

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PR  
V RÁMCI KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ORGANIZACE**

Dana Špicarová

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dana ŠPICAROVÁ**  
Osobní číslo: **K08205**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Využití nástrojů PR v rámci komunikační strategie organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, zaměřte se na problematiku komunikace v prostředí nakladatelství.
2. Analyzujte současný stav komunikace ve zvolených nakladatelstvích, zpracujte SWOT analýzu z dostupných zdrojů a zpracujte marketingový výzkum u zvolených cílových skupin.
3. Predikujte budoucí příležitosti a ohrožení s dopadem na komunikační strategii po fúzi obou nakladatelství.
4. Na základě zjištěných dat zpracujte komunikační strategie nově vzniklého subjektu po fúzi obou nakladatelství aplikovatelný v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. Moderní marketing, 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. Počet stran 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.**
- FORET, M. Marketingová komunikace, 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. Počet stran 452. ISBN: 80-251-1041-9.**
- NASH, E. Direct Marketing, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. Počet stran 650. ISBN: 80-7226-838-4.**
- FORET, M. Marketingový průzkum. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. Počet stran 122. ISBN: 80-251-2183-2.**
- HAGUE, P. Průzkum trhu. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. Počet stran 234. ISBN: 80-7226-917-8.**
- BATCHELOR, B. Book marketing DeMystified. 1. vyd. Victoria BC Canada: Agio Publishing House, 2007. Počet stran 168, ISBN: 978-1-897435-00-7.**
- FTOREK, J. Public relations jako ovlivňování mínění, 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. Počet stran 200, ISBN: 978-80-247-2678-6.**
- DU PLESSIS, E. Jak zákazník vnímá reklamu. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. Počet stran 232, ISBN: 978-80-251-1456-8.**
- UNDERDOWN, H. Publishing Children's Book, 3. vyd. New York: Penguin Group INC, 2008. Počet stran 356, ISBN: 978-1-59257-750-7.**
- KOBIELA, R. Reklama, 200 tipů, které musíte znát, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. Počet stran 176, ISBN: 978-80-251-2300-3.**
- VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy, 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. Počet stran 296, ISBN: 978-80-247-2196-5.**
- McQUAIL, D. Úvod do teorie masové komunikace, 4. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2009. Počet stran 640, ISBN: 978-80-7367-574-5.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**13. května 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

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 <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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 ..... 25.2.2011 .....

Dana Procarová   
.....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> 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 nahlázení 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 požít 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.

<sup>2)</sup> 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, užíje-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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> 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 jím 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**

Bakalářská práce je věnována problematice public relations na knižním trhu. Teoretická část se věnuje obecně problematice PR a rozebírá jednotlivé komunikační kanály, které patří do strategie public relations. Vzhledem k zaměření práce je speciální kapitola teoretické části věnována specifikům a odlišnostem public relations na knižním trhu. Rozebírá, jaký je vztah nakladatele k novinářům a ke knihkupcům, kteří jsou – společně s autory knih – klíčovými stakeholdery každého nakladatele z hlediska public relations komunikace.

Praktická část je zaměřena na analýzu propojení dvou existujících oddělení public relations v rámci převzetí původně samostatně působící firmy a jeho začlenění do struktur existující skupiny. Jde o začlenění značky Computer Press a.s. do nakladatelského domu Albatros Media a.s.. Cílem práce je rozhodnout, zda přinese nové skupině větší výhody, pokud zůstane PR strategie nakladatelství Computer Press a.s. autonomní jako dosud, nebo pokud bude zcela začleněna do PR strategie skupiny.

Na základě výzkumů i strategické SWOT analýzy práce doporučuje zcela integrovat PR komunikaci Computer Press a.s. se skupinou Albatros Media a.s., aby bylo možné vybudovat konzistentní a komplexní strategii public relations. Zároveň ale práce navrhuje organizační změny v současném pojetí PR skupiny Albatros Media a.s., které umožní více využívat synergií plynoucích ze spolupráce jednotlivých nakladatelství zaměřených na odlišné segmenty trhu v rámci nakladatelského domu Albatros Media a.s..

