navíc působící zejména na B2B trzích (jako je právě Audiovizuální centrum), musí vzít v úvahu jistá specifika.

Postup při vytváření marketingové komunikační strategie:

Součástí marketingového plánu (zejména v malých podnicích) by měla být konkrétní komunikační strategie. Podle Blažkové (2007, s. 127) by se měla skládat z několika bodů:

Úvod – zhodnocení současné situace, pozice na trhu apod. (vyjma vstupu podniku na trh)

Cíle komunikace – jaké reakce chceme dosáhnout u cílové skupiny (např. zvýšení povědomí)

Cílové skupiny – na jaké zákazníky budeme cílit komunikací

Prostředky (nástroje) – rozhodnutí o tom, jaké prostředky budeme využívat a prostřednictvím jakých médií budeme komunikovat; komunikační nástroje můžeme rozdělit na interní (v rámci podniku) a externí (směrem k zákazníkům)

Sdělení – jakou informaci budeme zákazníkovi říkat

Načasování – v jakém období a frekvenci budeme komunikovat

Zpětná vazba – jakými prostředky budeme zjišťovat, zda jsme dosáhli svých cílů

Rozpočet – jaké finanční prostředky bude nutné vynaložit na komunikaci

Zodpovědnost – kdo provede jednotlivé kroky v komunikaci

3.5.1 Interní komunikace

Při rozjezdu podnikání/zakládání organizace je důležité nastavit také kanály interní komunikace. Ty jsou totiž nepostradatelné pro šíření informací v rámci podniku a pro efektivní komunikaci managementu se zaměstnanci. Cílem interní komunikace je tedy zajištění informačních potřeb pracovníků podniku, zajištění vzájemné spolupráce a pochopení, stability a loajality pracovníků a v neposlední řadě neustálé získávání zpětné vazby.

Užití interních komunikačních prostředků je vždy závislé na konkrétních situacích, na velikosti a charakteru organizace. Manažeři Audiovizuálního centra mohou vybírat z mnoha možných forem komunikace. Některé z nich zmiňuje Holá (2006, s. 56-61):

- **Osobní (ústní) komunikace** je nenahraditelnou formou komunikace, která předpokládá otevřený dialog a okamžitou zpětnou vazbu. Osobní komunikace se uplatňuje při rozhovorech a diskuzích, týmových poradách, firemních mítincích, školících programech a konzultacích.

- **Komunikace prostřednictvím médií** bývá uplatňována zejména při šíření hromadných sdělení. Jsou vydávány výroční zprávy, manuály činností, firemní noviny a nástěnky. Písemné dokumenty v posledních letech částečně nahrazuje efektivnější a rychlejší elektronická komunikace. Běžně jsou již využívány audiovizuální pomůcky při poradách a prezentacích, intranet, e-mailová pošta a dokonce i moderní nástroje jako jsou on-line nástěnky, blogy a sociální sítě.

Z výzkumu, který realizovala společnost LMC ve spolupráci s Institutem interní komunikace, však vyplývá, že mnoho českých firem, pokud se interní komunikací vůbec zabývají, využívají ve skutečnosti zejména klasické nástěnky, e-mail, telefon a osobní jednání. (Personalista.com, 2012)

V oblasti marketingu služeb má interní marketing dvě podoby. Jednak je to tzv. **kvazi-obchodní charakter**, kdy si jednotlivá oddělení v organizaci poskytují své služby, např. účetní oddělení spravuje pro personální oddělení výplaty mezd. Druhou podobou je interní sdílení nejen informací, ale i **poslání a image** organizace. Pro uplatňování interního marketingu se ve službách využívají prostředky, které vzbuzují v zaměstnancích pocit sounáležitosti a důvěru v organizaci. Patří sem intranetové stránky, firemní časopisy, zprávy o činnosti, vývoji na trzích, o perspektivách a výkonech zaměstnanců, dále například i uniformy. (Vašítková, 2008, s. 163)

3.5.2 Externí komunikace

Vašítková (2008, s. 134-153) se věnuje nástrojům komunikačního mixu z pohledu jejich využitelnosti v oblasti marketingu služeb. Organizace zabývající se poskytováním služeb se rozhodne pro **reklamu** zejména za účelem zviditelnění a zhmotnění své nabídky služeb (např. využití maskota). V oblasti **podpory prodeje** uplatní nejčastěji cenové slevy a dárkové předměty. Úkolem **public relations** je pak budovat důvěryhodnost podniku mezi zainteresovaným stranami. Oblíbenými prostředky jsou články, firemní časopisy, interview a dny otevřených dveří. Nejčastěji využívaným nástrojem komunikace ve službách je **osobní prodej**. Na tomto poli totiž hraje významnou roli osobní kontakt a budování dobré pověsti (image), a to právě kvůli neoddelitelnosti služby od jejího poskytovatele. Osobní prodej má mnoho výhod – posilování vztahů, osobní kontakt, stimulaci nákupů dalších služeb atd. Dynamicky se rozvíjejícím nástrojem je **přímý marketing**, který je založen na adresné komunikaci se zákazníkem. Největšími výhodami je zaměření na konkrétní segment zákazníků, možnost vytvoření osobního vztahu, efektivita cílené komunikace, operativnost reakce a dlouhodobost. **Internet** je informačním médiem současnosti. Komunikace je flexibilní, cílená a dobře měřitelná. Mezi běžné způsoby internetové komunikace nyní patří e-mailová pošta, webové stránky, internetová reklama (bannery, PPC) a další.

K nejnovějším způsobům komunikace s potenciálem uplatnění v marketingu služeb patří event marketing (zprostředkování zážitků a vyvolání emocí), guerilla marketing (nekon-

venčně pojatá kampaň na nečekaném místě), product placement (umístění výrobku/služby do audiovizuálního díla) a virální marketing (šíření zprávy o značce).

3.5.3 Specifika komunikace se zákazníky na B2B trzích

B2B marketing označuje proces, který se odehrává business-to-business. To znamená, že se jedná nejčastěji o obchodní interakci mezi dvěma firmami. Na rozdíl od marketingu, kde na jedné straně stojí firma a na druhé straně koncový zákazník (B2C marketing), u B2B marketingu jedna firma poskytuje produkt jiné firmě, která ho využívá pro další účely. Pro tento druh obchodních vztahů se vžil také pojmenování průmyslový marketing. (iPodnikatel.cz, 2011).

Při sestavování komunikační strategie Audiovizuálního centra je nutné vzít v úvahu specifika obchodování na B2B trzích, protože právě na tomto poli se bude pohybovat. **Rozdíly na B2C a B2B trzích** jsou odlišné zejména z pohledu nákupního a rozhodovacího procesu (B2Bmonitor, 2012):

Motivace k nákupu: na B2C trzích nakupují spotřebitelé zboží pro vlastní spotřebu. Na B2B trzích je zboží nakupováno za účelem získání zisku pro vlastní podnik/organizaci, tedy aby bylo možné produkt dál prodat či použít pro prodej jiného produktu.

Cílová skupina: cílová skupina B2B je výrazně užší než u B2C. Jde především o manažery nebo majitele konkrétních firem, kteří mají rozhodovací pravomoc.

Nákupní chování a objemy nákupů: nakupující na B2B trzích se většinou nerozhoduje sám, k výběru přistupuje racionálně a zvažuje všechny aspekty nákupu. V B2C segmentu se zákazník (spotřebitel) rozhoduje většinou impulzivně na základě emocí.

Objemy nákupů: na B2B trhu platí, že nakupuje méně firem ve větším objemu a v B2C segmentu je to naopak. Zákazník koupí menší množství, ale počet zákazníků je vyšší.

Stimulace poptávky: v B2C komunikaci lze poptávku po produktu či službě ovlivnit podpory prodeje (např. slevami). U B2B komunikace takové metody příliš neplatí. Poptávka závisí na tom, kolik zakázek má daná firma, a podle toho se pak rozhodne, kolik materiálu či služeb bude potřebovat.

Distribuční cesty: B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci.

Nástroje komunikace:

V mezipodnikovém (B2B) marketingu patří k nejčastěji využívaným nástrojům komunikace public relations, osobní prodej a přímý marketing, zaměřený na konkrétní zákazníky.

Osobní prodej

Důvod, proč podniky na B2B trhu využívají osobní prodej, jsou těsně spjaté dodavatelsko-odběratelské vztahy. Většinou jednají nákupčí s prodejci osobně. Nejdůležitějším faktorem osobního prodeje jsou proto lidé - personál, jejich vystupování, způsoby jednání, odbornost, erudovanost v dané problematice. Důležitost obchodníka na B2B trhu nespočívá jen v okamžiku realizace obchodu, ale již delší čas před prodejem komunikuje obchodník se zákazníkem a poskytuje mu informace o produktu, pomáhá při specifikaci potřeb a zastává tak roli konzultanta. Následovat by měl také samozřejmý servis a další služby. Snahou obchodníka má být vytvoření pevných vztahů založených na důvěře a informovanosti. Specifickým nástrojem osobního prodeje jsou **veletrhy a výstavy**, které jsou někdy řazeny také k nástrojům public relations. Je to způsob, jakým se podnik může prezentovat svým zákazníkům. Veletrhy a výstavy poskytují prostor k seznámení, umožňují udržet si přehled o konkurenci a také poskytují příležitost ke sledování nejnovějších vývojových trendů. I na veletrzích jsou důležitým faktorem lidé. Zvláštní pozornost je nutné věnovat personálu pracujícímu v prezentačním stánku.

Přímý marketing

Menší počet zákazníků a propojenější vztahy na trhu B2B umožňují podnikům udržet si přehled o svých zákaznících - současných i potenciálních. Největší výhodou přímého marketingu je možnost adresného cílení marketingových aktivit konkrétní skupině. Tento nástroj přináší obrovskou flexibilitu při přípravě sdělení a jeho podoby. (Kincl, 2004, s. 110)

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 176) uvádějí jako hlavní nástroje přímého marketingu **direct mail (poštou), direct email a telemarketing**. Forma komunikace přes direct mail je považována za důvěryhodnou a v praxi se intenzivně využívá. Může být ve formě písemných dopisů, katalogů, vzorků apod. Autorky také popisují možnosti získání kontaktů. Adresy potenciálních zákazníků je možné získat z katalogů, internetu, obchodního rejstříku nebo on-line databází. Také je možnost nechat si zhotovit svůj vlastní seznam na zakázku. Nejefektivnější a nejlevnější způsob je budování své vlastní databáze zákazníků se všemi kontakty.

Morris, Pitt a Honeycutt (2001, s. 68) upozorňují, že většina direct mailů se nedostane ke svému adresátovi – řediteli. Téměř všechny sekretářky a asistenti filtrují materiály, které posouvají dál svému nadřízenému. Odhaduje se, že v průměru takto skončí až ¼ všech propagačních materiálů v koši. Uvádějí proto také některé faktory, které mohou napomoci tomu, aby se zpráva dostala k adresátovi:

- poutavé barvy
- profesionální forma
- jasně formulovaná zpráva
- přiložení vizitky
- použití správného jména a titulu adresáta

S rozvojem významu internetu se dostává do popředí elektronická forma direct mailu. Kromě nižších nákladů a kratší doby doručení poskytují současné technologie prostor pro kreativní formy oslovení zákazníků pomocí videí či prezentací o novinkách. Je zde ale stále velké riziko, že bude e-mail považován za spam a ke svému adresátovi se nedostane. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 523)

Public relations

Vztahy s veřejností (PR) spočívají v budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami. Pro podniky působící na B2B trhu je to relativně levný a důvěryhodný způsob komunikace. Platí zde podmínka, že při budování vztahů musí podnik poskytovat pravdivé a reálné informace.

3.6 Realizační plán marketingové strategie

„Vlastní realizace představuje uvedení plánovaných aktivit do každodenního života, jejich řízení a řízení členů marketingového týmu při přeměně plánu v realitu. V tomto momentě je realizační zaměření a kvalita jejího provedení nejvíce zřejmá zákazníkům.“ (Horáková, 2001, s. 122)

Po stanovení marketingové a komunikační strategie je tedy nutné určit kompetence při realizování jednotlivých jejích bodů. Musí být jasné, kteří pracovníci budou činnosti vykonávat.

V zájmu efektivní vzájemné komunikace stanovila Horáková (2001, s. 124-126) několik zásad, podle kterých je možné se řídit:

- kvalitní řízení a sladění realizačních činností
- rychlé, přímočaré a jednoduché předávání rozhodnutí
- stanovení postupů a metod pro dosažení cílů: pracovníci pověřeni realizací plánů musí být seznámeni nejen s cíli, ale i s konkrétními způsoby jejich dosažení.
- pozornost věnovat zásadním momentům, ale nepřehlížet dílčí kroky
- přesné vymezení úkolů, individuálních odpovědností a termínů
- vytipování vůdčích osobností
- hmotná a morální motivace pracovníků
- vysoká realizační aktivita v marketingovém procesu
- otevřená komunikace a vytváření dobrého klimatu v podniku
- kontinuálně hodnotit situaci na trhu a adaptovat se na změny

Úspěšnost realizace také nutně předpokládá vzájemnou kooperaci a koordinaci činností, správný směr motivování jednotlivců i týmů, jasnou odpovědnost za jednotlivé činnosti i dobrou vzájemnou komunikaci.

3.7 Rozpočet

Nedílnou součástí marketingového plánu je rozpočet – prognóza očekávaných finančních výsledků. V případě přípravy marketingového plánu pro individuální produkt nebo službu, neuvažujeme celkový obrat společnosti a celkové náklady společnosti, ale jen ty, které jsou spojené s realizací marketingové strategie. Existuje řada technik, díky kterým je možné předpovědět, zda budou aktivity marketingového plánu ziskové. Tou nejjednodušší (a nejobvyklejší) je vyčíslení všech nákladů na realizaci záměru a jejich porovnání s dílčím ziskem (příspěvkem k obratu). Očekávané marketingové náklady rozdělíme do kratších časových období a podle jednotlivých aktivit (výzkum, komunikační strategie, personální zdroje). Tak může firma pružněji reagovat na případné změny trhu. (Westwood, 1999, s. 68)

3.8 Marketingový plán – dokument

Marketingový plán je finálním dokumentem k marketingovému plánování. Zachycuje směr marketingového snažení i konkrétní kroky, vedoucí k dosažení stanovených cílů. Marketingový plán obsahuje výsledky situačních analýz, případně dalších výzkumů užitečných pro správné stanovení marketingové strategie. Marketingový plán by měl také pro Audiovizuální centrum sloužit jako informační kanál a manuál činností pro členy managementu i další pracovníky organizace.

Standardní marketingový plán by měl podle Horákové (2001, s. 114) obsahovat:

- **titulní list s názvem podniku a základními informacemi**
- **popis činnosti podniku, výchozí situaci, účel, časové období a další**
- **marketingové cíle**
- **marketingová strategie (včetně komunikační)**
- **výsledky situačních analýz, případně dalších výzkumů**
- **prováděcí plány s určením odpovědnosti jednotlivým osobám**
- **potřebné zdroje a rozpočet**

Originální a praktický přístup k sestavení marketingového plánu přináší Knight (2007, s. 21-26) ve formě **Vysoce efektivního marketingového plánu** v patnácti krocích.

Proces zahrnuje vytyčení cíle, stanovení hodnoty cíle, promyšlení následků realizace marketingového plánu, poznání cílové skupiny a její insight, dále položení otázky, jaká je zpráva kterou chceme cílové skupině předat (co chceme, aby si mysleli) a co chceme, aby dělali, zamyšlení se nad příběhem značky, určení hlavních předností našeho podnikání a přínosů pro zákazníky, určení samotného charakteru podniku, jak mluvit k cílové skupině (komunikační strategie), stanovení rozpočtu (a dalších zdrojů) a finální vyhodnocení.

Tento postup velmi vhodně zdůrazňuje důležitost znalosti cílové skupiny, vzhledu do jejích přání a potřeb a následné vyhodnocení takových benefitů značky, kterými tuto cílovou skupinu nejlépe zaujmeme. Tyto kroky jsou základním předpokladem cíleného marketingu a shrnuje je zkratka **STP (segmentace – targeting - positionig)**. Marketingový plán podniku, který postupuje dle zásad moderního cíleného marketingu, by měl STP rozhodně zahrnovat. Marketingový strategický plán je dokument, který vyžaduje plánování, odborné marketingové zkušenosti a ve své realizační fázi zahrnuje mnoho produkčních aktivit. Podmínkou pro fungující systém je schopný management.

4 KULTURNÍ A KREATIVNÍ PRŮMYSLY

Při strategickém marketingovém plánování musíme mít na zřeteli specifika oboru, ve kterém se pohybujeme a kreativní – filmový – průmysl má těchto specifíků celou řadu. Musíme je znát, abychom správně nastavili strategický marketingový plán Audiovizuálního centra. V kreativních průmyslech totiž pracují umělci na zvláštních principech. Také manažer v kreativním prostředí má zcela jinou roli než např. ve výrobních podnicích. Kreativní prostředí je pro ucelený pohled na problematiku popsán v následujících kapitolách.

Kulturní průmysly zahrnují odvětví, kde se zboží nebo služby vyrábí a distribuují víceméně nezávisle na obchodní hodnotě. Můžeme sem zařadit například divadelní umění, výtvarné umění, film, DVD, video, televizi, knihy a tisk. **Kreativní průmysly** mají kulturní rozměr, i když jejich výstupy jsou především funkční a užité. Jedná se především o architekturu, design, reklamu, produkci apod. (Zelinský, 2012, s. 14)

4.1 Identifikace odvětví

Kulturní a kreativní průmysly jsou součástí kreativní ekonomiky a zahrnují jak oblast umění, tak i kultury a kulturního dědictví. Celá řada odborníků se zabývá identifikací odvětví, která jsou součástí kulturních a kreativních průmyslů. Patří mezi ně například CH. D. Thorsby, M. Cikánek, D. Dasmondhalgh, J. Hartley nebo J. Howkins.

První zmíněný **Ch. D. Thorsby** například sestavil **system soustředných kruhů**, v jehož jádře – v ústředním kruhu – je *Umění postavené na ryzí kreativitě*, kam řadí literaturu, hudbu, jevištní umění a výtvarné umění. Kolem jádra je kruh nazvaný jako *Oblast dalších ústředních kulturních průmyslů*, kam jsou řazena muzea, knihovny a **film**. Další kruh je *Oblasti širších kulturních průmyslů*, kam patří památková péče, televize, rozhlas, videohry, zvukové nahrávky a nakladatelství. Vnější kruh, *Oblast příbuzných odvětví*, zahrnuje reklamní průmysl, architekturu, design a módní průmysl. Rozdělení je tedy dáno mírou kreativity jednotlivých odvětví. (Cikánek, 2013, s. 24)

Velmi propracovaná definice kreativních průmyslů **Work Foundation** vychází ze soustředného modelu D. Thorsbyho, avšak překonává tradiční dělení na vysoké a nízké umění a snaží se definovat kreativní průmysly v celé šíři. Tím pojítkem se stává tzv. expresivní hodnota, díky které získáváme nové pohledy, vzhledy a zážitky. Rozšiřuje naše vědomí a stimuluje emoce. Hodnota může být estetická, spirituální, společenská, historická, symbolická a/nebo hodnota originality. Model WF je vyjádřen čtyřmi soustřednými kruhy.