Klíčová slova:

Public relations, PR, Albatros, Albatros Media a.s., Motto, Plus, CooBoo, Computer Press a.s., CPress, kniha, knihy, marketing, reklama, eventy

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is dedicated to the broad issue of public relations in the area of the book market. The theoretical section of the work deals with the general concerns in PR and takes in to consideration the various individual communication channels that belong to the public relations strategy. Due to the specific focus of the thesis, its theoretical section contains a particular chapter which concentrates on the distinctive features and differences that exist in the book market's PR. It analyzes the relationships between the publishers, press and booksellers that, together with the authors, are the key stakeholders for every publisher from the PR communication perspective.

The practical section of the thesis concentrates on the analysis of the merger of two existing PR departments; one of them used to operate individually and was merged into an already existing company. Specifically, it mentions the merger of the companies Computer Press a.s. and publishing house Albatros Media a.s.. The goal of the thesis is to consider whether it will be more beneficial for strategies of the Computer Press a.s. to remain separated or to be included into the PR strategy of the Albatros Media a.s..

Based on the research and the strategic SWOT analysis, the present thesis recommends to fully integrate the PR communication of both companies in order to build a consistent and complex PR strategy. At the same time, the thesis suggests some structural changes in the current PR conception of the Albatros Media a.s.. These will allow for taking an advantage of the synergies which result from the cooperation of the individual publishing houses that both focus on different market segments within the framework of Albatros Media a.s..

Keywords:

Public relations, PR, Albatros, Albatros Media a.s., Motto, Plus, CooBoo, Computer Press a.s., CPress, book, books, marketing, advertising, events

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucí své bakalářské práce Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za podnětné připomínky, nápady a rady, které mi pomohly k úspěšnému dokončení práce.

Ráda bych poděkovala i všem zainteresovaným pracovníkům společností Albatros Media a.s. a Computer Press a.s. za vstřícnost a poskytnutí užitečných podkladů a dat. Stejně tak děkuji respondentům kvalitativního výzkumu, jmenovitě PhDr. Daně Kalinové, Petře Braunové, Ivoně Březinové a Evě Rýznerové.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
<b>1 K ČEMU JE DOBRÉ PUBLIC RELATIONS</b> .....	<b>16</b>
1.1 Hlavní komunikační kanály PR.....	16
1.1.1 Tisková zpráva .....	17
1.1.2 Tisková konference.....	18
1.1.3 Méně používané metody media relations .....	19
1.1.4 Neformální vztahy s novináři.....	21
<b>2 SPECIFIKA PUBLIC RELATIONS KNIŽNÍHO TRHU</b> .....	<b>23</b>
2.1 Výzvy pro PR komunikaci nakladatelství.....	23
2.2 Vztah nakladatel a knihkupec .....	23
2.3 Vztah nakladatele a novinářů.....	24
2.4 Komunikační kanály v public relations na knižním trhu.....	25
<b>3 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA A HYPOTÉZY PRÁCE</b> .....	<b>27</b>
3.1 Pracovní hypotézy .....	28
3.1.1 H1: Spojení PR strategií je vhodné .....	28
3.1.2 H2: Pro vytvoření silné značky Albatros Media je vhodné potlačit identitu jednotlivých nakladatelství patřících do skupiny .....	28
3.1.3 H3: Albatros Media a.s. musí zaměřit svoji PR strategii kromě novinářů také na knihkuppe a autory.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>4 ALBATROS MEDIA A.S. A DŮLEŽITÉ MILNÍKY</b> .....	<b>32</b>
4.1 Nové akvizice Albatros Media a.s. ....	33
4.2 Značka Albatros a její postavení na trhu .....	34
4.3 Aktuální struktura PR v Albatros Media a.s. a Computer Press a.s. 37	
<b>5 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY</b> .....	<b>39</b>
5.1 Strategické rozhodování: SWOT analýza .....	39
5.2 Kvantitativní výzkum: „Podle čeho kupujeme knihy“ .....	40
5.2.1 Průběh a forma kvantitativního výzkumu.....	41
5.2.2 Rizika a jejich minimalizace .....	41
5.3 Kvalitativní výzkum: „Co si myslí adresáti komunikace“ .....	43
<b>6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU</b> .....	<b>45</b>
6.1 Stávající struktura PR komunikace Albatros Media a.s. ....	45
6.1.1 Silné stránky.....	46
6.1.2 Slabé stránky .....	47
6.1.3 Příležitosti .....	49
6.1.4 Hrozby .....	49
6.2 Stávající struktura PR komunikace Computer Press a.s. ....	50
6.2.1 Silné stránky.....	51
6.2.2 Slabé stránky .....	52
6.2.3 Příležitosti .....	53