Jádro je oblast, kde vznikají *čistě kreativní výstupy* s maximální koncentrací expresivní hodnoty. Jedná se zejména o svobodnou tvorbu spisovatelů, básníků, textařů, filmařů, skladatelů, programátorů atd. Další mezikruží je oblastí *kulturních průmyslů*, kam patří hudební průmysl, rozhlas, TV, nakladatelství PC hry a **filmový průmysl**. Pro tuto oblast je charakteristické, že se soustředí na **komerční vytěžování expresivní hodnoty**. V další oblasti *kreativních průmyslů* jsou výstupy kombinací expresivní a funkční hodnoty a jsou často tvořeny na objednávku. Patří sem architektura, design, módní průmysl, reklama atd. Poslední mezikruží je oblastí *širší ekonomiky nad rámec kreativních průmyslů*. Jde o odvětví výrobního sektoru a služeb, které vytěžují výstupy s expresivní hodnotou. (Cikánek, 2013, s. 38)

Kreativní průmysly se však potýkají s (ne)jediným rizikem. Kreativní produkty jsou z hlediska komerčního úspěchu víceméně závislé na tom, nakolik se shoduje s většinovým vkusem publika/zákazníka, nakolik ho akceptují a žádají. Pochopení vkusu a požadavků cílové skupiny je tak naprosto nezbytné. Naprostá eliminace zmíněného rizika však není možná, protože většinový vkus se vlastně neřídí žádnými jednoznačnými pravidly. (Dostál a Kislingerová, 2012, s. 50)

4.2 Kreativní ekonomika

Kreativita, čili schopnost tvořit a přicházet s novými nápady, je významným zdrojem kreativní ekonomiky. Je projevem inteligence člověka, která se pojí se znalostmi a s kreativním myšlením. Skupinu lidí, jejichž hlavním pracovním nástrojem je tvořivost a kreativní myšlení, nazýváme kreativní třídou. Patří sem obecně zejména vědci, inženýři a umělci. Hlavní ekonomickou funkcí kreativní třídy je tedy vytváření nových myšlenek, technologií a nových kreativních obsahů. V kreativním průmyslu existují firmy, které využívají talentovaných lidí a jsou schopné transformovat jejich nápady do kreativního produktu (nebo kreativní služby). Takový produkt je většinou nadstavbový, neslouží k uspokojení základních lidských potřeb. Kreativní lidé pracují obvykle v prostředí, které se vyznačuje estetičností, otevřeností, svobodou a neformálností. (Kloudová, 2010, s. 21-30)

„Kreativní třída je společenská vrstva určující společenské normy dneška. Normy kreativní třídy jsou však velmi odlišné od norem tříd převládajících v minulosti. Kreativní třída vyznává individualitu, sebevyjádření, otevřenost a respekt vůči odlišnostem. Navíc je kreativní třída dominantní společenskou vrstvou, co se týče bohatství a příjmů.“ (Cikánek, 2012, s. 41)

Kreativní ekonomika je postavena na vzdělání, umění, kultuře a vědě a rozvíjí se zejména ve společnosti, kde jsou již zajištěny základní lidské potřeby (jídlo a bydlení). Předpokládá vyspělost a bohatost spotřebitele, vzdělanou pracovní sílu a technologicky i ekonomicky vyspělé prostředí. K dalším faktorům podporující rozvoj kreativní ekonomiky řadí dále Kloudová (2010, s. 45-50) poptávku, schopnost tvorby sítí, diverzitu, úroveň veřejného sektoru, chování institucí, univerzity a velké obchodní kapacity.

4.3 Strategický marketing v kreativních průmyslech

Kreativní ekonomika se v posledních letech začíná prakticky uplatňovat v podnikové a podnikatelské sféře, protože nabízí nové konkurenční výhody. Hledání nových příležitostí trhů a budování vnitřních i vnějších vztahů je tak klíčovou otázkou strategického marketingu i v kreativních průmyslech.

„Nastává konec klasické éry průmyslové ekonomiky a rodí se nová ekonomika založená na znalostech a narůstajícím významu služeb generovaných kreativním myšlením. Za hnací síly dalšího vývoje se považují především kreativita a inovace, které se současně stávají zdrojem formování nové konkurenční výhody, jež vyplývá z rozvoje kreativní ekonomiky, a to nejen pro podnikovou a podnikatelskou sféru, ale i pro města, regiony a státy.“ (Kloudová, 2010, s. 68)

Moderní marketingové strategie se zaměřují na vytváření kreativního potenciálů a na budování a udržování úzkých vztahů s tzv. stakeholdery – zainteresovanými skupinami, které jsou nějakým způsobem spojeny s fungováním podniku (zaměstnanci, vlastníci, zákazníci, dodavatelé, manažeři, nestátní organizace, konkurenti, vláda, odbory, místní komunita, speciální zájmové skupiny a další). Kreativní společnost se snaží nejen nalézt a uspokojit potřeby zákazníků, ale také odhalit jejich latentní potřeby, což poskytuje prostor pro potenciální inovace. (Kloudová, 2010, s. 68-76)

4.4 Role manažera v kreativní organizaci

Manažer je většinou definován aktivitami, které v rámci své pozice vyvíjí - řídí, organizuje, rozdává úkoly a kontroluje dosahování výsledků. Manažer plánuje budoucnost, obstarává a přiděluje zdroje, organizuje práci a strukturu firmy, ale také motivuje zaměstnance a buduje pozitivní pracovní prostředí. Komunikuje se stakeholdery, řeší problémy, vyvíjí strategie, vybírá zaměstnance, poskytuje zpětnou vazbu atd. Je to ale i člověk, který musí splňovat určité předpoklady, aby mohl zastávat manažerskou pozici. Týkají se osobnosti

manažera – jeho lidských i odborných kvalit, znalostí, dovedností a postojů. Dobrý manažer má vyjasněné hodnoty a postoje, je důvěryhodný a spolehlivý, sebevědomý, ale i schopný sebereflexe a respektu k druhým. K jeho schopnostem by měla patřit dobrá úroveň komunikace, měl by se umět rozhodovat, spolupracovat, stimulovat druhé k práci a zároveň poskytovat zpětnou vazbu. Znalosti by měl mít odborné, procesní, ekonomické, ale hlavně by měl být schopný a ochotný se stále učit a vzdělávat, využívat nabyté vědomosti a vytvářet podmínky pro vzdělávání i svým pracovníkům. Předpokladů, které by měl splňovat dobrý manažer, je celá řada a jsou také specifické pro různé obory podnikání. Moderní rychlá doba však určila jednu schopnost, která se jeví jako nezbytná a velmi ceněná, a to je adaptace na změnu. Mízí výhodou zkušeností nad znalostmi, nyní je potřeba hledat nové cesty, čelit překážkám, být flexibilní a kreativní. (Hospodářová, 2008, s. 15-34)

„Ten, kdo vede tým tvůrčích pracovníků, by s nimi měl být v neustálém kontaktu. Měl by podporovat motivaci, pozitivní naladění, pozitivní vztahy v týmu a celkové pracovní klima.“ (Kloudová, 2010, s. 144)

Manažer v oblasti kreativních průmyslů má jednu specifickou roli oproti manažerovi v jiných oblastech ekonomiky. Musí směřovat kreativitu tvůrců takovým směrem, který je pro umělce přijatelný, bude jim poskytovat dostatek volnosti, ale zároveň bude i komerčně a ekonomicky zdatný. Ačkoli existují situace, které se hůře předpovídají (jako reakce a vkus publika/spotřebitelů), je také mnoho produkčních a manažerských aktivit, na které je vhodné se zaměřit a hlídat jejich dodržování. Jedná se zejména o rozpočtovou disciplínu, připravenost zastavit/přesměrovat vývoj projektu, který se nepostupuje předpokládaným způsobem a zejména pochopit vztah managementu a kreativních pracovníků, stanovit mantinely a formu komunikace. (Dostál a Kislíngrová, 2012, s. 37-43)

„Kreativní týmy potřebují nekreativní osoby.“ (Bilton, 2007, s. 42).

Manažer kreativních týmů čelí ze svého vedoucího postavení dvěma výzvám. Jednak musí udržet rozmanitost a flexibilitu v rámci týmu a zároveň se vyhnout přílišné specializaci a roztříštění. Musí se ujistit, že se jednotlivé části kreativního týmu neoddělují od celku a celý tým chápe nutnost udržení rovnováhy mezi odborností, jednotností a porozuměním.

Úlohou manažera kreativního týmu je také vnášet do něj trochu racionálního přístupu. Nestací totiž přicházet s novými myšlenkami a inovacemi, ale také je testovat, rozvíjet a aplikovat. Spontánní a intuitivní procesy se musí potkávat s přísnými a racionálními argumenty. Kreativní týmy pod správným vedením spojují nové myšlenky s dědictvím minulých zkušeností a výkonů a zefektivňují svou práci na základě briefu, protože je nejen důležité generovat skvělé nápady, ale i nacházet jejich posluchače a diváky. (Bilton, 2007, s. 34-42)

4.5 Filmový průmysl

Filmový průmysl patří mezi kreativními a kulturními průmysly k těm nejmladším. Oblast filmu zahrnuje řadu aktivit, které můžeme shrnout do pěti fází – vývoj, produkce, postprodukce, distribuce a veřejná prezentace (kina). První tři fáze (vývoj, produkci a postprodukci) zabezpečují v České republice 2 typy společností – produkční společnosti a společnosti, které poskytují služby a zařízení (např. casting, zapůjčení techniky, pronájem ateliérů apod.). (Cikánek, 2012, s. 94)

Kinematografii lze obecně chápat jako filmovou tvorbu a filmový průmysl. Tvorba zahrnuje práci se scénáři, přípravu natáčení a výrobu audiovizuálních děl. Filmový průmysl pak označuje celé personální a technické výrobní zázemí, tj. veškeré organizační, kreativní a technické složky filmového štábu, filmové ateliéry, technické provozy, dílny, střižny, laboratoře, půjčovny kostýmů a rekvizit, kamerová a osvětlovací technika, postprodukční zázemí a zařízení a další. Filmová tvorba je navázána na zmíněnou infrastrukturu filmového průmyslu a je chápána jako součást kulturních a kreativních průmyslů. (Žáková, 2011)

Kinematografie má mezi všemi odvětvími kulturních a kreativních průmyslů nejlepší postavení z hlediska uznání českou společností i vládou. Bylo vynaloženo nemalé úsilí, aby v roce 2012 mohl vejít v platnost Zákon o audiovizi, který upravuje povinnosti při výrobě a distribuci audiovizuálních děl, poskytování podpory v oblasti kinematografie atd. Svou roli hraje také Státní fond kinematografie, který představuje komplexní podpůrný systém. Od roku 2010 v jeho rámci funguje i systém filmových pobídek, který láká do ČR velké zahraniční produkce. (Cikánek, 2012, s. 94)

Vývoj objemu filmové produkce v ČR v letech 2002–2008 byl poznamenán prudkým poklesem objemu zahraničních filmových produkcí uskutečněných v ČR. V roce 2004 v ČR došlo k poklesu objemu zahraničních produkcí dokonce o 70%. Celkový objem audiovizuální produkce (zahrnující i české filmy a výrobu reklamních spotů) se v důsledku toho

snížil o 47%. Pobídky filmovému průmyslu umožní ČR být konkurenceschopnou v rámci jednotného evropského trhu. Vláda schválila usnesením z roku 2009 č. 1043 Program podpory filmového průmyslu, kterou se rozumí finanční prostředky (dotace) kompenzující část nákladů vynaložených na realizaci audiovizuálního díla v ČR. Díky podpoře ve formě 20% nebo 10% vratky uznatelných nákladů, bude činnost, jejímž výsledkem je audiovizuální dílo, vyvíjena za využití českých služeb a nákupů zboží u českých fyzických a právnických osob. Zahraniční produkce rovněž přispívají ke snížení nezaměstnanosti ve štábových profesích. (Ministerstvo kultury, 2010)

4.6 Filmové produkční společnosti

V České republice neexistuje ucelená databáze, na základě které by bylo možné zjistit počet subjektů zabývajících filmovou produkcí. Většinu produkčních společností v ČR však sdružuje Asociace producentů v audiovizu (APA) a udává číslo cca 70. (Žáková, 2011)

4.6.1 Založení produkční společnosti

První krok při zakládání produkční společnosti je plánování a financování vývoje společnosti. Většina filmových produkčních společností vzniká společně s první zakázkou, která je úvodním zdrojem financování. Při strategickém rozvoji se však neobejde bez jasného byznys (i finančního) plánu, případně také hledání investorů. Nezbytné je také sestavení kvalifikovaného a tvůrčího týmu lidí. Jakmile je napsaný podnikatelský plán, je načase nalézt esenci vlastní značky, definovat cílové skupiny komunikace, vyhledávat kvalitní příběhy a přijímat zakázky. Založení filmové produkční společnosti je proces náročný na finanční i časové investice. Stejně jako v každém jiném podnikání se tak vyplatí důsledná strategie, která definuje cíle, účel, poslání. Ve vedení produkční společnosti (nejen filmové, ale i jakékoli kreativní) je doporučeno více vedoucích pracovníků, což přináší lepší systém kontroly a rovnováhu. Každý z manažerů posuzuje realizaci zakázek a je zodpovědný za finální dílo. Pokud jsou ve vzájemné harmonii, sdílí vize organizace a zároveň přináší vlastní odlišné zkušenosti, vytváří prostředí pro růst společnosti. Ideální kombinací ve vedení je dvojice složená z jednoho výrazně kreativního (uměleckého) jedince a jednoho se silným obchodním cítěním, kteří jsou však naladěni na stejnou notu. Nezbytnou součástí týmu by měl být právní zástupce, který vyřizuje potřebnou právní dokumentaci. (Lee a Gillen, 2011, s. 193-226)

4.6.2 Produkce audiovizuálního díla

Součástí služeb Audiovizuálního centra je produkční společnost, kde budou realizovány komerční i nekomerční zakázky, proto zde bude uveden postup výroby takové díla.

Produkční agentury zdaleka nezajišťují pouze produkci filmů, ale také **komerčních audiovizuálních děl** - reklamních spotů, videoklipů, instruktážních videí, videoklipů a dalších. Realizace takového díla je procesem, který vyžaduje neustálou komunikaci s klientem a zahrnuje mnoho aktivit (MaM.cz, 2005):

1. Zadání výroby

Zakázku může produkční společnost získat několika způsoby. Klient může produkční společnost oslovit sám nebo v rámci spolupráce s reklamní agenturou. Klient nejprve předloží zadání zakázky, své požadavky a brief.

2. Tvorba námětu a scénáře (storyboardu)

V případě, že je zakázka zprostředkovaná agenturou, komunikace s klientem ohledně námětu probíhá v rámci agentury a vytvoří se několik scénářů (příp. storyboardů), případně je režisér k tvorbě námětů přizván. Často je však oslovena přímo produkční společnost, a tak tvorba námětů, scénářů i storyboardů připadá jí.

3. Tvorba rozpočtu

V případě agenturní zakázky je produkční společnost oslovena, je jí dán scénář i termín. Produkční společnosti pak předloží plán realizace a rozpočet. Jestliže produkční společnost komunikuje přímo s klientem, tvoří se rozpočet společně s námětem. Rozpočet tvoří honoráře herců, tvůrčího štábu, půjčení techniky, postprodukce a mnoho dalších specifických položek.

4. Realizace natáčení

Před samotným natáčením musí proběhnout obhlídka lokací. Je nutno vytvořit podrobný scénář natáčení. Třicetisekundový spot se natáčí průměrně 1-2 dny, režisér se mu však věnuje mnohem delší dobu (cca 3 týdny), ale vždy je specifické.

5. Postprodukce a schválení

Po natáčení přichází na řadu postprodukce – střih, ozvučení, barvení, efekty, animace atd. Na úrovni postprodukce je finální audiovizuální dílo schvalováno klientem, je převedeno do požadovaného formátu a předáno klientovi.

5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA

5.1 Cíle práce

1. Vymežit teoretickou základnu problematiky strategického marketingového plánování a prostředí filmového průmyslu.
2. Pomocí analýz prostředí zjistit relevantní informace z makroprostředí, mikroprostředí a interního prostředí Audiovizuálního centra včetně identifikace cílových skupin.
3. Prostřednictvím kvalitativních rozhovorů se zástupci cílových skupin (vedení FMK a UTB a firem Zlínského kraje) získat inspiraci pro tvorbu strategického marketingového plánu Audiovizuálního centra včetně definice cílů a komunikační strategie.
4. Na základě diskuze s absolventy ateliéru Audiovize získat podněty pro založení Audiovizuálního centra.
5. Využít výsledky výzkumu k tvorbě strategického marketingového plánu Audiovizuálního centra včetně identifikace silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb.

5.2 Výzkumné otázky

1. Které jsou hlavní cílové skupiny Audiovizuálního centra?
2. Jaké výhody spatřují oslovení zástupci firem Zlínského kraje ve spolupráci s Audiovizuálním centrem?
3. Jakých cílů by podle zástupců vedení Fakulty multimediálních komunikací a Univerzity Tomáše Bati mělo Audiovizuální centrum dosahovat?
4. Jaké podněty k založení Audiovizuálního centra přinesla diskuze s absolventy ateliéru Audiovize FMK

5.3 Metodika

Pro zjištění informací důležitých pro vytvoření strategického marketingového plánu Audiovizuálního centra bude využito situačních analýz – analýz prostředí a cílových skupin. Dále budou provedeny kvalitativní rozhovory a diskuze se zástupci vybraných cílových skupin komunikace.

Analýzy prostředí

Na základě dat ze sekundárních zdrojů budou provedeny analýzy týkající se vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou blíže specifikovány v kapitole 3.1.1.

Bude provedena **STEP analýza**, díky které získáme informace o **makroprostředí firmy**.

Na základě segmentace trhu a výzkumu ze sekundárních zdrojů bude proveden výběr a profilace cílových skupin AV centra. Výběr cílových skupin se bude odvíjet od identifikace zainteresovaných stran. Bude provedena analýza situace v **mikroprostředí** (zahrnující analýzu konkurence a analýzu vnějších cílových skupin - partneři, zákazníci) a analýza **interního prostředí** (vedení UTB a studenti).

Cílem dílčích analýz bude identifikace cílových skupin komunikace a charakteristika prostředí, která je nezbytná pro vstup na trh.

Kvalitativní rozhovory a diskuze

Vzhledem k tomu, že strategický marketingový plán bude zpracováván pro nový projekt (novou službu), je pro realizátora užitečné získat inspiraci a různé úhly pohledu týkající se nejen produkce audiovizuálních zakázek (to je jen část aktivit AVC), přínosů projektu a očekávání zřizovatele, benefitů i slabých stránek. Budou proto provedeny kvalitativní strukturované rozhovory se zainteresovanými zástupci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a s vybranými zástupci středních/velkých firem Zlínského kraje a také diskuze s absolventy ateliéru Audiovize FMK

Cílem kvalitativního výzkumu je hledání a nacházení příčin, postojů a motivů prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami osob. Většina metod se opírá o psychologii, což předpokládá méně strukturovaný postup a analýza potom vychází z relativně velkého počtu informací od malého počtu jedinců. Kvalitativní výzkum se nejčastěji realizuje pomocí hloubkových rozhovorů nebo skupinových diskuzí. Osobním dotazováním dvou osob vzniká uvolněná atmosféra a je možné zjistit množství subjektivních názorů. Umění rozhovoru spočívá ve správném kladení otázek, doptávání se, a proto je velmi důležitý scénář rozhovoru. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 166)

SWOT matice

Na základě všech zjištěných informací bude vypracována SWOT matice Audiovizuálního centra. SWOT matice, která bude sloužit jako shrnutí informací získaných z výzkumů v praktické části. Teoretický základ této metody přibližuje kapitola 3.1.2.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZY PROSTŘEDÍ

Získání veškerých možných vstupních informací je základem pro rozjezd úspěšné komerční i nekomerční aktivity. Popis prostředí, společně s výsledky dalších výzkumů, bude sloužit jako zdrojový materiál pro tvorbu efektivního strategického marketingového plánu Audiovizuálního centra. Analýzy prostředí se budou zabývat makroprostředím, dále cílovými skupinami mikroprostředí a interního prostředí. Tato identifikace cílových skupin bude sledovat model STP, tedy segmentace, targeting, positioning (dále v projektové části).

6.1 Analýza makroprostředí

V této analýze bude zjišťován například ekonomický vývoj trhu, podpora podnikání v kraji, nové technologické trendy, zákony apod. Bude využita metoda PEST (politické, ekonomické, sociální a technologické faktory).

Politicko-právní prostředí:

- Uplatnitelnost absolventů, která je i hlavním cílem Audiovizuálního centra, je pro UTB klíčovým faktorem. Mimo jiné i podle uplatnitelnosti totiž ministerstvo stanovuje výši dotací, které přidělí vysoké škole. Je tak vhodné znát podrobněji pravidla pro poskytování příspěvků a dotací Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Ministerstvo stanovuje několik rozpočtových ukazatelů, mezi nimi i ukazatel K: Kvalita a výkon, který obsahuje 10 indikátorů. 32% (největší podíl) připadá právě zaměstnanosti absolventů. Zdrojem dat o nezaměstnaných absolventech je statistika zveřejňovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí (data z úřadu práce). Počet zaměstnaných absolventů je určován zvlášť pro absolventy bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů. (MŠMT, 2014)
- Vysoké školy jsou plátcí daně z přidané hodnoty (DPH) podle zákona č. 235/2004 Sb., o DPH, ve znění pozdějších předpisů ("zákon o DPH") a uplatňují svoje povinnosti a práva stejným způsobem a podle stejných ustanovení zákona o DPH jako ostatní plátcí DPH. Hospodářská činnost je tedy daněna 21%. S tím musí manažeři Audiovizuálního centra (v případě, že zůstane součástí UTB) počítat. (Morávek, 2006)
- Dá se předpokládat, že bude brzy nastolena otázka možnosti právní a finanční samostatnosti Audiovizuálního centra. V červenci 2014 budou muset zástupci UTB pravděpodobně přijmout pravidla odpovídající novým zpřísnujícím zákonům a nařízením Ev-

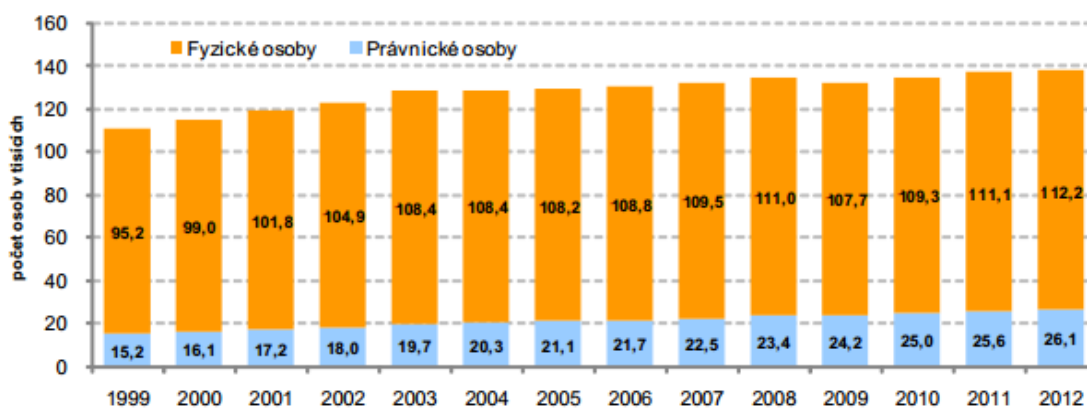
- ropské Unie. Ta se týkají mimo jiné také hospodářské činnosti státních institucí, kterou bude Audiovizuální centrum pravděpodobně vykazovat. (Blažka, 2014)
- Z oblasti práva jsou pro práci v Audiovizuálním centru důležité také například dohody o provedení práce a pracovní činnosti. Dohodu o pracovní činnosti lze uzavřít na zabezpečení úkolů nebo potřeb za předpokladu, že je práce vykonávána v průměru do poloviny stanovené týdenní pracovní doby. DPČ může být uzavřena i v případě, že rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Dohodu o provedení práce lze uzavřít, jestliže předpokládaný rozsah práce, na který se dohoda uzavírá, není vyšší než 300 hodin v kalendářním roce. Uzavírá-li zaměstnavatel se stejnou fyzickou osobou více těchto dohod v kalendářním roce, rozsah pracovních úkolů se sčítá a nesmí překročit stanovených 300 hodin. (MPSV, 2014)
 - V roce 2012 vešel v platnost nový Zákon o audiovizuální 496/2012 Sb. Tento zákon upravuje povinnosti při výrobě a zpřístupňování kinematografických a jiných audiovizuálních děl, postavení a činnost Národního filmového archivu a Státního fondu kinematografie. Tento zákon se ale nevztahuje na audiovizuální díla, která nejsou určena ke zpřístupňování veřejnosti za úplatu. Zákon by manažeři Audiovizuálního centra měli prostudovat v případě realizace hraného či animovaného filmu určeného k distribuci či při žádosti o grant ze Státního fondu kinematografie. V tomto zákoně jsou totiž uvedeny také oblasti podpory. Pro AVC by do budoucna mohl být relevantní např. projekt v oblasti technického rozvoje a modernizace kinematografie, vzdělávání a výchovy v oblasti kinematografie, případně filmový festival a přehlídka v oblasti kinematografie. (Ministerstvo kultury, 2012)
 - V ČR od roku 2012 vznikají z iniciativy Czech Film Commission a agentury CzechTourism regionální filmové kanceláře. Jejich úkolem je přilákat natáčení a audiovizuální aktivity do svých teritorií. Od června 2010 nabízí ČR pobídky pro filmovou a televizní produkci. Tyto pobídky se vztahují na české i na zahraniční produkce natáčené v České republice a mají formu vratky ve výši až 20 % tzv. uznatelných nákladů utracených při audiovizuální produkci. Vratka je žadatelům vyplácena přímo státem po ukončení produkce v České republice. Ve Zlínském kraji vznikla tato regionální filmová kancelář v rámci Centrály cestovního ruchu Východní Moravy. Měla by představovat zajímavé lokace v regionu vhodné pro natáčení a lákat tak filmaře. Tato regionální filmová kancelář však v současné době nemá dostatečnou podporu. Do budoucna by

měla být zvážena úzká spolupráce Audiovizuálního centra s Centrálou cestovního ruchu, případně aktivní zapojení do její činnosti. (Ministerstvo kultury, 2010)

Ekonomické prostředí:

- **Hodnota HDP na obyvatele kraje se meziročně zvýšila o 2,4 %.** Ve srovnání s ostatními kraji se zlínská hodnota HDP na obyvatele v roce 1995 umístila na 12. místě, tedy na třetím nejnižším. V roce 2007 se posunula o dvě příčky výš, tedy na 10. pozici a v roce 2011 postoupila na 7. místo. (Český statistický úřad Zlín, 2013)
- **Podnikatelských subjektů v kraji celkově přibýlo.** Na konci roku 2012 bylo ve statistickém Registru ekonomických subjektů evidováno celkem 138 269 subjektů se sídlem ve Zlínském kraji. Meziročně se jejich počet zvýšil o 1 544 subjektů, tj. o 1,1 %. Současný průmyslový potenciál kraje je založen na existenci původních klíčových výrobních podniků. Podstatný význam mají subjekty podnikající v gumárenství a plastikářství, v elektronice a elektrotechnice, potravinářství, ve strojírenství, stavebnictví či ve výrobě nábytku. V posledních letech se v kraji velmi intenzivně rozvíjí i obor informačních a komunikačních technologií. (Český statistický úřad Zlín, 2013)

Graf č. 1: Fyzické a právnické osoby se sídlem ve Zlínském kraji (Český statistický úřad Zlín, 2013)



- Zlínský kraj zřídil na podporu rozvoje podnikatelské činnosti a realizace rozvojových projektů v regionu tzv. **Regionální podpůrný zdroj**. Nabízí například program Mikroúvěr RPZ, jehož cílem je řešit problém přístupu začínajících malých a středních podniků k malým úvěrům potřebným pro zahájení podnikatelských činností, resp. k překlenutí dočasných problémů při financování rozvoje podnikatelské činnosti. Dalším programem je např. Regionální úvěr RPZ, který pomocí podpory ve for-

mě **zvýhodněných regionálních úvěrů** umožní realizaci podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů ve Zlínském kraji. Jelikož cílem Audiovizuálního centra je udržet absolventy ateliéru Audiovize a Animace v regionu, možnosti podpory Zlínského kraje by manažeři AVC měli znát a nabízet je jako možnost v případě, že budou absolventi zvažovat založení vlastního podnikání (např. produkční společnosti). (Inovační portál Zlínského kraje, 2014)

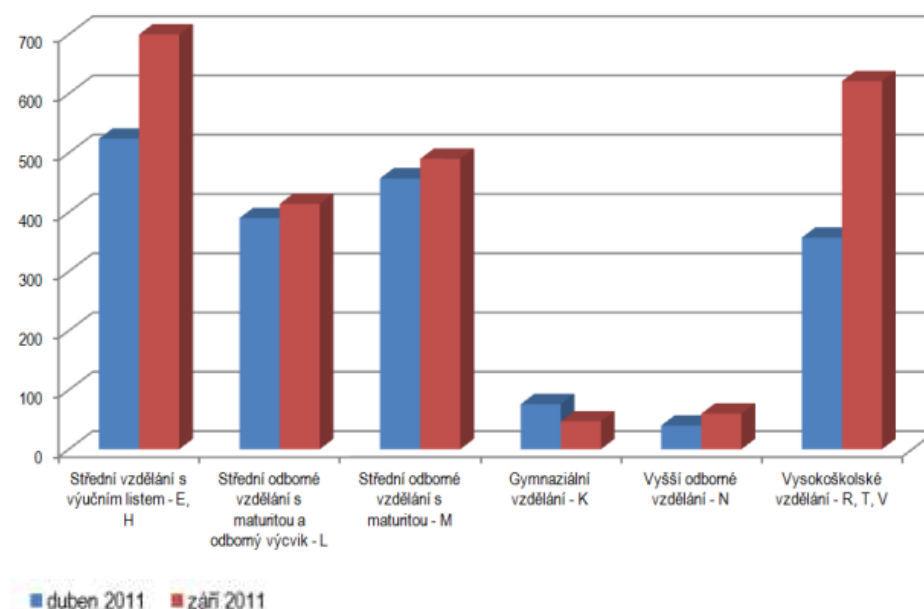
- Zajímavou iniciativu pro podporu začínajících podnikatelů vyvíjí také Technologické inovační centrum ve Zlíně, které je společným podnikem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínského kraje. Kromě pravidelné soutěže o Nejlepší podnikatelský záměr zřídil TIC také **Podnikatelský inkubátor**, kde nabízí pro rozjezd podnikání levnější kanceláře, dále také Co-workingové centrum či Virtuální kancelář pro podnikatele, kteří potřebují prostor či sídlo. Pro začínající podnikatele, například i z oblasti audiovize či animace, může TIC nabídnout zajímavou platformu. (Technologické inovační centrum, 2014)
- Další možností pro Audiovizuální centrum je spolupráce uvnitř UTB, tedy s dalšími fakultami a obory (např. obor Materiálové inženýrství na Fakultě technologické).

Sociální prostředí:

- **Počet obyvatel se snižuje.** Během roku 2012 se počet obyvatel v kraji snížil o 1 337 osob, tj. o 0,2 %. Ze 14 krajů republiky se meziročně počet obyvatel zvýšil u pěti z nich, u dvou krajů zůstal počet na stejné úrovni a u sedmi krajů byl zaznamenán úbytek obyvatel. Zlínský úbytek byl po moravskoslezském (4 011 osob) druhý nejvyšší. **Obyvatelstvo kraje stárne.** Ukazatelem, který zřetelně ukazuje na stárnutí obyvatel, je index stáří (podíl mezi nejstarší a nejmladší věkovou kategorií v %), který vzrostl z 117,8 % v roce 2011 na 121,1 % ve sledovaném roce. Tím, jak se nejstarší věková skupina obyvatel zvětšuje, tedy stárne obyvatelstvo Zlínského kraje. (Český statistický úřad Zlín, 2013)
- **Počet nezaměstnaných se meziročně zvýšil** v letech 2009 až 2012, kdy se ve společnosti zřetelně projevila ekonomická recese. Na úřadech práce Zlínského kraje bylo na konci roku 2012 evidováno o 9,1 % nezaměstnaných více než na konci roku 2011. Obdobné zhoršení situace se ale projevilo ve všech krajích. V absolutních hodnotách bylo ve Zlínském kraji sedmé nejvýraznější zvýšení, a to o 2 682 osob. Ve struktuře uchazečů o práci byl v kraji na konci roku 2012 ve srovnání s údaji za republiku vyšší

podíl uchazečů se zdravotním postižením a **absolventů škol** (1310 v roce 2012). Z hlediska vzdělání představují v kraji největší podíl mezi uchazeči o zaměstnání vyučení (47,1 %). Následují osoby se základním vzděláním (17,3 %), s úplným středním vzděláním (17,1 %), vyučení s maturitou (4,9 %), s **vysokoškolským vzděláním (4,9 %)**. Zlínský úřad práce tedy evidoval v roce 2013 1777 absolventů, což je 5,7% z celkového počtu uchazečů o práci. Z toho je 700 vysokoškoláků. Celková vzdělanostní úroveň obyvatelstva i pracovní síly se dlouhodobě všeobecně zlepšuje, pozitivní tendence jsou více patrné u žen. (Český statistický úřad Zlín, 2013; Zlínský kraj, 2012)

Graf č. 2: Absolventi škol registrovaných na úřadech práce ve Zlínském kraji v roce 2011 (Zlínský kraj, 2012).



- Město Zlín se potýká s problémem **odlivu mladých lidí - absolventů škol**. Po roce 1989 počet obyvatel Zlína nejprve rostl, v roce 1997 zde žilo 82 291 lidí, v posledních letech se počet začal snižovat. V současné době má ve Zlíně trvalé bydliště 77 008 obyvatel. Nedaří se ve městě udržet absolventy škol, kteří odcházejí za prací a lidé ze Zlína odchází do okolních měst a vesnic za lepšími možnostmi bydlení. Je také vyšší úmrtnost než porodnost. (Dvořák, 2012)
- Vzdělanostní struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji ukazuje, že **meziročně roste počet osob s vysokoškolským vzděláním**. V roce 2000 jich bylo 35,6 tis. a o deset let později již 60,1 tis. (Český statistický úřad Zlín, 2013)

Technologické prostředí:

- Největší technologická změna v oblasti filmového průmyslu naší doby se nese v duchu **digitalizace**. Film je od svého počátku úzce spjat s technikou. Pro vznik filmu je nezbytné technické vybavení – kamery, světla, zvuková technika, střižny, filmové laboratoře atd. Technicky podmíněna je i prezentace hotového díla. S rozvojem technologie v průběhu 20. století přichází další formáty, které umožňují snadnější šíření filmů - televizní vysílání, videozáznam, atd. Revoluce přichází s vývojem digitálních projektorů s vysokým rozlišením. Nyní nestojí nic v cestě digitalizaci kin, která v současnosti probíhá na celém světě. S postupným přechodem kin na digitální projekci bude pokračovat útlum výroby filmových kopií až film (filmová páska) jako distribuční médium zanikne. (Pracovní skupina při Filmové radě, 2010)

Tabulka č. 1: Formáty pro digitální vysílání (Pracovní skupina při Filmové radě, 2010)

formát	užití	norma	rozlišení obrazu (h x v)
SD	TV vysílání	PAL	720x576
DVD	home-video	PAL	720x576
HDTV	TV vysílání	HD Full HD	1280x720 1920x1080
Blu-ray	home video	Full HD	1920x1080
DCDM	digitální kino	2K	2048x1080
		4K	4096x2480

- **Podíl domácností vybavených počítačem se opět zvýšil:** Zatímco v roce 2007 byl v kraji podíl domácností vybavených osobním počítačem 39,3 % a byl tak pod republikovou hodnotou, v roce 2011 podíl dosáhl 62,9 %. Stejně jako rozšiřování počítačů v domácnostech, dochází stále k vyššímu využívání internetu. V roce 2011 kraj dosáhl 59,9 % (oproti 30% v roce 2007). Informací pro manažery AVC může být, že se zvyšuje počítačová gramotnost obyvatelstva a dá se předpokládat, že je více otevřené novým technologiím a např. komunikaci přes internet. (Český statistický úřad, 2013)
- V roce 1936 začaly Filmové ateliéry Bonton na Kudlově produkovat první reklamní a propagační filmy. Jsou stále v provozu a jsou technologickou základnou, ačkoli majitel Zdeněk Skaunic sám přiznává, že jsou zde potřeba velké rekonstrukce, které se momentálně připravují a také nadšení investoři (Fuksová, 2013). Na ateliérech funguje i společnost Kinoservis, která se specializuje na filmovou techniku a digitalizaci. V případě, že budou Filmové ateliéry vzkvétat, mohou se v budoucnu stát partnerem AVC, případně zaměstnavatelem absolventů FMK.

6.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí Audiovizuálního centra zahrnuje zejména zákazníky, partnery a zainteresované skupiny, konkurenty, případně veřejnost (dodavatele a odběratele AVC prozatím nemá).

6.2.1 Cílové skupiny zákazníků Audiovizuálního centra

Jednou z aktivit AVC je i práce na komerčních zakázkách (produkční společnost). Na základě definice procesu zadávání audiovizuálních zakázek (viz teorie s. 40) můžeme identifikovat 2 základní potenciální skupiny zákazníků, kteří mohou využívat služby Audiovizuálního centra, a to jsou **firmy a reklamní agentury**. Službou, kterou poskytuje AVC, je realizace komerčního audiovizuálního díla (reklamy, prezentačního videa, instruktážního videa, reportáže z firemní akce apod.). Na základě tohoto upřesnění je zjevné, AVC bude zaměřeno **primárně na trh B2B**. Reklamní agentury jsou často prostředníkem mezi klientem a produkční společností a samy je oslovují.

Firemní trh je velký a je nutné provést jeho segmentaci (rozdělení na jednotlivé segmenty). Poté bude proveden targeting - výběr segmentů, které se stanou cílovými skupinami Audiovizuálního centra (dále pak budou specifikovány cílové skupiny komunikační strategie).

Segmentace dle následujících kritérií:

Velikost podle počtu zaměstnanců: mikropodniky (1 – 9 zaměstnanců), malé (10 – 99 zaměstnanců), střední (100 – 499 zaměstnanců), velké podniky (500 a víc zaměstnanců)

Působnost: regionální, národní a nadnárodní

Typy firem podle předmětu činnosti a zákazníka: výrobci, poskytovatelé služeb, vládní instituce a neziskové organizace, velkoobchodníci, maloobchodníci.

Konečné použití produktu (AV díla): použití AV díla jako reklamní TV spot, video pro online prezentaci, videoprezentace firmy na veletrhy, instruktážní video, video z výroby apod.

Odvětví průmyslu Zlínského kraje:**Tabulka č. 2:** Odvětví podnikání ve Zlínském kraji (Český statistický úřad Zlín, 2012)

Převažující činnost	2009	2010	2011
Celkem	131 870	134 374	136 725
v tom:			
A Zemědělství, lesnictví a rybářství	5 217	5 494	5 747
B–E Průmysl celkem	23 061	23 364	23 338
F Stavebnictví	16 847	17 232	17 537
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	33 099	32 335	31 193
H Doprava a skladování	3 791	3 825	3 836
I Ubytování, stravování a pohostinství	6 529	6 767	6 942
J Informační a komunikační činnosti	2 398	2 569	2 393
K Peněžnictví a pojišťovnictví	2 851	1 964	2 826
L Činnosti v oblasti nemovitosti	4 019	4 232	4 342
M Profesní, vědecké a technické činnosti	13 595	14 183	14 452
N Administrativní a podpůrné činnosti	1 507	1 469	1 595
O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	744	752	770
P Vzdělávání	1 955	1 999	2 047
Q Zdravotní a sociální péče	1 779	1 789	1 816
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	2 700	2 804	2 871
S Ostatní činnosti	8 843	9 460	10 014
U Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů	1	1	1
Bez uvedení činnosti	2 934	4 135	5 005

Ve Zlínském kraji působí množství firem z různého odvětví – v roce 2011 bylo nejvíce průmyslových firem a firem z oblasti velkoobchodu a maloobchodu.

Targeting (zacílení):

Manažeři Audiovizuálního centra se zaměří na:

- **regionální firmy**

Jelikož se AVC nemůže se pyšnit velkým množstvím referencí, bude se alespoň ze začátku zaměřovat na **region**, kde není taková konkurence (viz další kapitola). Na národní či mezinárodní trh bude AVC mířit až po „zaběhnutí“ a získání prvotních zkušeností a referencí ve známém regionálním prostředí, které není tak výrazně konkurenční a kde má záštita UTB a podpora regionu velký význam.

- **střední a velké firmy:**

AVC bude cílit zejména střední a velké firmy, které častěji než ty menší využívají televizní reklamu, instruktážní videa z výroby nebo se účastní veletrhů, na které potřebují prezentační video. Zároveň je možné předpokládat, že budou mít marketingová oddělení nebo alespoň konkrétní jednu osobu, která má na starosti marketing. Tím pádem i finanční prostředky vyčleněné na propagaci.

Tabulka č. 3: Největší firmy Zlínského kraje podle obrátu z roku 2011 (Štítky českého byznysu, 2011)

Index 1000 Coface	Firma
537,8	Barum Continental spol. s r.o.
356,4	PSG-International a.s.
428,1	HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.
190,3	Hamé s.r.o.
444,5	Fatra, a.s.
340,2	WOCO STV s.r.o.
352,7	LUKROM, spol. s r.o.
238,1	BAŤA, akciová společnost
417,4	EURONICS ČR a.s.
246,2	ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o., právní nástupce

Tuto konkrétní statistiku největších firem ZK z roku 2011 může AVC využít jako inspiraci pro direct komunikaci.

- **typy firem:**

Zaměření firem není příliš relevantní, jelikož např. videoprezentaci firmy potřebují jak výrobci, tak poskytovatelé služeb. Co se týká vládních a neziskových společností, cílení a komunikace se bude týkat spíše jiných oblastí činnosti Audiovizuálního centra, než je konkrétně produkční společnost (např. projektová činnost).

- Audiovizuální centrum může díky spolupráci se studenty obsáhnout **různé způsoby tvorby AV díla** (propagační spoty, instruktážní videa, dokonce i celovečerní filmy)
- AV centrum bude také cílit na firmy, které již v **dřívějšku navázaly vztah** s FMK nebo UTB, protože mají již jistou zkušenost a ví, co očekávat. Výhodou je již vybudovaný vztah.