6.2.4	Hrozby .....	53
<b>7</b>	<b>ANALÝZA DOPADŮ SLOUČENÍ PR KOMUNIKACE V RÁMCI ALBATROS MEDIA A.S. ....</b>	<b>55</b>
7.1.1	Silné stránky .....	55
7.1.2	Slabé stránky .....	56
7.1.3	Příležitosti .....	57
7.1.4	Hrozby .....	58
<b>8</b>	<b>KVANTITATIVNÍ VÝZKUM „JAK KUPUJEME KNIHY“ .....</b>	<b>59</b>
8.1	ZÁKLADNÍ SOCIOLOGICKÁ DATA .....	59
8.2	NÁKUPNÍ ZVYKLOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	60
<b>9</b>	<b>KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>63</b>
9.1	JAK VNÍMÁTE PR NAKLADATELSKÉHO DOMU ALBATROS MEDIA A.S.? .....	63
9.2	JAK VNÍMÁTE JEDNOTLIVÉ ZNAČKY V RÁMCI ALBATROS MEDIA A.S.? .....	64
9.3	JE VHODNĚJŠÍ SPOJIT PR ZA CELÝ NAKLADATELSKÝ DŮM NEBO PŘENECHAT KOMUNIKACI JEDNOTLIVÝM NAKLADATELSTVÍM? .....	66
<b>10</b>	<b>NÁVRH STRATEGIE PRO VEDENÍ ALBATROS MEDIA A.S. ....</b>	<b>67</b>
10.1	VERIFIKACE PRACOVNÍCH HYPOTÉZ .....	67
10.2	NÁVRH STRATEGIE .....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
	<b>CITOVANÁ LITERATURA .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Písenné záznamy jsou velmi úzce spjaty s kulturou snad již od samotného počátku, přesněji řečeno od chvíle, kdy rozvoj společnosti umožnil tehdejší lidem zajímat se i o něco jiného než o obstarávání obživy a boj o přežití. Když se podíváme do historie, písmo se začíná postupně objevovat s tím, jak se jednotlivé staré kultury rozvíjely. Nadneseně řečeno, jak se stávaly civilizacemi. Zprvu písmo sloužilo jen k záznamu náboženských textů, případně ho využívala tehdejší státní správa. Velmi brzy se ale písmo začalo používat i v běžném životě a vznikaly první knihy. Dnes máme trochu nepřesně spojen vznik knih až s vynálezem knihtisku Johannem Guttenbergem v polovině patnáctého století. Nic však nemůže být větším omylem. Vzpomeňme si například na zničení slavné alexandrijské knihovny římskými vojsky. Podle historických pramenů obsahovala v té době tato knihovna tisíce svazků, lépe řečeno svitků.

Je zřejmé, že v dobách, kdy se knihy psaly ručně a jedinou možností jejich rozmnožování byl opis, byly knihy určeny pouze vybrané skupině privilegovaných jedinců. Obvykle je měli k dispozici učenci či náboženská a vládnoucí elita. Vzhledem k malé dostupnosti a vysoké ceně těžko můžeme mluvit o nějakém trhu s knihami. Samozřejmě i v historii se s knihami obchodovalo a jakkoliv první předchůdce reklamy můžeme hledat už v antice, pravděpodobně bychom mnoho reklam na knihy v této době nenašli.

Z tohoto pohledu byl proto vynález knihtisku skutečným přelomem. I když abychom byli přesní, Gutenbergův knihtisk jako takový nevynalezl, objevil pouze novou metodu knihtisku, který už existoval před tím. Přesto ale Gutenbergův objev znamenal přelom a především otevřel cestu ke vzniku knižního trhu tak, jak jej známe dnes. Vlastně jeho objevu vděčíme za to, že s knihou se dnes setkáváme od narození a četba knih se dnes považuje za znamení vzdělanosti. Ne náhodou říká známé pořekadlo „řekni mi, co čteš, a já ti řeknu, jaký jsi“. Ať chceme nebo nechceme, knihy jsou skutečně naší součástí. A nejde jen o to, že se z knih učíme, ale knihy celkově formují naši osobnost. Malé děti se s pomocí obrázkových knížek učí první slova, poznávají první písmena a knihy jim tak pomáhají komunikovat. Nejde ale jen o malé děti. Vždyť i v průběhu našeho života právě z četby knih získáváme řadu jazykových znalostí, zlepšujeme svoje komunikační dovednosti a rozšiřujeme si slovní zásobu. Řada pozorování psychologů a dalších výzkumníků zabývajících se společností a jazykem dokazuje, že klesající úroveň jazykových schopností a slovní zásoby

současné mladé generace úzce souvisí s tím, že čtou mnohem méně, než jejich rodiče či prarodiče. I když si to možná neuvědomujeme, knihy formují naši osobnost velmi silně.

Dnes už přirozeně nejsou knihy tak vzácným statkem, jako tomu bylo v jejich počátcích. Lze předpokládat, že nějakou tu knihu má dnes v knihovně každý. Knihy se staly zbožím, které musí obstát na trhu. S rozvojem moderních technologií získaly silné konkurenty v podobě filmu, televize a v posledních desetiletích také v internetu. Přesto knihy nemizí, ale naopak v celosvětovém měřítku se jich vydává stále více a více. Aby obstála kniha na trhu, musí jí nakladatel pomoci. I když se na knihu stále díváme jako na kulturní statek, na něco duchovního, co by si lidé měli kupovat z touhy po vzdělání a vlastní povznesení, realita všedního dne je ve skutečnosti mnohem krutější. Kniha je komerční produkt, který musí zákazníka přesvědčit, aby do něj investoval vlastní peníze. Aby to nebylo tak snadné, kniha musí obstát nejen v souboji s lákadly ostatních typů produktů, které útočí na peněženky zákazníků. Kniha musí obstát i v souboji s jinými knihami.

Není třeba připomínat, jak výraznou změnou prošla česká společnost po Listopadu 1989. Tyto změny se týkaly i knižního trhu. Plánovaná ekonomika a státem řízené hospodářství fungovaly v oblasti vydávání a prodeje knih stejně jako v ostatních ekonomických oblastech. Nabídka knih na trhu byla velice omezená, ostatně také počet nakladatelství vydávajících knihy byl nízký a v důsledku rozhodnutí tehdejší státní byrokracie si nakladatelství téměř vzájemně nekonkurovala. Každé se v podstatě zaměřovalo na určitý segment „trhu“. Bylo všeobecně známo, že nové knihy vycházely ve čtvrtek a čtenáři na ně stáli fronty, přičemž nekupovali knihy ani ne tak podle toho, jaké by chtěli nebo o jaké by měli zájem, ale spíše podle toho, jaké se na ně dostaly nebo jaké na ně zbyly.

S rozvojem tržní ekonomiky se situace na trhu radikálně změnila. Přesto některé nakladatelské domy tuto změnu přežily. Část původních nakladatelství po roce 1989 zanikla, ostatní se rozdělila a přejmenovala. Všechna jsou dnes již v soukromých rukou.