6.2.2 Konkurence

K Audiovizuálnímu centru je náročné najít přímou konkurenci. Jeho činnost je totiž velmi specifická – náleží pod Fakultu multimediálních komunikací, působí jako inkubátor pro studenty audiovize a animace, buduje ve Zlíně komunitu absolventů, provádí projektovou činnost, vytváří základnu pro rozvoj filmového průmyslu v regionu atd. Součástí je také produkční společnost, v rámci které se studenti zapojují do praxe při realizaci komerčních

i nekomerčních AV zakázek. Jako konkurenci je tedy možné považovat další produkční společnosti ve Zlínském kraji.

- **IS Produkce, s.r.o.** v centru Zlína vyrábí televizní spoty, rozhlasové spoty, prezentační filmy, interaktivní webové prezentace, ozvučuje atd.

- **3creations** je filmové a zvukové studio sídlící v okrese Zlín. Zabývá se především audiovizuální tvorbou, výrobou reklamních filmů, reklamních spotů, 2D 3D animacemi a postprodukcí.

- **Ateliéry Bonton Zlín, a.s.** provozují filmovou laboratoř. Nabízí černobílé negativní i pozitivní zpracování a barevné negativní i pozitivní zpracování. Působí zde také společnost **Kinoservis**, která se specializuje na filmovou techniku a digitalizaci.

- **Videoart production, s.r.o.** nabízí služby stříhového a postprodukčního studia.

- **NP lux, s.r.o.** (Zlín - Malenovice) má nabídku filmových a reklamních služeb.

+ mnoho dalších jednotlivců (např. Jaroslav Hovorka - výrobu video záznamů a pořadů ve Zlíně, Milan Basel – Val. Meziříčí)

Na základě identifikace konkurence je možné říci, že tvorbou komerčních audiovizuálních děl ve zlínském regionu se zabývají zejména jednotlivci a nemnoho společností. Ateliéry na Kudlově již dlouhá léta neplní takovou funkci, jakou plnily v době své největší slávy.

Hlavním konkurentem s tradicí, zkušeností a vybudovanou značkou je první zmiňovaná IS Produkce, s.r.o.

6.2.3 Partneri

- **Kouzelná animace** je společnost, kterou založil absolvent ateliéru Audiovize. Zabývá se zejména postprodukcí a s AVC spolupracuje na zakázkách.

- **Bare Bear** je start-up firma absolventů ateliéru Animace. Sídlí na FMK a s AVC spolupracuje na zakázkách, které vyžadují dílčí animace, nebo přebírá zakázky na celoanimovaná díla. Připravuje se také oficiální smlouva o spolupráci.

- Do budoucna je možno uvažovat o partnerství s dalšími subjekty - Filmové Ateliéry, Mezinárodní filmový festival pro děti a mládež, Centrála cestovního ruchu, Krajská hospodářská komora, TIC atd.

6.3 Analýza interního prostředí

Interní prostředí zahrnuje oblasti, které může organizace přímo ovlivnit, tedy lidské, materiálové a finanční zdroje Audiovizuálního centra.

6.3.1 Interní cílové skupiny

Lidské zdroje jsou zároveň interní cílové skupiny. Výběr interních cílových skupin se může odvíjet od identifikace zainteresovaných stran Audiovizuálního centra. Patří sem např.:

Absolventi ateliérů Audiovize a Animace FMK, kteří mají určitý vztah ke své Alma mater. Ten je potřeba posilovat a rozvíjet vzhledem k tomu, že jsou absolventi nejlepším možným prostředkem ke spolupráci FMK s praxí, buduje se komunita lidí zapálených pro obor a v neposlední řadě jsou možnými zaměstnavateli/zadavateli i zpracovateli zakázek pro AVC.

Studenti ateliérů Audiovize a Animace FMK jsou realizátoři zakázek a zároveň osoby, pro které zejména má být aktivita AVC přínosem. Studenti mají vzhledem k AVC tedy dvojitý význam. Jsou jednak lidským zdrojem organizace a jednak je právě jejich práce tím hlavním cílem AVC. Hraje zde proto maximálně důležitou roli interní komunikace.

Zástupci FMK a UTB ve Zlíně, jelikož AVC je pod jejich záštitou, pracuje se s jejich studenty a je využívána jejich technika. Zástupci Univerzity jsou důležitou cílovou skupinou, protože zabezpečují chod AVC a výsledky činnosti AVC mají směřovat ke zvýšení uplatnitelnosti absolventů ateliéru Audiovize a Animace.

6.3.2 Materiálové zdroje

AVC sídlí na Fakultě multimediálních komunikací, kde využívá kancelář s počítači. Má k dispozici také zasedací místnost pro občasné schůzky s klienty a manažerům je umožněno využívání prostor Televizního studia (se střížnami, ateliérem atd.). Pronájem techniky k realizaci komerčních zakázek probíhá na základě klasické objednávky a cena techniky je započtena do rozpočtu natáčení. AVC je také zapojeno do projektové činnosti v rámci IGA UTB, což nabízí možnost zabezpečení materiálů pro realizaci projektu (např. i kancelářské potřeby). Aktuální materiálové potřeby zajišťuje děkanát FMK.

6.3.3 Finanční zdroje

Finančními zdroji AVC je zejména podpora Fakulty multimediálních komunikací, stipendia pro manažery, zisk z realizace komerčních zakázek a projektová činnost.

7 ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI FMK A UTB

Byly provedeny kvalitativní rozhovory se zástupci FMK a UTB, jejichž účelem bylo získat inspiraci pro tvorbu cílů, poslání a zároveň zjištění názorů vedení na aktivity Audiovizuálního centra. Informace povedou (společně se zjištěním od zástupců firem) k tvorbě efektivního marketingové strategie a celého strategického plánu, který bude odpovídat přáním a potřebám zainteresovaných osob. Ke strukturovanému rozhovoru byly otázky rozděleny do dvou oblastí: první se týká uplatnitelnosti absolventů a jejich zapojování do praxe, druhá se přímo vztahuje k AVC. Rozhovory byly pro potřeby dokumentace nahrávány a záznam je přiložen na CD.

Tázání zástupci vedení FMK a UTB:

- doc. MgA. Jana Janíková, ArtD., děkanka Fakulty multimediálních komunikací a pedagog ateliéru Audiovizuální tvorba
- MgA. Libor Nemeškal, proděkan pro tvůrčí činnost FMK a pedagog ateliéru Audiovizuální tvorba
- MgA. Pavel Hruza, ředitel a pedagog ateliéru Audiovizuální tvorba
- Ing. Andrea Kadlčíková, kancléřka a tisková mluvčí UTB (odbor marketingu a komunikace UTB)

Uplatnitelnost absolventů a zapojení do praxe

- **doc. MgA. Jana Janíková**

Pro paní děkanku je uplatnitelnost absolventů velmi zásadní téma, je to jeden z hlavních **parametrů ministerstva školství**, na základě kterého hodnotí VŠ a přiděluje jim dotaci. Na druhou stranu je těžko uchopitelná. Uplatnitelnost absolventů ateliéru Audiovize a Animace (AAA) není příznivá, jelikož 1/3 (např. 3 z 8 studentů) se hlásí na úřad práce a procentuálně je číslo vysoké. Otázkou však je **skutečná zaměstnanost** absolventů. FMK podniká kroky k uplatnitelnosti, ke kterým patří jednak vytváření příznivého prostředí pro rozvoj start-upů a také založení Audiovizuálního centra, které by mělo sloužit k podpoře studentů. Po zkušebním roce se bude iniciativa rozšiřovat i na další obory (Design centrum). Faktory, které přispívají k lepší uplatnitelnosti, jsou **praxe**, získávání zkušeností a **budování kontaktů**. Práce na komerčních i nekomerčních zakázkách je podle paní děkanky (společně s řemeslným vzděláním) vhodný způsob zapojení do praxe. Dalšími výhodami pro FMK je propagace a image školy, zvyšování uplatnitelnosti. Rizikem takové spolupráce s praxí by mohla být **finanční a časová zátěž** (investice) pro FMK.

- **MgA. Libor Nemeškal**

Pan proděkan vnímá potřebu uplatnitelnost absolventů jako velmi akutní a prioritní jak pro samotné studenty, tak pro FMK. Problém vidí v tom, že ministerstvo nerozlišuje mezi pojmy uplatnitelnost a zaměstnanost. Zatímco většina absolventů AA je v praxi uplatněná, není tak vedena na úřadu práce. FMK je posuzováno na základě zaměstnanosti, nikoli uplatnitelnosti. V oboru audiovizuální tvorby je tohle kritérium ministerstva zavádějící. Uplatnitelnost je tedy dobrá, ale zaměstnanost už tak dobrá není. Zároveň je problematické procentuální vymezení, protože absolventů je početně málo. Pan proděkan ale vidí velkou výhodu v oblasti uplatnění FMK UTB ve Zlíně (na rozdíl od jiných filmových škol) v tom, že jsou studenti vedeni k tvorbě komerčních zakázek (např. reklamy) a nikoli pouze k umělecké činnosti. Mezi vhodné a přínosné aktivity vedoucí k uplatnitelnosti absolventů AA, oceňuje ty, které jsou konkrétně prováděny na jednotlivých fakultách, potažmo oborech (AVC, animační studio Bare Bear) vzhledem ke specifikům oboru. Celouniverzitní aktivity jako např. Job centrum a kariera.utb.cz považuje za příliš obecné a relevantní spíše z pohledu zaměstnanosti v číslech a tabulkách, než co se týká směřování ke skutečné uplatnitelnosti. Podle pana proděkana patří mezi faktory, které vedou k uplatnitelnosti absolventů AA, **umění komunikace, poté řemeslná zručnost a až poté portfolio prací. Důležitý je také komerční přístup** (např. dodržování termínů). Ocenil by vedení studentů k lepší komunikaci jak v rámci výuky, tak například i prostřednictvím workshopů s odborníky. Zapojení studentů do praxe díky práci na komerčních AV zakázkách považuje za vhodný způsob. Pro FMK v tomto vidí výhody v **získání kontaktů, potkávání lidí, reprezentaci FMK** a přitažení lidí z praxe zpět na FMK. Rizika vidí v tom, že studenti vystupují za FMK a je tady hrozba negativní reklamy, případně dokonce finanční důsledky. Nevýhodou je také to, že v okamžiku, kdy je student zapojen do praxe, chodí méně do školy. Neměl by se tedy zapojovat příliš brzy (v bakalářském stupni). Chybí mu poté profesní a řemeslný základ. Naopak zkušenosti z praxe by měl získávat hlavně ve vyšších ročnících.

- **MgA. Pavel Hruša**

Ředitel ateliéru Audiovizuální tvorba vidí uplatnitelnost svých studentů jako důležitou ze dvou pohledů. Prvním je hodnocení uplatnitelnosti Ministerstvem školství, které na jeho základě přiděluje škole finance (je to tedy otázka existence). Druhou stránkou je **budování dobrého jména FMK**, pokud budou studenti uplatnitelní a úspěšní. Subjektivně vnímá uplatnitelnost absolventů AA jako dobrou, ale problém vidí v tom, že řada z nich sice pra-

cuje na zakázkách, ale ne každý je veden jako zaměstnaný. To poté může zkreslovat tabulky uplatnitelnosti. Ke zvyšování uplatnitelnosti studentů slouží předmět Praxe v oboru, který propojuje studenty s praxí a směřuje od stáže k zaměstnání, dále kulaté stoly se zástupci praxe a samozřejmě i Audiovizuální centrum. Praktické zkušenosti, budování kontaktů a know-how – to jsou ty základní faktory, které přispívají s lepší uplatnitelností. Ředitel ateliéru vidí práci studentů na komerčních (i nekomerčních) AV zakázkách jako vhodný způsob zapojení do praxe. Pro FMK jsou výhody v budování jména školy, ale i rizika, když student nebude odvádět dobrou práci a bude tak image naopak zhoršovat.

- **Ing. Andrea Kadlčíková**

Uplatnitelnost je podle paní kancléřky zcela zásadní věc, na kterou se nyní ze strany vedení UTB i FMK velmi přitlačilo. Každou aktivitu, která podpoří uplatnitelnost, vnímá pozitivně. Je velmi důležitá pro UTB z hlediska financování Ministerstvem školství, pro prestiž školy i pro samotné studenty. Ze subjektivního pohledu paní kancléřky by uplatnitelnost absolventů AA měla být dobrá, ale něco jiného ukazují tabulky a čísla, podle kterých se nezaměstnanost meziročně zvýšila. Přiznává však, že údaje nemusí zcela odpovídat realitě, jelikož ne každý absolvent přihlášený na úřadu práce je pak skutečně bez práce. Univerzita vyvíjí celou řadu aktivit ke zvyšování uplatnitelnosti absolventů. Tou nejzásadnější je činnost Job centra, které nabízí mimo jiné profesní poradenství nebo portál kariera.utb.cz, kde se střetávají požadavky zaměstnavatelů s poptávkou studentů, jsou nabízeny brigády atd. Paní kancléřka hodnotí úroveň a význam Job centra jako velmi dobré. Mezi faktory přispívající k lepší uplatnitelnosti studentů na trhu práce zařadila jednak praxi (např. prostřednictvím právě AVC), ale také jazykovou vybavenost a komunikační dovednosti. Práci studentů na komerčních i nekomerčních zakázkách (příp. i stáže) vidí jako vhodný způsob zapojení studentů do praxe. Příležitostí pro UTB a FMK, plynoucích z těchto aktivit, je **získání prestiže a také ziskovost**. Rizikem je lidský faktor, který může spolupráci znepříjemnit.

Aspekty Audiovizuálního centra

- **doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.**

Hlavním cílem AVC by podle paní děkanky měla být právě uplatnitelnost a zároveň snížení zátěže vedoucího ateliéru Audiovizuální tvorba, který dříve AV zakázky řešil sám. AVC by mělo navenek budovat **image unikátního systému inkubátoru** a propagovat práci se

studenty, jejich neotřelý pohled na věc a schopnost riskovat. Naopak by se ve své prezentaci mělo vyvarovat prezentaci toho, že je levnější (ani nebyť levnější), aby se **nesnižovala hodnota práce studentů**. Pro AVC podle paní děkanky není v počátcích klíčová ziskovost, naopak očekává, že potrvá dlouhou dobu, než bude skutečně ziskové a plnohodnotně ocení pracovníky. Organizační struktura AVC vypadá v současné době tak, že ho vedou 2 studenti (art manažer a marketingový manažer), jejichž funkce jsou naprosto zásadní. Do budoucna by si AVC zasloužilo i vlastní prostory a zaměstnance, který se bude starat o techniku. Co se týká zařazení AVC do struktury FMK, má paní děkanka dilema. V současné době vidí velmi silnou vazbu (prostorovou, technickou a finanční) mezi AVC a FMK, a tím pádem by mělo zůstat zařazené pod děkanátem. V okamžiku, kdy bude ale schopné vytvořit zázemí a finančně vyrovnat částky za prostor a zaměstnance., poté bude čas na to, aby se osamostatnilo. Paní děkanka má zájem získávat pravidelný report o aktivitách AVC – např. písemné zprávy i osobní schůzky. Přiznává však, že AVC má za sebou necelý rok práce a výsledky nebudou na první pohled vidět.

- **MgA. Libor Nemeškal**

Podle pana proděkana by hlavním **cílem AVC neměl být hospodářský zisk, i když by nemělo být ztrátové**. Důležitější je spíše to, aby absolventi získali praxi, také dobrou zkušenost se zlínským prostředím a neměli potřebu odcházet za prací jinam. Tím hlavním cílem by tedy mělo být: pokusit se udržet schopné absolventy ve Zlíně a vytvářet zde podhoubí pro zakládání filmových společností. AVC by mělo budovat spíše image inkubátoru než samostatné produkční společnosti (firmy), propagovat podporu studentů, dále neotřelé, kreativní, mladé nápady a spolupráci s řadou tvůrců různé odbornosti. Na druhou stranu by se mělo vyvarovat devalvace cen a prezentování přímé komerční činnosti. Vyvarovat by se AVC mělo samozřejmě chyb v oblasti financí a komunikace s klientem. AVC by organizačně mělo působit jako platforma zabývající se audiovizí v regionu – částečně tedy **realizační zakázek**, prací se studenty a absolventy (produkční společnost by neměla být ta primární činnost AVC), ale mělo by být i **jednotkou pro AV klastr, pro grantovou a projektovou činnost, pro spolupráci s regionální filmovou kanceláří** apod. Poté by ve vedení měl být manažer a další lidé (nebo oddělení) pro každou oblast (projekt). **AVC by do budoucna nemělo zůstat pod FMK**, ale mělo by vzniknout jako samostatná společnost přidružená k FMK (spin-off, start-up, případně s.r.o.). Pan proděkan má zájem o pravidelné informování o aktivitách AVC. Ideální jsou osobní schůzky, ale i prezentace (např. 1x ročně) činnosti všem zainteresovaným stranám.

- **MgA. Pavel Hruša**

Hlavní cíle AVC spatřuje ředitel ateliéru v uplatnitelnost absolventů, budování know-how a zapojování do praxe. Jako zásadní je pro něj také to, že mu aktivita AVC částečně **usnadňuje práci**, poskytuje supervizi nad zakázkami a jedná s klienty. Mnoho klientů má totiž představu, že budou studenti realizovat zakázku v rámci výuky a zdarma, což je nereálné. AVC tak částečně i upravuje tyto dojmy. AVC by mělo propagovat progresivní a svěží pohled studentů a vyvarovat by se mělo toho, aby šlo s cenou zakázek pod hodnotu. Ředitel ateliéru nepovažuje v současné době ziskovost AVC za klíčovou, ale v případě, že se bude chtít osamostatnit, bude ziskovost žádoucí. Možnost vytvořit z AVC právně samostatný subjekt (např. s.r.o.) tedy považuje do budoucna, zejména z pohledu finančního (pružnější smluvní podmínky apod.) za správný krok. V čele AVC v současné době stojí studenti (MSP a DSP), což považuje za vhodnou organizační formu. Má také zájem o pravidelný report formou newsletterů, kulatých stolů, případně jiných prezentací.

- **Ing. Andrea Kadlčíková**

Cílem AVC by podle paní kancléřky měla být zmiňovaná uplatnitelnost. Dále by AVC mělo pomoci studentům odborně se připravit díky práci na komerčních projektech. Důležitý je také zajímavý marketingový nápad, který vypomůže prestiži UTB. **AVC by mělo být důvěryhodné a profesionální.** Klient by měl získat kvalitní výsledek ve stanovených termínech. Tento fakt považuje paní kancléřka za rizikový, jelikož studenti mají skvělé nápady, ale nejednají vždy zodpovědně. Supervizi nad zakázkami tedy vidí jako nezbytnou. Při své prezentaci by se AVC mělo vyvarovat zejména toho, aby působilo jako **samostatná jednotka, jelikož stále je součástí FMK, které ho podporuje.** To se týká také grafické podoby AVC. V rámci corporate identity musí být tedy zřejmé, že náleží pod FMK. Co se týká ziskovosti, podle paní kancléřky by AVC rozhodně nemělo být ztrátové a ceník by měl být definován. Zásadní také je, aby se manažeři AVC pokusili změnit představu zadavatelů zakázek, že studenti pracují zdarma nebo pod hodnotou. V počátku by AVC mělo spíše zůstat pod křídly FMK a poté na základě vypracování business plánu by případně mohlo vzniknout jako samostatná společnost (s.r.o.). Paní kancléřka má zájem na získávání informací ohledně AVC a to například formou osobních schůzek. Je také otevřena další spolupráci a společnými silami AVC propagovat v rámci UTB (např. portál kariera.utb.cz, facebook apod.).

8 ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI FIREM

Byly provedeny také kvalitativní rozhovory se zástupci 4 firem Zlínského kraje, protože právě tato skupina lidí je jednou z cílových skupin komunikace Audiovizuálního centra. Jednou z aktivit AVC je totiž provoz produkční společnosti, ve které pracují studenti na komerčních audiovizuálních zakázkách. Odpovědi respondentů budou sloužit jako **inspiration** pro zjištění benefitů AVC a nastavení komunikačních aktivit. Bude zjišťováno několik aspektů zadávání AV zakázek. Ke strukturovanému rozhovoru byly dotazy rozděleny do 4 oblastí: charakteristika firmy, proces zadávání audiovizuálních zakázek, kritéria výběru realizátora + požadované atributy AV díla a konečně hypotetická možnost spolupráce s AVC. Rozhovory byly pro potřeby dokumentace nahrávány a záznam je přiložen na CD.

Charakteristika firem

Greiner packaging Slušovice s.r.o. (dále GP) je součástí společnosti Greiner Packaging International, který byl založen již v roce 1868 a působí ve více než 100 státech světa. Mateřská společnost je jedním z největších výrobců plastových obalů a technických dílů v Evropě. Greiner Packaging ve Slušovicích je nejvýznamnějším výrobcem plastových a kombinovaných obalů v České republice a na Slovensku. Patří také mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu Zlínska, má zhruba 950 zaměstnanců. GP ve Slušovicích je firma, která o své národní marketingové strategii rozhoduje sama, mezinárodní strategii stanovuje mateřská společnost v Rakousku. Zákazníky firmy tvoří pouze sektor B2B. Díky této specifické skupině klientů využívá společnost nejvíce osobní komunikaci a image staví na pozitivních referencích. S tím souvisí také direct mailing a zákaznický časopis. Kontaktní osoba a současně respondent byl **Petr Šimek, manažer prodeje a marketingu**.

Hotel Pohoda je čtyřhvězdičkový hotel v Luhačovicích, který kromě komfortního ubytování nabízí i širokou nabídku wellness služeb a hotelovou restauraci. Hotel Pohoda (HP) spadá do divize Hotely akciové společnosti Zálesí a.s., která taktéž sídlí v Luhačovicích. Hotel má 52 zaměstnanců. O marketingové strategii hotelu rozhoduje ředitel hotelu s kolegy. Zákazníky hotelu jsou jednat koneční spotřebitelé – jednotliví hosté hotelu, ale také B2B sektor díky prostoru pro firemní školení. K propagaci využívají internet, katalogy, tiskovou reklamu a prezentaci na veletrzích. Prostředníky komunikace s klienty jsou také cestovní kanceláře. Kontaktní osoba a současně respondent byl **Josef Michálek, ředitel Hotelu Pohoda**.

Ton a.s. je společnost, která již od roku 1861 vyrábí ručním ohýbáním nábytek – židle a stoly. Společnost se začala rychle rozrůstat a dnes má přes 800 zaměstnanců. Sídlí v Bystřici pod Hostýnem, kde je centrála a kde také vznikají marketingové strategie. Zákazníky společnosti jsou jednak koneční spotřebitelé (B2C), kteří vyžadují kvalitu i design židlí a také architekti, designéři a další partneři z 60 zemí světa. V komunikaci se zákazníci využívají nejvíce výstavy a veletrhy v zahraničí, dále printy, online, direct marketing, outdoor a PR. Kontaktní osoba a současně respondent byla **Jitka Alexová, marketingová specialista se zaměřením na realizace výstav, veletrhů a eventů.**

Navláčil stavební firma s.r.o. je společnost se sídlem ve Zlíně, která nabízí realizaci staveb na klíč (často průmyslových staveb) a působí jako generální dodavatel. Byla založena jako rodinná firma v roce 1996, nyní má přes 50 zaměstnanců, ale zásadní (nejen) marketingová rozhodnutí určují jednatelé (rodina jednatelů) a majitelé firmy. Stavební firma Navláčil se pohybuje zejména na B2B trhu – staví pro firmy. V komunikaci se soustředují hlavně na budování dobrých vztahů, je tedy pro ně zásadní osobní komunikace a direct marketing. Dále využívají i online a tištěné materiály. Kontaktní osoba a současně respondent byl **Vít Mach, vedoucí poptávky a marketingu.**

Audiovizuální zakázky

- **Greiner Packaging Slušovice s.r.o.**

Většinu AV propagačních prostředků produkuje mateřská společnost Greiner Packaging v Rakousku, která je mimo jiné prezentuje na kanálu youtube.com. GP ve Slušovicích má jednu animovanou 3D prezentaci své firmy, která byla sice vytvořena již před deseti lety (zcela náhodně ji již tehdy realizovali studenti FMK), ale je stále využívaná pro komplexní představení vývoje, současnosti a vizí firmy zákazníkům, protože je nadčasová a osvědčená. O nové prezentaci by uvažovali v horizontu 2-3 let a motivem by byla vnitřní potřeba **modernizace materiálu a zlepšení firemní image.** Se současným materiálem jsou však spokojeni. Jelikož není primárním marketingovým kanálem, necítí naléhavou potřebu změny. V případě rozhodnutí o realizaci nové zakázky by iniciátorem byl **marketingový manažer** nebo jednatel firmy. Vlastní proces (od rozhodnutí k předání díla) by trval zhruba **6 měsíců** a realizátor by byl pravděpodobně vybrán skrze **výběrové řízení**, aby GP získalo přehled o situaci a možných řešeních. Výhodnou pozici by však měli právě studenti FMK

- **Hotel Pohoda**

Hotel Pohoda využívá audiovizuální reklamní materiály ve velké míře. Během 2 let zadal ředitel tvorbu 3 videospotů – klasické prezentační video hotelu, klasické video s netradičním závěrem a imageový film (dokument) z uměleckého focení, které vznikalo v hotelu. Motivem pro tvorbu nového spotu by byla změna nabídky hotelu či jeho prostor. Současný spot by tak byl již **neaktuální**. Dalším motivem by byla barterová spolupráce s potenciálním partnerem na natáčení filmu v hotelu. Iniciátorem zadání zakázky bývá tedy **ředitel** Hotelu Pohoda či partner, který nabídne spolupráci. Ředitel hotelu **sám osloví prověřeného realizátora zakázky**. Termín realizace zakázky závisí na volnějším termínu hotelu. Ředitel hotelu se sám zajímá o dění na audiovizuální scéně a v případě, že ho spot zaujme, aktivně osloví tvůrce a zjistí informace. Nakonec však často skončí u prověřených lidí, protože zvažuje riziko. Tímto tvůrcem bývá fyzická osoba mimo Zlínský kraj.

- **Ton a.s.**

Ton a.s. má řadu audiovizuálních reklamních materiálů. Patří sem prezentační video firmy, které pouští na výstavách a veletrzích. Využívají je pro novináře a pro online prostředí (vlastní youtube kanál). Dále mají dílčí materiály: pozvánky na výstavy, AV novoroční PF a další aktuální záležitosti (např. podpora Hurvínek ve filmu). Zadávají přibližně 3 AV díla ročně a prezentační video aktualizují 1x za 2 roky (což souvisí s vydáním nového katalogu). Motivem pro tvorbu nového AV díla bývá potřeba **modernizace, „okoukanost“ stávajícího videa, pozvánka na veletrh či aktuální virální potenciál**. Iniciátorem tvorby nových videí je buď marketingový ředitel firmy, nebo je rozhodnutí výsledkem týmové porady marketingového oddělení. Se stávajícími materiály jsou spokojeni a realizuje je prověřená produkční společnost – Filmochod z Brna, se kterými spolupracují již 4 roky. Prozatím nehledají nové cesty a oslovují je přímo (neprobíhá výběrové řízení). Proces realizace AV díla je ve firmě TON velmi krátký, jelikož vyžadují velkou flexibilitu a rychlost zpracování. Průměrná délka se pohybuje kolem měsíce.

- **Navláčil stavební firma s.r.o.**

Mezi AV propagační materiály firmy patří zejména videoreportáže ze slavnostního otevření dokončené stavby. Do budoucna zvažují zadání prezentačního videa firmy. Důvodem by byla potřeba efektivně a poutavě představit firmu. Slavnostní otevření je v průměru 2x do roka. Iniciátorem tvorby videa je/byl by přímo Vít Mach nebo Martin Navláčil Jr., ve-

doucí obchodního úseku, případně investor stavby. Rozhodnutí o realizaci AV díla závisí na jeho typu. O videu ze slavnostního otevření rozhoduje vedoucí marketingu sám, prezentační video by postupovalo firmou až k majitelům. Se stávajícími AV materiály jsou ve firmě spokojeni, realizuje je Libor Erlebach (absolvent FMK), který je přímo osloven vedoucím marketingu. Celý proces rozhodnutí – předání trvá cca měsíc.

Atributy audiovizuálního díla a kritéria výběru realizátora

- Greiner packaging a.s.

GP preferují imageové zpracování AV zakázky a jsou i otevření neotřelým a nekonvenčním řešením. Jako přijatelnou částku za zpracování nové 3D animované prezentace firmy považují sumu v řádu sta tisíců.

Respondent z GP měl za úkol seřadit 10 určených kritérií (od nejdůležitějšího k méně důležitému) výběru realizátora AV zakázky (případně přidat další): *cena, dřívější spolupráce, profesionalita, neotřelé nápady, kreativita, originalita, schopnost zacílení reference, doporučení, rychlost zpracování.*

- Hotel Pohoda

HP preferuje podle situace jak imageové, tak produktové spoty – nejlépe jejich kombinaci. Ředitel hotelu je otevřen novým řešením a kreativité, ale hotelnictví vyžaduje i tradiční přístup k tvorbě prezentací ubytování. Nejlepším řešením je klasické video s kreativním prvkem, který hotel odliší od jiných. Ředitel hotelu považuje 10 – 20 tisíc za zpracování prezentačního videa za optimální částku.

Respondent z Hotelu Pohoda měl za úkol seřadit 10 určených kritérií (od nejdůležitějšího k méně důležitému) výběru realizátora AV zakázky (případně přidat další): *dřívější spolupráce, cena, profesionalita, neotřelé nápady, kreativita, originalita (diskutabilní), reference, schopnost zacílení, doporučení, rychlost zpracování*

- TON a.s.

Ve společnosti jsou preferována imageová videa a jsou zde otevření novým, moderním a neotřelým nápadům. Uvědomují si, že tvorba audiovizuálních děl je nákladná záležitost, jsou ochotni za kvalitu zaplatit a nemají snahu snižovat hodnotu a cenu AV díla. O konkrétních částkách však slečna Alexová nemá přehled také vzhledem k různorodosti jednotlivých AV materiálů. Také přiznává, že důvodem, proč jsou ve firmě ochotni za AV dílo

příplatit, je osvěta. Většina členů marketingového týmu společnosti jsou totiž absolventi FMK (marketingové komunikace).

Respondentka z firmy TON měla za úkol seřadit 10 určených kritérií (od nejdůležitějšího k méně důležitému) výběru realizátora AV zakázky (případně přidat další): *rychlost zpracování, dřívější spolupráce, profesionalita, cena, neotřelé nápady, kreativita, originalita (kreativní návrh ale vychází přímo ze společnosti), reference, doporučení, schopnost zacílení.*

- **Navláčil stavební firma s.r.o.**

Videa pro stavební firmu Navláčil jsou spíše produktová s vyjádřením atmosféry akce. Prezentační video firmy by mělo být spíše imageové a přiměřeně kreativní (nežádoucí je nudné a čistě popisné). Optimální částkou za videoreportáž ze slavnostního otevření je cena okolo 10.000 Kč. Vedoucí marketingu si je zároveň vědom, že kvalitní zpracování a dobrý nápad se musí ocenit. Ve firmě pracuje více absolventů FMK (včetně vedoucího marketingu), mají představu o náročnosti a možnostech AV zakázek, rádi spolupracují se studenty a dávají jim šanci.

Respondent z firmy Navláčil měl za úkol seřadit 10 určených kritérií (od nejdůležitějšího k méně důležitému) výběru realizátora AV zakázky (případně přidat další): *profesionalita, schopnost zacílení (pochopení specifik stavebnictví a klientů), dřívější spolupráce, doporučení, reference, přidaná hodnota – spolupráce se studenty, cena, kreativita, originalita, neotřelé nápady, rychlost zpracování.*

Spolupráce s Audiovizuálním centrem

- **Greiner packaging Slušovice s.r.o.**

V případě, že AVC bude vyhovovat výše zmíněným kritériím a zároveň se potká s potřebou firmy po modernizaci AV prezentace, je vzájemná spolupráce nasnadě. Vhodným oslovením je **přímá nabídka konkrétního produktu**. Finální audiovizuální dílo by se mělo spíše odlišovat kreativitou od tvorby zaběhlých agentur, které se nedokáží tolik přizpůsobit.

Výhody spolupráce a AVC (se studenty): **dřívější úspěšná spolupráce**, podpora regionu, nekonvenční pohled oproti agenturám, nízká konkurence v regionu, dostupnost, dobrá komunikace, kreativita, dobrá zkušenost

Nevýhody a rizika spolupráce s AVC (se studenty): profesionalita, malé zkušenosti s praxí.

- **Hotel Pohoda**

Ředitel Hotelu Pohoda by o spolupráci s AVC uvažoval v případě, že by viděl nějaké realizace (tedy reference) a v případě výhodné ceny. Nejvhodnějším oslovením je **konkrétní nabídka přímo do rukou ředitele hotelu**. V případě, že finálním audiovizuálním dílem bude něco nového (jiného než tradiční komerční prezentace, kterou vyžadují např. CK), mělo by se odlišovat od tvorby renomovaných agentur.

Výhody spolupráce a AVC (se studenty): cena, netradiční pohled (jiný - nový – přístup než profesionálové), „fandí“ kreativcům

Nevýhody a rizika spolupráce s AVC (se studenty): rizika nespátříje, jelikož bude spolupracovat jen s člověkem, jehož práci viděl

- **TON a.s.**

O spolupráci s AVC by společnost uvažovala v případě, že by chtěla vyzkoušet něco/někoho nového. Firma TON a.s. (a její mladé marketingové oddělení) je flexibilní a otevřená novým nabídkám, což je i doporučený způsob oslovení – přímý kontakt a návrh (příp. námět) na neotřelé video. Finální dílo by kvalitou mělo být srovnatelné s tvorbou profesionálních (renomovaných) agentur, ale odlišné nápady a neotřelostí.

Výhody spolupráce a AVC (se studenty): flexibilita a rychlost, technické zázemí a profesionální úroveň, poskytnutí praxi studentům - podpora

Nevýhody a rizika spolupráce s AVC (se studenty): zodpovědnost a termíny

- **Navláčil stavební firma s.r.o.**

Co se týká případné spolupráce firmy s AVC, nejprve by se jednalo o natočení videoreportáže z akce a v případě spokojenosti by uvažovali také o zadání prezentačního videa, které bude mít větší a dlouhodobou hodnotu. Vedoucí marketingu uvítá přímé oslovení, osobní kontakt, představení práce AVC, referencí a nabídnutí konkrétní spolupráce. Také bude rád pravidelně informován o aktivitách AVC (např. newsletter). Finální dílo by se mělo spíše odlišovat, protože i „firma Navláčil se nebojí jít novými cestami“.

Výhody spolupráce a AVC (se studenty): spolupráce se studenty – pomoc při vstupu do praxe, svěží pohled, přidaná hodnota

Nevýhody a rizika spolupráce s AVC (se studenty): čas zpracování, autorská práva, technická stránka (postprodukční část)

9 DISKUZE S ABSOLVENTY ATELIÉRU AUDIOVIZE FMK

Ještě před oficiálním založením Audiovizuálního centra byla provedena diskuze s významnou skupinou lidí, a tedy s absolventy ateliéru Audiovize FMK. Znat názor této cílové skupiny byl nesmírně důležitý z několika hledisek. Absolventi mají totiž osobní zkušenosti se svou uplatnitelností na trhu práce v audiovizuálním průmyslu. Jsou tak schopni posoudit, jaké výhody a benefity přináší založení Audiovizuálního centra (jako subjektu, který se zabývá spoluprací s praxí) či naopak to, jaké překážky mohou být postaveny do cesty. Díky účasti vedoucích pracovníků FMK (příčemž někteří z nich jsou zároveň absolventi), bylo možné srovnat představy s reálnou zkušeností se spoluprací se studenty a organizací zakázek.

Termín konání: 13. březen 2013

Účastníci:

- MgA. Libor Nemeškal, MgA. Tomáš Hubáček, MgA. Petr Babinec, Bc. Martin Marek,
- Bc. Markéta Čejnová, manažerka projektu Audiovizuálního centra a moderátorka diskuze, doc. MgA. Jana Janíková, ArtD., děkanka Fakulty multimediálních komunikací.

Úvod do diskuze:

Na začátku diskuze byli účastníci seznámeni s výchozí situací - od myšlenky Zlínského audiovizuálního klastru až k založení Audiovizuálního centra. Po představení členů, hlavní myšlenky a příčiny schůzky byla vznesena otázka, týkající se potenciálu tohoto AV centra.

Průběh diskuze:

- Martin Marek, absolvent bakalářského studia a současně vedoucí výroby na ateliéru Audiovize FMK, zdůraznil skutečnost, že zakázky, které směřují na FMK, jsou většinou od společností, které chtějí vytvořit audiovizuální nebo animované dílo za minimální částku. S tím musí AV centrum počítat a mělo by si stanovit procentuální podíl na organizaci a produkci zakázky, stejně tak jako minimální hodnotu realizovaných zakázek.
- Stejně tak Martin Marek podotknul, že je nutné stanovit ceník půjčování techniky. S technikou souvisí problém, který byl konzultován s tajemnicí FMK, týkající se pojištění techniky. Sepsání smlouvy o půjčení techniky, která zavazuje druhou stranu k bezvadnému vrácení techniky, bylo zvoleno za nejsnadnější způsob řešení. Půjčování techniky studentům FMK je již řešeno pojištěním, které uzavírají v rámci studia.

- Absolvent T. Hubáček vyzdvihl výhody AV centra pro studenty a zároveň zapochyboval nad tím, zda by zakázky měly být nabízeny i dalším subjektům mimo zájmy FMK (například spolupracovat s jinými produkčními společnostmi na větších zakázkách) z důvodu snižování konkurenceschopnosti.
- Libor Nemeškal poukázal na riziko propagace nižší ceny realizace zakázek oproti konkurenčním produkčním společnostem. Jelikož má Audiovizuální centrum fungovat také jako klasická produkční společnost a studenty uvádět do reality, shodili se členové diskuze, že ideální bude nesnižovat cenu zakázek, pouze případně udělit slevu na technice studentům FMK.
- Tomáš Hubáček identifikoval nejzajímavější interní cílovou skupinu, které by se AV centrum mohlo dotknout – přechodový stupeň mezi studentem a absolventem (tedy magisterské stupně). Petr Babinec poznamenal, že je nutné soustředit svou pozornost na studenty a společně s absolventy pracovat na zakázkách – propojovat je.
- Petr Babinec vzpomněl své zkušenosti s vlastním podnikáním ve Zlíně (postprodukční společnost Kouzelná animace). Podle něj je prozatím ve Zlínském kraji poměrně velká poptávka po postprodukčních pracích (barevné korekce, triky) a po animaci, méně pak po filmařích. Na základě tohoto podnětu se rozvinula diskuze, zda nabízet i animační služby. Libor Nemeškal poznamenal, že pokud je FMK ve Zlíně něčím známá ve světě, tak právě skvělou animací a talentovanými animátory. Následně Libor Nemeškal přišel s myšlenkou na založení vlastního inkubátoru pro animátory a pro postprodukci.
- Libor Nemeškal navrhl možnosti financování Audiovizuálního centra a případně i inkubátoru z projektů EU nebo interní grantové agentury FMK/UTB.
- Markéta Čejnová ještě pro dokreslení situace popsala dosavadní výsledky jednání s Centrálou cestovního ruchu. S CCR byla domluvena spolupráce na založení Regionální Filmové Kanceláře, která by měla sloužit k propagaci ZK jako filmové destinace. Z jejich strany byla přislíbena spolupráce na zajištění partnerských, filmově zajímavých destinací (zámky, hrady, SVIT) ve ZK. Z naší strany (strany FMK a AV centra) bude doplněna celistvost propagace o nabídku filmové produkce a postprodukce (studenti, absolventi, společnosti na Zlínsku).
- Libor Nemeškal na závěr zdůraznil, že činnost AV centra by se měla co nejdříve rozjet, aby se zjistila jeho životaschopnost a stihly se „vychytat mouchy“.
- Petru Babincovi bylo navrženo ke zvážení vedení animačního inkubátoru a vychovávání nadějných studentů. Petr Babinec si vzal čas na rozmyšlenou.

- Martinu Markovi byla nabídnuta funkce produkčního v AV centru (zajištění smluvních závazků apod.), se kterou předběžně souhlasil.

Přínos pro založení Audiovizuálního centra

Zhruba po roce, v květnu 2014, je již Audiovizuální centrum založeno. Diskuze, která to-
muto předcházela, přinesla několik zajímavých podnětů. Řada z nich byla při realizaci zvá-
žena a bude také zapracována do marketingové a komunikační strategie Audiovizuálního
centra.

- Účastník diskuze, absolvent ateliéru Audiovize, Petr Babinec se stal výkonným produ-
centem Audiovizuálního centra a zajišťuje supervizi a organizaci zakázek. Svou funkci
naplňuje v rámci svého doktorského studia na FMK.
- Martin Marek přijal pozici produkčního a má na starosti smluvní řízení zakázek (včetně
pojištění na půjčování techniky).
- Nebyl založen animační inkubátor, ale během roku vznikla na FMK start-up firma slo-
žená z absolventů ateliéru Animace, která je v úzké spolupráci s Audiovizuálním cen-
trem a je s nimi řešena řada zakázek. Brzy bude podepsána smlouva o spolupráci,
v rámci které se start-up firma mimo jiné zaručuje zapojovat studenty animace do rea-
lizace zakázek.
- Realizátoři AVC se dohodli, že nebudou snižovat cenu zakázek, pokusí se udržet hod-
notu práce ve filmovém průmyslu, a proto nebudou přijímat zakázky, které jsou výraz-
ně pod cenou.
- Zakázky jsou nabízeny hlavně studentům na přelomu studia, tedy z vyšších ročníků.
- AVC se zapojilo o projektu interní grantové agentury UTB, které má částečně podpořit
jeho funkci.
- Spolupráce AVC s Centrálou cestovního ruchu je momentálně pozastavená vzhledem
k řadě vlastních aktivit a malé podpoře pro CCR.