Jednou z českých legend, která tuto zásadní změnu trhu přežila, je nakladatelství Albatros. Je to společnost, která nedávno oslavila šedesát let své existence. Mohlo by se tak zdát, že takto známá a silná značka to bude mít na trhu snadné. Albatros, který se v minulosti zaměřoval téměř výhradně na vydávání knih pro děti a mládež a také do roku 1969 nesl název Státní nakladatelství dětské knihy, zná ze svého mládí a školních let snad každý občan Česka. Každý s výjimkou nejmladších generací, pro něž je to už jen jedno nakladatelství z mnoha. Ale i ti nejmenší jsou pod vlivem svých rodičů, pro něž Albatros znamená jejich

dětství. Nicméně řada zkušeností z fungování běžné tržní ekonomiky ukazuje, že právě tyto zdánlivě silné společnosti s neotřesitelnou pozicí na trhu a dlouhou tradicí radikální změny fungování trhu zvládají velmi těžko. Ne náhodou brzy po Listopadu 1989 řada takových velkých značek mezi nakladateli zkrachovala.

Také Albatros prožil několik velmi krizových let a ani on nebyl daleko od krachu. Nakonec se ale společnost dokázala proměnit a přizpůsobit se novým podmínkám na trhu, což jí pomohlo stát se znovu jedním z předních nakladatelských domů v Česku. Zrodila se tak společnost Albatros Media a.s., která dnes zastřešuje kromě původního Albatrosu i několik dalších nakladatelství.

Dokonce se díky akvizicím v posledních měsících stala největším nakladatelem v České republice co do počtu ročně vydávaných titulů. Díky těmto akvizicím má také Albatros Media a.s. nejširší záběr ze všech nakladatelských domů, pokud jde o pokrytí segmentu trhu. Právě zvládnutí této proměny a vydobytí si nové pozice na trhu je jedním z důvodů, proč je Albatrosu věnována tato bakalářská práce. Tak jako muselo zásadními proměnami projít samotné nakladatelství, musela se nové situaci přizpůsobit i jeho komunikace a to včetně public relations. Situace se zkomplikovala také v důsledku již zmíněných akvizic, protože se výrazně rozšířil záběr společnosti, pokud jde o segmenty trhu. Marketingová komunikace Albatros Media a.s., jejíž součástí je i PR, musela absorbovat zcela nové tituly a naučit se oslovovat nové segmenty trhu. V důsledku nákupu nakladatelství Computer Press a.s. a nakladatelství Motto muselo dojít k integrování dvou původně samostatných společností s vlastní organizační strukturou a tedy i s vlastním marketingovým a PR oddělením do struktur Albatros Media a.s.. Právě na problematiku propojení PR komunikace (a částečně i marketingu jako celku) dvou či spíše tří původně samostatných nakladatelských domů se zaměří tato bakalářská práce.

## CÍLE A STRUKTURA PRÁCE

Hlavním cílem této práce bude odpověď na otázku, jestli je pro další postavení společnosti Albatros Media a.s. na trhu lepší zachovat stávající strukturu nebo sloučit marketingovou komunikaci všech nakladatelských domů patřících pod křídla Albatros Media do jediné. V současné době mají jak Computer Press a.s., tak nakladatelství Motto, mají vlastní marketingovou komunikaci, určují si sami marketingové strategie v návaznosti na své tituly vydávané pod svojí hlavičkou a logicky mají i vlastní public relations aktivity, které zapadají do jejich marketingového mixu. Druhou možností totiž je sloučit marketingovou komunikaci všech nakladatelských domů patřících pod křídla Albatros Media a.s. do jediné. Vzhledem k tomu, že již před akvizicí obou zmiňovaných společností působila pod značkou Albatros Media a.s. čtyři další nakladatelství a jejich komunikace byla jednotná, nabízí se