10 SHRNU TÍ A INTERPRETACE VÝZKUMU

Shrnutí analýz prostředí

V praktické části bylo provedeno několik výzkumů. Díky analýze makroprostředí byla rozebrána problematika uplatnitelnosti absolventů a podmínek hospodářské činnosti vysokých škol, také zákon o audiovizi či iniciativa Czech film commission. Po ekonomické stránce byl popsán pozitivní vývoj podnikatelských subjektů a jejich podpora ve Zlínském kraji, ze sociologického hlediska byla relevantní zvyšující se nezaměstnanost absolventů VŠ a z pohledu technologické je důležitý například trend digitalizace filmů.

V rámci analýzy mikroprostředí byla provedena segmentace trhu a pomocí targetingu vybrány cílové skupiny AVC: reklamní agentury, střední a velké regionální firmy a firmy, které již v dřívějšku navázaly vztah s UTB. Byla nalezena konkurence produkční společnosti AVC. V interním prostředí pak jako lidské zdroje byli identifikováni studenti, absolventi a zástupci FMK UTB. Dále bylo specifikováno materiálové a finanční prostředí.

Interpretace výsledků rozhovoru se zástupci vedení FMK a UTB:

Pro ujasnění cílů Audiovizuálního centra byly provedeny rozhovory s vedením FMK UTB. Jedním z impulsů založení AVC bylo zvýšení uplatnitelnosti absolventů ateliérů Audiovize a Animace. Uplatnitelnost je velmi důležitá z několika pohledů: budování dobrého jména školy a je hlavním hodnotícím parametrem Ministerstva školství. Všichni dotázaní zároveň ale přiznávají, že **uplatnitelnost je problematická veličina**, protože studenti AA mají sice v praxi uplatnění, ale ne vždy jsou zaměstnaní, což zhoršuje procentuální výsledky. Mezi kroky, které jsou podnikány pro zvýšení uplatnitelnosti, zařadili zástupci FMK založení Audiovizuálního centra či podporu start-upů. Paní kancléřka kromě činnosti AVC vyzdvihuje také Job centrum a iniciativu kariera.utb.cz. Zástupci FMK tuto aktivitu jako přínosnou nezmínili. Naopak (vzhledem ke specifčnosti oboru) mohou být užitečnější spíše aktivity na fakultní úrovni, které sledují konkrétní problematiku. **Portál kariera.utb.cz však skýtá pro AVC jinou příležitost**. Jelikož je zde zaregistrovaná řada firem, která již navázala spolupráci s UTB, může AVC tyto kontakty využít k oslovení a propagaci.

Faktory, které přispívají k uplatnitelnosti, jsou praktické zkušenosti, kontakty, řemeslná zručnost, profesionální přístup (např. dodržování termínů) a také jazyková vybavenost a **komunikační dovednosti**. AVC by se kromě práce na zakázkách mohlo zaměřovat na pořádání **workshopů ke zlepšení komunikačních dovedností studentů**. Výstupem pro-

jektu IGA UTB, do kterého je AVC zapojeno, je mimo jiné vznik monografie, která je jakousi **příručkou pro studenty, jak komunikovat s klienty.**

Všichni dotázaní se shodli, že práce na komerčních zakázkách je vhodný způsob zapojení studentů do praxe. Výhody těchto aktivit pro FMK vidí v budování image školy, zvyšování uplatnitelnosti, získání kontaktů, zisk ze zakázek a další. Rizikem pro FMK je investiční zátěž, hrozba negativní reklamy či zhoršení docházky na vyučování. **AVC by mělo myslet na to, že do práce na zakázkách je vhodnější zapojovat spíše studenty vyšších ročníků, kteří již mají řemeslný základ.**

Cílů AVC je několik: uplatnitelnost, prestiž UTB, snížení zátěže vedoucího ateliéru Audiovize, vytváření podhoubí pro setrvání absolventů ve Zlíně, budování know-how, zapojování do praxe, supervize nad zakázkami, upřesňování představ klientů o práci studentů „zdarma“. **Představy zástupců vedení FMK a UTB se ve velké míře shodují s tím, co očekávají od AVC zástupci firem. Je to opět kreativita, podpora studentů, profesionalita a svěží pohled.** Dále by mělo budovat image unikátního systému inkubátoru pro studenty – nejen produkční společnost, ale i další aktivity (workshopy, základna pro AV klastr atd.) a práci s mnoha studenty různého zaměření. Vyvarovat by se mělo zejména **devalvace cen a hodnoty práce studentů**, AVC by také nemělo působit jako samostatná jednotka (ani v grafické podobě), protože je stále součástí FMK. **Např. logo AVC bude proto na všech propagačních materiálech ve dvojici s logem FMK UTB ve Zlíně**

Ziskovost není pro AVC klíčová, dokud se nebude chtít finančně a právně osamostatnit, což všichni dotazovaní vidí do budoucna jako možnou cestu (s.r.o., spin-off firma apod.). Do té doby bude fungovat spíše jako nezisková organizace, která výdělkem pokryje nároky na pracovní sílu a prostory a opět je využije pro další aktivity AVC. Každopádně by pod křídly FMK neměla být ani ztrátová. Organizační stránku zajišťují vybraní studenti/doktorandi FMK, což považují zástupci FMK jako správnou volbu. Do budoucna by si však AVC zasloužilo více lidí či oddělení pro jednotlivé projekty. Všichni dotazovaní uvedli, že mají zájem získávat pravidelný report z aktivit AVC formou osobních schůzek, prezentací či newsletterů.

Shrnutí a interpretace výsledků rozhovoru se zástupci firem Zlínského kraje:

Rozhovory byly provedeny se zástupci 4 různorodých, střední či velkých firem Zlínského kraje, které působí na B2C i B2B trhu. Firma s nadnárodní centrálou přebírá AV materiály z mateřské firmy a často sama nemá potřebu vlastních AV materiálů. Tento předpoklad

podporuje i fakt, že pro výzkum byly osloveny i další 2 firmy s mateřskou nadnárodní centrálou, ale rozhovor s nimi nebyl realizován, neboť již předem upřesnili, že vlastní AV zakázky nezadávají. **Pro komunikaci bude tedy výhodnější oslovovat firmy, které nejsou součástí nadnárodní korporace.**

Firmy, které mají **velké množství propagačních prostředků, využívají častěji také AV materiály**. Typ AV díla je velmi specifický u každé firmy a zakázky musí být šité na míru. Proces zadávání AV zakázek se ve firmách velmi liší, ale obvykle **je iniciátorem vedoucí marketingu, kterého je vhodné přímo oslovit**. Rozhodnutí není zdoluhavý proces, ale liší se podle náročnosti jednotlivých zakázek (měsíc – 6 měsíců). Dotazované firmy průměrně zadávají 1-2 AV díla ročně, ale tato skutečnost se bude také velmi různit.

Firmy nejčastěji oslovují pro realizaci AV zakázek produkční společnosti/tvůrce, se kterými již v minulosti navázali úspěšnou spolupráci. Jsou však **otevřeni novým nápadům v případě, že by zájemce přišel s konkrétní nabídkou a prezentoval se svou dřívější prací**. Firmy mají zájem tvořit AV díla imageově a uvítají nová a neotřelá řešení.

Cena je důležitým rozhodujícím faktorem a liší se vždy podle typu zakázky, nicméně **vnímání optimální ceny je závislé na osvětě a zkušenostech zadavatele**. Dva ze čtyř tázaných marketingových specialistů jsou absolventi FMK UTB ve Zlíně a oba přiznávají, že díky znalostem prostředí studentské audiovizuální tvorby si umí lépe představit náročnost takové práce a náležitě ji ocenit. **Inspirací pro AVC může být možnost oslovení firem, kde pracují absolventi FMK (kteří cítí také nutnost podpory studentů) nebo firmy, které již dříve navázali úspěšnou spolupráci.**

Motivem pro tvorbu nového AV materiálu by byla nutná modernizace, neaktuálnost informací a momentální potřeba (virální potenciál apod.). **AVC centrum musí před oslovením firmy provést výzkum, aby přišlo s konkrétní nabídkou ve správný čas.**

Mezi důležitější kritéria výběru realizátora AV zakázky řadí spíše: *cenu, dřívější spolupráci, profesionalitu a kreativitu (společně s originalitou a kreativními nápady)*. K méně důležitým spíše: *schopnost zacílení (cílovou skupinu definuje firma většinou sama), reference, doporučení, rychlost zpracování*. Některá kritéria se na ose důležitosti posouvají dopředu či dozadu na základě specifik firmy.

Signálem pro AVC je, že musí dbát na profesionální komunikaci s klientem i samotnou realizaci zakázek. Studenti se zároveň nemusí bát projevit svou kreativitu. Pro respondenty je zásadní i cena, nicméně maximální snižování ceny není cesta, kterou

se manažeři AVC vydají, jelikož nechtějí devalvovat hodnotu práce studentů. Důraz na dřívější spolupráci s jiným tvůrcem je riziko, se kterým začínající produkční společnost musí počítat. Překvapivé umístění mezi méně důležitými mají reference. Inspirací pro AVC může být, že **nabídne-li dostatečně kreativní a zároveň profesionálně připravený návrh nového AV propagačního díla, má šanci uspět i mezi renomovanými agenturami s větším počtem referencí.** Dotazovaní marketingoví zástupci firem očekávají od AVC srovnatelnou kvalitu výsledného AV díla, ale odlišnost v nápadu.

Zástupci firem identifikovali výhody, které spatřují ve spolupráci se studenty: *pomoc studentům při vstupu do praxe, svěží pohled, nižší cena, dřívější zkušenost, podpora regionu, nekonvenční přístup oproti agenturám, nízká konkurence v regionu, dostupnost, dobrá komunikace, kreativita, flexibilita, technické zázemí a profesionální úroveň.* Nevýhod je méně a týkají se obav z *doby zpracování, autorských práv, technické stránky (postprodukční část), zodpovědnosti a termínů, neprofesionality, malých zkušeností s praxí.*

Ze zmíněných názorů, kritérií a výhod je možné definovat benefity AVC: kreativita, originalita, svěžest, podpora regionu. Obavy o neprofesionalitu bude AVC potlačovat deklarací přímého opaku, a tedy profesionality, kterou svým jednáním musí potvrzovat.

Shrnutí výsledků diskuze s absolventy

Z diskuze s absolventy, která proběhla ještě před založením AVC, vzešlo několik zajímavých impulsů, které se v mnohém shodují s výpověďmi zástupců vedení FMK: zaměření se i na studenty ateliéru Animace, možnost zapojení do grantových projektů, zájemci o vypracování AV zakázek od studentů FMK mají obvykle zájem o maximální snížení ceny za vykonanou práci či přímo realizaci v rámci výuky, nutnost řešit pojištění na půjčení techniky, nesnižování ceny zakázek (případně možnost udělit slevu na technice studentům FMK) a zaměření pozornosti na studenty posledních ročníků.

11 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

1. Které jsou hlavní cílové skupiny Audiovizuálního centra?

- střední a velké firmy Zlínského kraje, které nemají nadnárodní centrálu;
- firmy, které již navázaly spolupráci s FMK/UTB;
- firmy, kde pracují absolventi/studenti FMK;
- reklamní agentury;
- interní CS: studenti, absolventi, zástupci FMK a UTB (zřizovatelé);
- partneři: Kouzelná animace, Bare Bear a potenciálně Centrála cestovního ruchu, Zlínský kraj, město Zlín, MFF pro děti a mládež, Filmové ateliéry apod.

2. Jaké výhody a nevýhody (rizika) spatřují oslovení zástupci firem Zlínského kraje ve spolupráci s Audiovizuálním centrem?

Oslovení zástupci firem zmínili tyto **výhody ve spolupráci s AVC (se studenty)**: pomoc studentům při vstupu do praxe, svěží pohled, nižší cena, dřívější zkušenost, podpora regionu, nekonvenční přístup oproti agenturám, nízká konkurence v regionu, dostupnost, dobrá komunikace, kreativita, flexibilita, technické zázemí a profesionální úroveň. **Nevýhody (rizika)** se týkají: doby zpracování, autorských práv, technické stránky (postprodukční část), zodpovědnosti a termínů, neprofessionality, nedostatku zkušeností s praxí.

3. Jakých cílů by podle zástupců vedení Fakulty multimediálních komunikací a Univerzity Tomáše Bati mělo Audiovizuální centrum dosahovat?

Zástupci vedení FMK a UTB zmínili tyto cíle: uplatnitelnost, prestiž UTB, snížení zátěže vedoucích ateliérů Audiovize a Animace, vytváření podhoubí pro setrvání absolventů ve Zlíně, budování know-how, zapojování do praxe, supervize nad zakázkami, upřesňování představ klientů o práci studentů „zdarma“.

4. Jaké podněty k založení Audiovizuálního centra přinesla diskuze s absolventy ateliéru Audiovize FMK

Absolventi zmínili zejména potřebu zapojení i na studentů animace, perspektivy zapojení se do grantových projektů jako prostředek financování, potřeba nedevalvovat hodnotu studentské práce, potřeba vyřešit pojištění na půjčení techniky a tendenci zaměřit pozornost spíše na studenty posledních ročníků.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN AUDIOVIZUÁLNÍHO CENTRA

Na základě teoretické identifikace postupu marketingového strategického plánování, informací získaných analýzou prostředí a kvalitativních výzkumů bude nyní navržen kompletní marketingový strategický plán Audiovizuální centra včetně komunikační strategie.

12.1 Titulní list

Název: Audiovizuální centrum FMK

Zřizovatel: Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Datum vzniku: 1. červen 2013

Sídlo: kancelář Audiovizuálního centra č.125/U44, Ústav marketingových komunikací, Fakulta multimediálních komunikací

Manažer projektu Audiovizuálního centra: Bc. et Bc. Markéta Čejnová, studentka 5. ročníku marketingových komunikací

Odpovědná osoba: doc. MgA. Jana Janíková, ArtD., děkanka Fakulty multimediálních komunikací

Výchozí situace:

V letech 2010 až 2013 se ve Zlínském kraji operovalo s myšlenkou založení Audiovizuálního klastru. Ten by měl spojovat subjekty, které zde mají co dočinění s audiovizuálním průmyslem, společně vytvářet poptávku, nabízet audiovizuální služby a budovat značku „Zlínský film“. Audiovizuální klastr měl mít členskou základnu s velkými společnostmi/organizacemi v čele a řadou menších partnerů. Během jednání o vzniku však zásadním způsobem změnila situace jednoho z hlavních partnerů, a to Filmových ateliérů na Kudlově. Fakulta multimediálních komunikací se tak najednou stala institucí, která měla vystupovat jako členský lídr. Audiovizuálního klastr byl v březnu 2013 skutečně založen a zaregistrován jako Občanské sdružení. V dalších aktivitách zůstala však tato iniciativa stále v poměrně abstraktní rovině, a to včetně přislíbené (nejen) finanční podpory členů, kraje, města atd. Vedení Fakulty multimediálních komunikací tak dospělo k rozhodnutí, že je

třeba dát myšlence konkrétnější podobu a začít od reálných základů. Tyto události se staly impulsem k založení Audiovizuálního centra přímo na půdě FMK. Cíle Audiovizuálního centra mají jednak naplňovat potřeby vzdělávací instituce (týkající se například uplatnitelnosti absolventů) a jednak by dlouhodobě měly směřovat ke střetnutí s vizemi Audiovizuálního klastru. Součástí těchto vizí je také rozvoj audiovizuálního průmyslu ve Zlíně, k čemuž přispěje skutečnost, že zkušení absolventi audiovize a animace nebudou nuceni hledat práci v Praze či v zahraničí. Budou moci zůstat ve Zlíně, zakládat vlastní živnost, po škole pracovat pro produkční společnosti či média v regionu. S vědomím všech těchto skutečností vzniká červnu 2013 Audiovizuální centrum FMK, unikátní systém pro podporu studentů – inkubátor.

Účel

Audiovizuální centrum FMK vzniká z potřeby zvýšení uplatnitelnosti absolventů, spojení studentů s praxí a řízení audiovizuálních zakázek. AV centrum nabízí studentům získání praktických zkušeností již během studia nebo krátce po něm a vytváří zázemí pro rozvoj audiovizuálního průmyslu ve Zlínském kraji.

Vize

Vizí audiovizuálního centra je zvyšovat uplatnitelnost absolventů ateliérů Audiovize a Animace a profesionálně řídit audiovizuální zakázky. Zkušení absolventi nebudou muset hledat práci v Praze, budou moci zůstat ve Zlínském kraji, což prospěje nejen FMK, ale i audiovizuálnímu průmyslu v regionu.

Poslání

Posláním Audiovizuálního centra je propojovat studenty a absolventy ateliérů Audiovize s praxí, poskytovat jim supervizi při realizaci zakázek a klientům a partnerům nabízet profesionální, originální a kreativní ztvárnění komerčních i nekomerčních audiovizuálních zakázek.

Popis činnosti

- Jednou ze služeb audiovizuálního centra je produkční společnost, která nabízí řízení zakázek, což zahrnuje proces od prvotního kontaktu se zadavatelem (klientem), vypracování briefu (zadání), výběr vhodných studentů (dle zkušeností a náročnosti), dohodnutí podmínek (požadavky na výsledné dílo, termín, deadline, rozpočet, odměna, uza-

vření smlouvy), až po samotnou realizaci (výrobu) zakázky, její odevzdání, vyhodnocení a získání zpětné vazby včetně referencí. Audiovizuální centrum se zabývá realizací audiovizuálních zakázek různého typu (zejména však krátkých metráží) jako např. točení reklamních spotů, instruktážních filmů, videoklipů, reportáží, dále postprodukční práce, triky, 2D i 3D animace a další.

- Audiovizuální centrum poskytuje studentům supervizi nad realizací zakázek, která je na jedné straně obdobná pedagogickému vedení a poradenství, ale zároveň se co nejvíce přibližuje agenturní, producentské a manažerské praxi.
- Audiovizuální centrum realizuje workshopy pro studenty a setkávání absolventů FMK.
- Audiovizuální centrum přebírá veškeré komerční audiovizuální zakázky, kteří dříve řešilo vedení ateliérů Audiovize a Animace, a tak jim ulehčuje práci.
- Jelikož je Audiovizuální centrum součástí výzkumné a vzdělávací instituce, patří mezi jeho úkoly také realizace projektů, grantová činnost a zapojení se do fakultních aktivit.
- Audiovizuální centrum zabezpečuje také pronájem techniky a prostor spadajících pod ateliéry Audiovize a Animace.
- Audiovizuální centrum se stává součástí filmového průmyslu ve Zlínském kraji, spolupracuje s dalšími subjekty a sleduje vize Audiovizuálního klastru v obnovení a rozvoji značky „Zlínský film“.
- Da budoucna je zde možnost realizace krátkometrážních, ale i celovečerních filmů

12.2 Shrnutí výsledků výzkumu

Byly vyprofilovány tyto cílové skupiny Audiovizuálního centra:

- střední a velké firmy Zlínského kraje (celorepublikově až po získání zkušeností a referencí);
- firmy, které již navázaly spolupráci s FMK/UTB;
- firmy, kde pracují absolventi/student i FMK;
- firmy bez nadnárodní centrály;
- reklamní agentury;
- interní CS: studenti, absolventi, zástupci FMK a UTB (zřizovatelé);
- partneři: Kouzelná animace, Bare Bear a potenciálně Centrála cestovního ruchu, Zlínský kraj, město Zlín, MFF pro děti a mládež, Filmové ateliéry apod.

SWOT matice

Na základě všech informací zjištěných pomocí výzkumu – analýz prostředí, identifikace cílových skupin, rozhovorů se zástupci UTB, potenciálními zákazníky i diskuzí i absolventy – je nyní možné sestavit SWOT matici jako shrnutí výsledků pro marketingový strategický plán.

S: silné	W: slabé
<ul style="list-style-type: none"> - Svěží a nekonvenční pohled studentů - Kreativita a originalita - Profesionální vedení studentů - Supervize nad zakázkami - Příjem AV zakázek z celé FMK/UTB - Není vyvíjen tlak na ziskovost - Využití univerzitních prostor, vybavení, materiálu a finanční podpory - Nízká konkurence produkčních společností v regionu - Dostupnost - Flexibilita - Práce v plnohodnotných štábech - Podpora zřizovatele 	<ul style="list-style-type: none"> - Nespolehlivost studentů - Slabá motivace studentů ke splnění úkolu - Studenti přihlášení na Úřadu práci i přes reálné praktické uplatnění - Neúčast studentů na vyučování - Doby předání finálního díla - Slabá motivace pracovníků kvůli neziskovosti AVC - Finanční zátěž FMK
O: příležitosti	T: ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> - Stálý zájem o služby a práci studentů - Zájem cílových skupin o podporu regionu a rozvoj filmu - Možnost spolupráce se subjekty ve ZK (Centrála cestovního ruchu,...) - Projektová činnost - Podpora vzniku podnikatelských subjektů ve ZK (TIC, podpora kraje,...) - Možnost společné propagace pod UTB 	<ul style="list-style-type: none"> - Nezájem studentů o práci ve Zlíně - Nezájem studentů o spolupráci s AVC - Devalvace ceny AV děl konkurencí - Odliv studentů a absolventů - Stárnutí obyvatelstva, chátrání města a neatraktivita pro mladé - Zvyšování nezaměstnanosti - Zhoršení podmínek pro hospodářskou činnost státních institucí podle regulí EU

12.3 SMART marketingové cíle

V menších organizacích se podnikové cíle a marketingové cíle často prolínají nebo jsou dokonce totožné jako v případě Audiovizuálního centra.

- **Specifický**

Poskytnout studentům animace a audiovize zkušenosti se zpracováním komerčních i nekomerčních zakázek, zvýšit tak jejich uplatnitelnost v praxi a konkurenceschopnost na trhu práce a zajistit jejich setrvání ve Zlínském kraji.

- **Měřitelný**

Během akademického roku 2013/2014 řídit tvorbu alespoň 3 zakázek, zapojit do práce na těchto zakázkách 10 % studentů animace a audiovize. Během akademického roku 2014/2015 zjistit mezi studenty vliv zkušeností nabytých díky Audiovizuálnímu centru na uplatnitelnost v praxi. Zapojit se alespoň do jednoho grantového projektu, který finančně či jinak podpoří fungování Audiovizuálního centra. Navázat spolupráci s partnery v AV průmyslu. Podpořit pracovní uplatnění alespoň pro 2 absolventy ateliérů ročně ve Zlínském kraji.

- **Přijatelný**

Cíle vychází z přirozené potřeby všech zúčastněných stran. Z potřeby ateliéru Animace a Audiovize vyčlenit subjekt, který se bude zabývat kontrolou a řízením zakázek pro studenty, z potřeby Fakulty multimediálních komunikací zvýšit uplatnitelnost svých studentů a udržet je ve ZK a také z potřeby studentů získat práci, a to nejlépe ihned po škole.

- **Realizovatelný**

O realizaci Audiovizuálního centra byly informovány interní zainteresované strany, které považují tento krok za potřebný či vhodný. Vznik Audiovizuálního centra podpořil rektor Univerzity Tomáše Bati prof. Ing. Petr Sába, CSc., děkanka Fakulty multimediálních komunikací doc. MgA. Jana Janíková, ArtD. proděkan pro tvůrčí činnost MgA. Libor Nemeškal, ředitel Ústavu animace a audiovize MgA. Pavel Hruša i oslovení absolventi Fakulty multimediálních komunikací.

- **Načasovaný (Timed)**

Audiovizuální centrum bude oficiálně v provozu od 1. září 2013, kdy bude spuštěn web a začnou se realizovat aktivity marketingové komunikace, nejprve interní a poté i externí.

12.4 Marketingové strategie

Jednou z důležitých aktivit AVC, která vede k uplatnitelnosti absolventů, je produkční společnost. Marketingová strategie včetně komunikační strategie bude navržena zejména pro tuto činnost. Další aktivity, jako rozvoj spolupráce s dalšími subjekty v audiovizuálním průmyslu ve Zlíně a navazování partnerských vztahů, budou založeny zejména na osobním jednání.

Pro Audiovizuální centrum bude zvolena kombinace několika marketingových strategií, které nejlépe zvýrazní benefity nabízené služby. Ze strategií směřujících k dosažení konkurenční výhody bude zvolena **specializace**, která se nejvíc hodí na služby, které jsou šité na míru. Manažeři Audiovizuálního centra mohou zdůraznit možnost navržení kreativního a neotřelého řešení audiovizuální zakázky, osobní komunikaci s klientem a svěží pohled. Výhodou oproti konkurenci je možnost podporovat i region a pracovat s kreativními mladými lidmi, kteří přichází s novými nápady.

Ke strategii dosažení konkurenční výhody má velmi blízko **strategie positioningu**, díky které je možno pro AVC zvolit specifické segmenty (cílové skupiny), na které se zaměřit a využít svou konkurenční výhodu – tedy kreativní a svěží nápady - pro odlišení v myslích spotřebitelů.

Díky **strategii marketingového mixu** si může Audiovizuální centrum přesněji definovat svůj produkt (službu), cenovou strategii, distribuci a pak i prostředky komunikace.

Produktová strategie je v případě Audiovizuálního centra strategií služby. Služba je specifická v několika faktorech. Je to:

- neoddělitelnost služeb od producenta, Audiovizuálního centra, je úzce spojená s image, kterou bude budovat. Nedostatkem začínajících firem je, že ještě nemají renomé a reference. Jelikož audiovizuální zakázky realizují studenti, je možné čerpat z jejich festivalových úspěchů a prací. Neoddělitelnost služby se také týká kontaktu klienta se zástupci společnosti, tedy manažery Audiovizuálního centra, kteří musí působit velmi profesionálně, aby co nejvíce potlačili obavy z nezkušenosti.
- heterogenita (variabilita služeb), která je dána tím, že pro každého klienta je zakázka v Audiovizuálním centru šitá na míru. Liší se formou zpracování, účelem, scénářem, lokacemi, rozpočtem, rychlostí zpracování apod.
- nehmotnost, zničitelnost a nemožnost službu vlastnit jsou u této konkrétní služby aspekty, které není třeba výrazněji zohledňovat. Důvod je ten, že služba, kterou Audio-

vizuální centrum poskytuje je zakončena zcela hmatatelným výsledkem, a to filmem, reklamním videem atd., které klient obdrží v určitém formátu, např. na dvd. Tento výstup je (relativně) trvalý a klient je může využívat. Tvorba Audiovizuálního díla je však proces, který po celou dobu vyžaduje profesionální přístup. Služba poskytovaná Audiovizuálním centrem se musí vyznačovat kvalitou nejen finálního díla, ale také komunikací s klientem.

Výhody produktu:

Svěžest, kreativita a originalita, která se musí kloubit s profesionalitou.

Stanovení **cenové strategie** je v tomto případě poměrně problematické. Na základě zkušeností s požadavky klientů je evidentní, že většina z nich očekává spíše nízkou cenu za zpracování audiovizuálního díla studenty. Strategií Audiovizuálního centra však nebude maximálně snižovat cenu a devalvovat tak hodnotu práce. Manažeři AVC si kladou za cíl zapojovat studenty do reálné praxe a učít je, aby znali hodnotu své práce. Cena proto nebude minimální. Částka však bude přiměřená menším zkušenostem realizátorů a jistému riziku, které klient podstupuje při spolupráci s novou produkční společností. Z rozhovorů se zástupci firem ale vyplývá, že jsou i tací, kteří znají náročnost tvorby AV díla a respektují požadovanou částku, pokud kvalitativně odpovídá. S ohledem na specifika služby bude zvolena strategie cenových variant, protože není možné stanovit její cenu – liší se totiž s každým dílem. Metoda stanovení ceny je tak zcela subjektivní, je upravená podle typu a obtížnosti práce. V Audiovizuálním centru je možno stanovit zisk minimálně 10% z každé zakázky určených na provoz.

Distribuční strategie služeb Audiovizuálního centra není logisticky náročná, jelikož se jedná o na míru šitou zakázku pro klienta, o které se vede řada diskuzí a finální dílo je obvykle předáno přímou cestou. Následná distribuce díla již není záležitostí AV centra, ale samotného klienta. Situace by byla jiná v případě, že by Audiovizuální centrum bylo producentem vlastního filmu. V tom případě by distribuce probíhala prostřednictvím festivalů, internetu a filmových distributorů.

Díky **komunikační strategii** je zákazník informován o existenci Audiovizuálního centra. Bude využita pull strategie, kdy Audiovizuální centrum bude vyvolávat poptávku přímo u zákazníků. Komunikační strategie je naprosto klíčová, jelikož bez ní by předešlé strategie vešly vniveč. Bude jí proto věnována celá následující kapitola.

12.5 Komunikační strategie

Název: Audiovizuální centrum

Audiovizuální centrum je organizace, která primárně neprodukuje zisk a jakýkoli výnos ze zakázek vkládá opět do provozu AVC. Je odnoží/součástí větší organizace, konkrétně Fakulty multimediálních komunikací UTB. Proto ani název není tvořen s komerčními cíli, ale odpovídá své povaze. Předpokladem je vznik i dalších center (Design centrum, Reklamní centrum,..)

Logo Audiovizuálního centra

Dříve než Audiovizuální centrum vstoupí na trh, musí získat i grafickou podobu. Byla proto oslovena grafička, Kateřina Kropáčová, která navrhla logo a další grafické materiály (vizitky, roll-up, newsletter apod.). Logo vystihuje podstatu Audiovizuálního centra – kreativitu, originalitu, osobitý styl a odvahu riskovat. Design loga má připomínat ostříčí ruce kolem objektivu. (Kropáčová, 2013)

V propagačních materiálech bude logo AVC vždy použito společně s logem FMK UTB.



Obrázek č. 5: Logo Audiovizuálního centra (Kropáčová, 2013)

Obrázek č. 6: Logo FMK UTB ve Zlíně (FMK UTB ve Zlíně, 2014)

Postavení na trhu

Audiovizuální centrum je subjekt, který vznikl v červnu 2013 a je tedy nově vstupující organizací na trh. Na trhu má zvláštní postavení, jelikož je zaštitěno státní institucí - Fakultou multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Realizátory komerčních i nekomerčních audiovizuálních zakázek jsou studenti posledních ročníků či absolventi ateliérů Audiovize a Animace a také supervizi nad zakázkami zajišťují pedagogové a doktorandi ateliérů.

Možnými konkurenty Audiovizuálního centra jsou jiné produkční společnosti ze Zlínského regionu, potažmo z celé republiky. Jejich služby však nepředstavují přímé substituty, jelikož se výrazně liší v několika ohledech – prací se studenty, záštitou UTB a cíli, které přímo nezávisí na ziskovosti podnikání.

Benefity služby

Produktem Audiovizuálního centra je (z pohledu produkční společnosti) tvorba audiovizuálního díla na zakázku. Doplnkovou službou je také zapůjčení techniky. Benefity služby jsou založené na práci se studenty a patří mezi ně *kreativita, originalita, svěžest a profesionalita* zajištěná supervizí zkušených manažerů.

Cílové skupiny externí komunikace:

V rámci segmentace bylo vyprofilováno několik cílových skupin Audiovizuálního centra. Nyní z nich budou vybrány cílové skupiny komunikační strategie a bude na ně zacíleno. Při výběru cílové skupiny je třeba vzít v úvahu, že Audiovizuální centrum vstupuje na trh bez referencí a zkušeností. Může však využít záštitu Univerzity Tomáše Bati, což má však největší význam pro potenciální klienty ze Zlínského kraje – pro ty, kteří podnikají v regionu a chtějí ho i nadále podporovat. Záštita Univerzity Tomáše Bati má také význam pro firmy, které již dříve navázaly s UTB určitou spoluprací a chápou ji jako váženou instituci. Fakulta multimediálních komunikací má své absolventy nejen mezi uměleckými a filmovými profesemi, ale také v marketingové branži. Tito lidé často pracují ve firmách na vysokých pozicích, kde mají na starosti propagační (tzn. i audiovizuální) komunikační prostředky. Zaměřit v komunikaci pozornost právě na ně může být výhodou ze dvou hledisek. Jednak díky vztahu, který mají ke své „alma mater“ FMK, a jednak díky tomu, že mají jasnější představu o hodnotě práce studentů a o ceně za tvorbu audiovizuálních propagačních materiálů.

AVC ve své komunikační strategii bude tedy zaměřovat na tyto cílové skupiny:

- větší firmy ze Zlínského kraje
- firmy, které již spolupracují s UTB
- lidé z firem se vztahem k FMK
- partneři a potenciální partneři AVC (Zlínský kraj, CCR, MFF pro děti a mládež atd.)

Cílové skupiny interní komunikace

Interní skupiny komunikace jsou pro Audiovizuální centrum neméně důležité. Fakulta multimediálních komunikací UTB je zaštiťující organizací a její zástupci proto musí získávat informace o funkci a aktivitách AVC. Z rozhovorů se **zástupci FMK a UTB** vyplývá,

že pravidelný report vítají (v intervalu cca půl roku), a to prostřednictvím osobních schůzek i např. newsletterů.

Další cílovou skupinou interní komunikace jsou **absolventi ateliérů Audiovize a Animace**, s nimiž je potřeba udržovat vztahy a budovat komunitu. I s nimi se totiž přímo pracuje na zakázkách.

Studenti audiovize a animace jsou samotnými realizátory audiovizuálních zakázek a vytvoření komunikační platformy je proto naprostou nezbytností.

Cíle komunikace

Cílem komunikace je informovat cílové skupiny o nové kreativní organizaci ve Zlínském kraji. Měřitelným cílem komunikace je oslovit komunikační strategií alespoň 5 nových zákazníků, kteří projeví zájem spolupracovat s Audiovizuálním centrem, navázat spolupráci alespoň s 1 partnerem a vybudovat funkční platformu pro komunikaci se studenty/absolventy.

Sdělení

Jsme kreativní společnost studentů audiovize a animace Fakulty multimediálních komunikací. Jsme kreativní, originální, svěží a máme neotřelé nápady. Stojí za námi profesionálové z oboru a zkušení pedagogové. Jsme Audiovizuální centrum.

Co nás charakterizuje? Originalita, kreativita a profesionalita!

Komunikační mix:

Komunikační mix bude zvolen tak, aby integrovanými komunikačními prostředky oslovil všechny stanovené cílové skupiny komunikační kampaně.

1. Osobní prodej

Tvorba audiovizuálních děl je specifickým typem služby, který vyžaduje komunikaci se zákazníkem od prvotní schůzky, přes tvorbu námětu, scénáře až k postprodukci a předání finálního díla.

Primární zdrojem zakázek pro Audiovizuální centrum jsou klienti, kteří sami osloví Fakultu multimediálních komunikací (případně UTB) s poptávkou po práci studentů. Díky tomu, že AVC bylo zřízeno mimo jiné proto, aby ulehčilo práci vedoucím ateliérů Audiovize a Animace, jsou všichni klienti přesměrováni přímo na manažery Audiovizuálního centra,

kteří s nimi dále vedou jednání. Tato osobní jednání jsou klíčová pro budování dobrých vztahů s klienty, pro tvorbu dobré image Audiovizuálního centra, potažmo celé FMK a pro úspěšné vyhotovení celé zakázky.

Možností setkávání s potenciálními klienty z firem se naskýtá na **veletrzích, výstavách a konferencích**, které jsou zvláštním prostředkem osobního prodeje, případně public relations. Na půdě Univerzity Tomáše Bati se ročně koná množství takových konferencí a veletrhů, kterých se účastní firmy z různých oborů podnikání. Jsou to firmy, které již navázaly vztah s UTB, čehož můžeme využít. Příkladem může být Veletrh pracovních příležitostí nebo konference Plastko.

Místem pro komunikaci s potenciálními klienty se stane stánek s roll-upem, kde bude kompetentní osoba sdělovat zájemcům informace o možnosti spolupráce s Audiovizuálním centrem a zároveň aktivně oslovovat účastníky akce s reklamními letáčky audiovizuálního centra.

Roll-up bude mít barvu loga Audiovizuálního centra, což je červená (korporátní s barvou loga Fakulty multimediálních komunikací). Zvýrazněna budou také 3 základní hesla Audiovizuálního centra: Originalita, Kreativita a Profesionalita a dále poutavě podaný popis aktivit Audiovizuálního centra:

Jsme Audiovizuální centrum.

Realizujeme reklamní spoty, prezentační videa, reportáže, instruktážní videa, znělky, 2D i 3D animace, triky, postprodukční práce a nabízíme techniku k zapůjčení.

Pracujeme v týmech složených z talentovaných studentů a absolventů ateliérů Audiovize a Animace.

Profesionalitu a odbornost zaručuje vedení zkušených doktorandů a profesionálů z praxe.

Navrhujeme originální, kreativní a na míru šitá řešení.

avc.utb.cz

Grafický návrh roll – upu je v příloze č. 1.

2. Direct komunikace

Komunikační kampaň, která uvádí Audiovizuální centrum na trh, se zaměří nejprve na **firmy ze Zlínského kraje a na potenciální partnery**. Využijeme toho, že region není velký a je tak možné cílit na konkrétní vybrané firmy (např. podle velikosti, zisků atd). Direct komunikací budeme cílit také na ještě užší okruh firem - na ty, kde známe osoby,

kteřé direct komunikací oslovit, a to díky dřívější spolupráci s UTB (případně FMK) anebo díky kontaktům na absolventy FMK ve firmách.

Kreativní direct kampaň bude založena na konkrétní nabídce, kterou Audiovizuální centrum poskytne firmě. Formou dopisu bude poštou zaslána netradiční zpráva. Dopis získá tvar kabátku, který se bude otevírat pomocí knoflíčků s logem Audiovizuálního centra. Bude zaslán na začátku prosince – v období, kdy firmy sestavují rozpočet na další rok a tvoří strategické plány. Dopis bude rozeslán alespoň **padesáti firmám**.

Myšlenka (zároveň slogan i první věta dopisu) je: *Do nového roku v novém kabátě s Audiovizuálním centrem FMK.*

Po otevření si adresát přečte sdělení týkající se nabídky Audiovizuálního centra. Zpráva bude mít formu velmi konkrétní nabídky (na základě zjištění z rozhovorů se zástupci firm). Dopis bude zaslán adresně na jméno s přímou a unikátní zprávou – jedné firmě bude navržena znělka, jiné animovaný propagační spot. Vybrané firmy, které nemají spojitost s UTB, často není možné oslovit přímo adresně, ale o to cílenější musí být nabídka audiovizuálního díla. Druhou skupinou lidí, kteří dostanou do rukou dopis, jsou **potenciální partneři**, kteří nebudou mít nabídku na zpracování AV díla, ale nabídku spolupráce s AVC na jiných projektech.

Příklad textu:

Dobrý den, pane Nováku,

Přemýšlíte, jakou tvář dát Vaší firmě v roce 2015? Vstupte do nového roku v novém kabátě s Audiovizuálním centrem Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně.

Studenti audiovize a animace mají kreativní a svěží nápady. Připraví pro Váš zbrusu novou, originální prezentaci Vaší firmy na veletrhy, kterých se v roce 2015 zúčastníte.

Zaujměte své zákazníky, odlište se, spolupracujte se studenty a profesionály.

Čekáme na Vás.

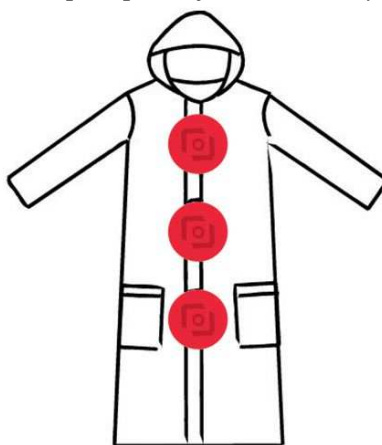
Audiovizuální centrum

avc.utb.cz

+420 721 123 456

Markéta Čejnová

Manažerka



Obrázek č. 7: Kabátek AVC (vlastní zpracování)

Newsletter

Jelikož zástupci FMK a UTB vyjádřili zájem o pravidelný report týkající se aktivit Audiovizuálního centra, bude pro tuto příležitost využít newsletter s půlroční frekvencí. Univerzální šablona newsletteru může být dále využita také v komunikaci s absolventy.



Obrázek č. 8: Šablona pro newsletter AVC (Kropáčová, 2013)

Interní e-mailová komunikace se studenty a absolventy

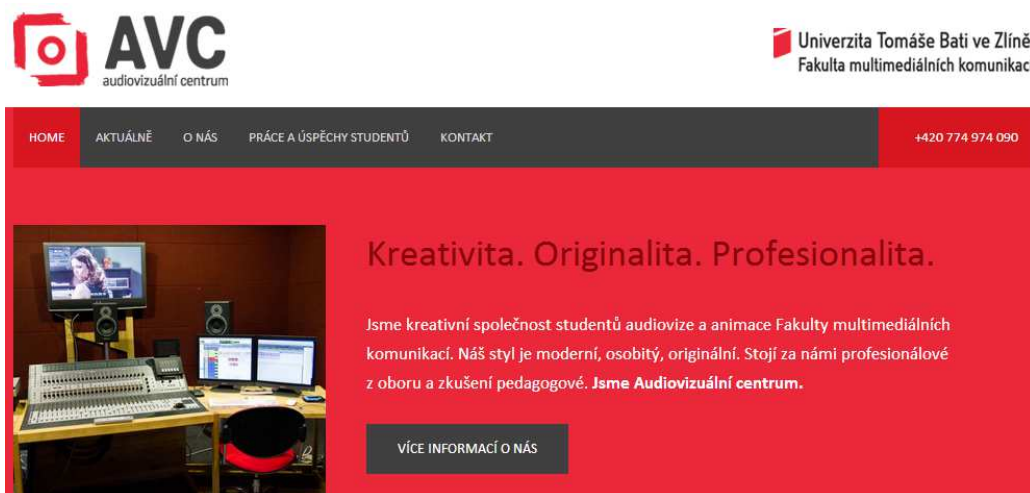
Direct komunikaci využijeme také při komunikaci se studenty a absolventy. Větší zakázky jsou nabídnuty režisérům (většinou) posledních ročníků a absolventům. Zájemci jsou vyzváni k tvorbě námětů, ze kterých poté vybírá klient. E-mailové komunikace s režiséry je tedy pro vzájemnou koordinaci zakázek nezbytná.

3. Public relations

PR je vhodné pro budování vztahů s veřejností a novináři, zlepšuje renomé a image Audiovizuálního centra a dostává ho do povědomí lidí. V rámci média relations bude manažerka AVC pravidelně **vydávat tiskové zprávy**, vybírat zajímavá témata a také spolupracovat s marketingovým oddělením UTB, resp. s tiskovou mluvčí. Cílenější formou je **interní public relations**. AVC má zájem o udržení absolventů audiovize a animace ve Zlíně a o udržení vztahů s fakultou. V rámci budování komunity a znovu-sbližování absolventů se studenty a pedagogy budou pravidelně pořádány **srazy absolventů**, které budou pojety neformální cestou, ale zároveň budou realizátoři srazu (AVC) získávat od účastníků kontakty, informace o současném zaměstnání apod. Budou zde také pořádány inspirativní workshopy s absolventy týkající se jejich zkušeností s praxí, úspěchů i neúspěchů.

4. Internetová komunikace

Naprosto základním prostředkem marketingové komunikace je webová prezentace Audiovizuálního centra. Na této stránce se návštěvník dozví základní informace o AVC, jeho poslání a činnost, projekty, aktuální práci, uvidí fotografie z interiéru i z natáčení, referen- ce a úspěchy studentů a kontakty na manažery. Doména avc.utb.cz vyjádří záštitu UTB a na úvodní stránce návštěvník ihned uvidí 3 hesla AVC: Kreativita. Originalita. Profesionalita. Web avc.utb.cz bude na všech propagačních materiálech a také bude odkaz na něj zařazen do struktury univerzitního webu. Dále bude nabídnuta barterová spolupráce s weby, které poskytují spolupráci UTB s praxí jako kariera.utb.cz, perspektiva.utb.cz, profese.utb.cz a také s Job centrem UTB.



Obrázek č. 9: Grafický návrh webové stránky avc.utb.cz (Audiovizuální centrum, 2013)

Jako platforma pro komunikaci se studenty a absolventy bude zvolena **uzavřená facebooková skupina**. Sloužit bude zejména k nabízení práce na menších zakázkách (takových, které nevyžadují celý štáb atd.), technických a provozních informací atd. Dále zde bude správci vkládán zajímavý obsah (témata z oboru), který bude sblížovat komunitu.



Obrázek č. 10: Facebooková skupina AVC

Načasování

Audiovizuální centrum bylo založeno v červnu 2013. Byl vypracován grafický manuál, logo a webová prezentace. Od září jej navštěvují zákazníci, kteří mají zájem o vypracování audiovizuální či animované zakázky. Tito lidé oslovili Fakultu multimediálních komunikací sami a tvoří momentálně z největší části klientelu Audiovizuálního centra. AVC má i řadu dalších činností kromě setkávání s těmito klienty. Je zapojeno do projektů OPVK a IGA UTB, setkává se s absolventy, plánuje odborné workshopy, stará se půjčování techniky. Klientů, kteří služby sami poptávají, je tedy v současné chvíli dostatek a Audiovizuální centrum řeší i další záležitosti. Díky tomu může během prvního roku fungování získat zkušenosti, udělat si renomé a sbírat reference. Může budovat vztahy se zástupci UTB a zapojovat se do univerzitních projektů. Poté může začít oslovovat vybrané firmy.

- konference a veletrhy v rámci UTB: průběžně na základě domluvy s pořadateli
- osobní a online komunikace s absolventy a studenty: newsletter pro absolventy 2x do roka, facebooková komunikace – aktualizace příspěvků alespoň 1x týdně
- srazy absolventů: 1. sraz absolventů pořádán 24. ledna, dále v intervalu 2 let
- online komunikace prostřednictvím portálů UTB: od dubna 2014 dále
- direct komunikace: příprava říjen – listopad 2014, rozesílání listopad – prosinec 2014
- media relations – po vybudování stabilního základu, strategie a nalezení správného tématu oslovit média prostřednictvím tiskové zprávy (květen 2014 – termín realizace připravovaných zakázek).

Z pohledu načasování aktivit i realizace zakázek je nutné počítat s jistým časovým omezením v období letních prázdnin, kdy studenti obvykle nejsou ve Zlíně a je náročnější je zapojit do aktivit.

Zpětná vazba a efektivita

- Získání zpětné vazby od interních cílových skupin komunikace budeme získávat prostřednictvím pravidelných osobních schůzek se zástupci UTB a FMK. Se studenty a absolventy komunikujeme interaktivně prostřednictvím facebooku. Relevantní je pro Audiovizuální centrum počet přihlášených členů v uzavřené skupině.
- Získání zpětné vazby od klientů budeme získávat sbíráním referencí.

- Direct komunikace je snadná z pohledu zjišťování efektivity. Dobře se dá změřit odezva klientů na zasláný direct mail. Stejně tak úspěšnost osobní konfrontace potenciálních klientů na konferencích a výstavách.
- Pomocí média průzkumu je také lehké zjistit zájem novinářů o zasláné tiskové zprávy.
- Díky Google analytics můžeme zjistit zdroje přístupu na avc.utb.cz a změřit úspěšnost barterové spolupráce s weby.kariera.utb.cz, profese.utb.cz atd.

Rozpočet komunikace

Rozpočet komunikační kampaně nebude velký, jelikož ani rozpočet Audiovizuálního centra není velký.

- Tvorba webová prezentace bude vyřešena v rámci barterové spolupráce s projektem Inovace FMK.
- Grafickou podobu Audiovizuálního centra dá studentka a grafička Kateřina Kropáčová, jejíž práce bude oceněna stipendiem
- Náklady na propagační materiály: roll – up: 10.000 Kč, materiál na kabátky: 3.000 Kč, další – letáčky, viziky: 2.000 Kč, sraz absolventů: 10.000 Kč

Pracovníci Audiovizuálního centra jsou 2, oba studenti FMK, kteří svou činnost realizují v rámci svého studia, praxe nebo jsou příležitostně oceněni zvláštním stipendiem.

Počáteční materiálové náklady na komunikační kampaň se (včetně pohyblivých stipendií) pohybují okolo 50.000 Kč, které se však FMK vrátí po realizaci několika prvních zakázek, jelikož z každé zakázky je zisk Audiovizuálního centra minimálně 10 %. Finance se vrátí v případě realizace zakázek v hodnotě okolo 500.000 Kč.

Zodpovědnost

Jednotlivé kroky komunikační kampaně provede marketingová manažerka Audiovizuálního centra Markéta Čejnová ve spolupráci s výkonným producentem zakázek Petrem Babincem.

Formální zodpovědnost má zástupce producenta, Fakulty multimediálních komunikací, doc. MgA. Jana Janíková, ArtD., děkanka.

12.6 Realizační plán

Realizační plán audiovizuálního centra, jakožto organizace vstupující na trh, se velmi podobá realizaci komunikační strategie. Zodpovědnou osobou za veškeré marketingové aktivity je Markéta Čejnová, marketingová manažerka Audiovizuálního centra. Rozpočet, organizace, institucionální zařazení a propagační aktivity v rámci UTB budou řešeny ve spolupráci s výkonným producentem AVC Petrem Babincem, děkankou FMK doc. MgA. Janou Janíkovou, ArtD., proděkanem pro tvůrčí činnost MgA. Liborem Nemeškalem a s kancléřkou UTB Ing. Andreou Kadlčíkovou.

12.7 Financování Audiovizuálního centra

Fakulta multimediálních komunikací, jakožto zřizovatel Audiovizuálního centra, musí v počátcích jeho existence počítat s financováním tohoto subjektu a jeho pracovníků. Realizace prvních zakázek ukáže, zda se dá do budoucna (v druhém roce existence) předpokládat ziskovost a případně založení samostatného, ale přidruženého subjektu (spin-off). Z rozhovorů se zástupci Fakulty multimediálních komunikací vyplývá, že účelem Audiovizuálního centra je zejména propojovat studenty s praxí a zvyšovat tak jejich uplatnitelnost. Ziskovost sice tedy sice není primární, na druhé straně by ale AVC rozhodně nemělo být ztrátové. Realizací komerčních zakázek a zapojením se do grantových projektů by se mělo této situaci předejít. AVC by mělo fungovat jako nezisková organizace, která veškeré zisky vkládá zpět do realizace, případně získává příspěvky od zřizovatele.

V rozpočtu komunikační strategie nejsou zahrnuta pohyblivá stipendia pro realizátory aktivit Audiovizuálního centra a režie (provoz kanceláře, energie), která budou nejprve hrazena ze zdrojů FMK a poté odvodem procent ze zakázek. Je zde předpoklad, že AVC bude realizovat dostatečné množství zakázek, aby vykazovalo zisk, aby pracovníci získali procenta ze zakázek a jejich odměna tak nebyla závislá na stipendiích od producenta (FMK UTB). Hlavním příjmem AVC bude tedy zisk z každé zakázky ve výši 10-20%.

Audiovizuální centrum (zastoupené studentem doktorského studia Petrem Babincem) získalo v březnu 2014 podporu projektu Interní grantové agentury UTB, v rámci které budou umožněny např. inspirativní výjezdy a vypracována monografie týkající se komunikace mezi klientem, producentem a tvůrcem při realizaci komerčních audiovizuálních zakázek. Audiovizuální centrum je v současné chvíli zapojeno do projektu OPVK a bude dále také usilovat o grant z fondu Evropské Unie (např. Kreativní Evropa).

ZÁVĚR

Audiovizuální centrum vzniklo na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, aby podporovalo absolventy ateliérů Audiovize a Animace a rozvíjelo filmový průmysl v regionu. Vytýčilo si nesnadné cíle, k nimž vede mnoho cest, a tak se potřeba definovat strategii jevila jako nezbytná. Pro mě, jako marketingovou manažerku Audiovizuálního centra, bylo vypracování strategického marketingového plánu v rámci své diplomové práce velkou výzvou a zároveň příležitostí, jak pracovat na dokumentu, který využiji já sama i vedení fakulty k realizaci navržených aktivit a k získání ucelenější představy o postojích zainteresovaných stran.

Dosáhla jsem všech stanovených cílů práce, které se odvíjely od potřeby prozkoumat vnější i vnitřní prostředí Audiovizuálního centra. Také se mi podařilo získat inspirativní názory zástupců cílových skupin. Tím nejvyšším cílem bylo využít všechny tyto podněty k sestavení marketingového strategického plánu, který odpovídá požadavkům trhu, absolventů i zřizovatelů AVC.

Abych mohla začít pracovat na strategii, musela jsem si nejprve vymezit teoretickou základnu problematiky strategického marketingového plánování a také nahlédnout do prostředí kreativních průmyslů a zakládání filmové produkční společnosti. Právě ta je totiž jednou z aktivit Audiovizuálního centra.

Díky analýze prostředí jsem zjistila relevantní informace týkající se policko-právních, ekonomických, sociálních i technologických faktorů, které mohou ovlivňovat aktivity AVC. Také jsem identifikovala cílové skupiny AVC a s vybranými zástupci FMK UTB (zřizovateli) a firem Zlínského kraje jsem provedla rozhovory, které byly pro mě velmi přínosné. Rozpoznala jsem jednak benefity, které přináší firmám práce se studenty (např. nekonvenční pohled), ale také obavy s ní spojené (např. neprofesionalita), což sloužilo zejména k nastavení komunikační strategie. Díky rozhovorům se zástupci vedení FMK a UTB jsem mohla snáze definovat směr, aktivity a žádoucí podobu Audiovizuálního centra. Na výzkumu k diplomové práci jsem začala pracovat již před samotným založením Audiovizuálního centra. V minulém roce jsem svolala absolventy ateliéru Audiovize k diskuzi a získané poznatky jsem doporučila k zapracování při vzniku AVC.

Účastníci výzkumu byli velmi otevření a vstřícní. To mimo jiné vedlo k tomu, že jsem mohla vytvořit smysluplný marketingový strategický plán Audiovizuálního centra a s využitím relevantních informací identifikovat jeho silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BILTON, Chris, 2007. *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Malden: Blackwell. ISBN 978-1-4051-1996-2.
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. BOONE, Louis E. a David L. KURTZ, 2011. *Contemporary marketing*. Mason: Cengage learning. ISBN 978-1-111-22178-2.
4. CIKÁNEK, Martin, 2013. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II*. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění. ISBN 978-80-7008-274-4.
5. COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9641-2.
6. DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ, 2012. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Vyd. 1. Praha: Oeconomia. ISBN 978-80-245-1886-2.
7. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.
8. HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
9. HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9996-9.
10. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
12. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-022-7.
13. KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 8086851028.
14. KLOUDOVÁ, Jitka, 2010. *Kreativní ekonomika: trendy, výzvy, příležitosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3608-2.

15. KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1999-3.
16. KOUDELKA, Jan, 2005. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-76-2.
17. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
18. KROPÁČOVÁ, Kateřina, 2013. *Grafika Audiovizuálního centra - Interní materiál*.
19. LEE JR., John J. a Anne Marie GILLEN, 2011. *The producer's business handbook*. third edition. Burlington, Massachusetts: Focal Press. ISBN 978-0-240-81463-6.
20. MORRIS, Michael H., Leyland F. PITT a Earl D. HONEYCUTT, 2001. *Business-to-business marketing: a strategic approach*. 3 edition. London: Sage Publication. ISBN 0-8039-5964-8.
21. PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
22. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
23. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
24. WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-542-4.
25. ZELINSKÝ, Miroslav, 2012. *Teorie a praxe kulturních průmyslů*. 1. vyd. Bratislava: EuroKodex. ISBN 978-80-89447-83-1.
26. ŽÁKOVÁ, Eva, 2011. *Kulturní a kreativní průmysly v České republice* [online]. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, s. 152-202, 2011 [cit. 2014-03-04]. ISBN 978-80-7008-009-2.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. Audiovizuální centrum, 2013. *Home* [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: avc.utb.cz
2. B2Bmonitor, 2012. *Zvláštnosti B2B marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C* [online]. 2012 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/>
3. BLAŽKA, Marek, 2014. *Analýza změn v zákoně č. 130/2002 Sb. od 1. 7. 2014 daných novým právem EU* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.radavs.cz/prilohy/7s6_Analyza%20zmen%20v%20zakone%20c.%20130_2002%20Sb.%20po%20GBER%20v2.doc
4. Český statistický úřad Zlín, 2012. *Statistická ročenka Zlínského kraje 2012* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FB284/\\$File/72101112.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FB284/$File/72101112.pdf)
5. Český statistický úřad Zlín, 2013. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje v roce 2012*. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_zlinskeho_kraje_v_roce_2013/\\$File/zakladni_tendence_zl.pdf](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_zlinskeho_kraje_v_roce_2013/$File/zakladni_tendence_zl.pdf)
6. DVOŘÁK, Zdeněk, 2012. *Prognóza: Zlín by mohl mít 60 tisíc obyvatel*. In: *Zlín* [online]. 2012 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/medialni-zpravy-cl-755.html>
7. FMK UTB ve Zlíně, 2014. *Logo Fakulty* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/fmk/o-fakulte/logo-fakulty>
8. FUKSOVÁ, Jana, 2013. *Dětský filmový festival ve Zlíně změnil majitele, ateliéry čeká oprava*. In: *Idnes.cz* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/zdenek-skaunic-prodal-vlastnicky-podil-ve-zlinskem-filmovem-festivalu-13u-/zlin-zpravy.aspx?c=A130903_1972499_zlin-zpravy_ras
9. Inovační portál Zlínského kraje, 2014. Regionální podpůrný zdroj [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.inovacnipodnikani.cz/financni-nastroje/podpora-ve-zk/>
10. Ipodnikatel.cz, 2011. *Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>

11. MaM.cz, 2005. Zrod kreativních spotů čím dál rychleji [online]. 5.9.2005 [cit. 2014-03-04]. Česky. Dostupný z www:
<[http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&article\[id\]=16763340&article\[what](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&article[id]=16763340&article[what)
12. Ministerstvo kultury, 2010. *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu 2011 - 2016*. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016_1.pdf
13. Ministerstvo kultury, 2012. *Právní předpisy pro oblast audiovize* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=511>
14. MORÁVEK, Zdeněk, 2006. *DPH ve školství*. In: *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8920v11736-dph-ve-skolstvi/>
15. MPSV, 2014. *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB028>
16. MŠMT, 2014. *Pravidla pro poskytování příspěvků a dotací veřejným vysokým školám* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/pravidla-pro-poskytovani-prispevku-a-dotaci-verejnym-vysokym-1>
17. Personalista.com, 2012. *LMC – interní komunikace je sice vnímaná jako velmi důležitá chybí jí ale větší podpora managementu* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/lmc-interni-komunikace-je-sice-vnimana-jako-velmi-dulezita-chybi-ji-ale-vetsi-podpora-managementu.html>
18. Pracovní skupina při Filmové radě, 2010. *Digitalizace českých filmových děl*. [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.mediadeskcz.eu/uploaded/navrh_koncepce_digitalizace_ceskych_filmovych_del.pdf
19. Štíky českého byznysu, 2011. *Štíky českého byznysu* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.stiky.cz/media_soubory/stiky2011_vsechno.pdf
20. Technologické inovační centrum, 2014. *O nás* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.inkubatorzlin.cz/o-nas/>
21. Zlínský kraj, 2012. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy zlínského kraje 2012* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/clanky/dokumenty/78/dlouhodoby-zamer-zk--2012-.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Postup strategického marketingového plánování.....	15
Obrázek č. 2: Vnější a vnitřní prostředí.....	17
Obrázek č. 3: Informace pro tvorbu SWOT matice.....	17
Obrázek č. 4: Průběh cíleného marketingu.....	19
Obrázek č. 5: Logo Audiovizuální centra.....	81
Obrázek č. 6: Logo FMK UTB ve Zlíně.....	81
Obrázek č. 7: Kabátek AVC.....	85
Obrázek č. 8: Šablona pro newsletter AVC.....	86
Obrázek č. 9: Grafický návrh webové stránky avc.utb.cz.....	87
Obrázek č. 10: Facebooková skupina AVC.....	87

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1: Formáty pro digitální vysílání.....	48
Tabulka č. 2: Odvětví podnikání ve Zlínském kraji.....	50
Tabulka č. 3: Největší firmy Zlínského kraje podle obratu z roku 2011.....	51
Graf č. 1: Fyzické a právnické osoby se sídlem ve Zlínském kraji.....	45
Graf č. 2: Absolventi škol registrovaných na úřadech práce ve Zlínském kraji v roce 2011.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Grafický návrh roll-upu (Kropáčová, 2013)

Příloha č. 2: CD – audiozáznamy rozhovorů se zástupci FMK UTB a firem Zlínského kraje

PŘÍLOHA Č. 1 – GRAFICKÝ NÁVRH ROLL-UPU



Kreativita.
Originalita. Profesionalita.

Jsme Audiovizuální centrum.

Realizujeme reklamní spoty, prezentační videa, reportáže, instruktážní videa, videoklipy, znělky, 2D i 3D animace, triky, postprodukční práce a nabízíme techniku k zapůjčení.

Pracujeme v týmech složených z talentovaných studentů a absolventů Ateliérů audiovizuální animace.

Profesionalitu a odbornost zaručuje vedení zkušených doktorandů a profesionálů z praxe.

Navrhujeme originální, kreativní a na míru šitá řešení.

www.avc.utb.cz



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací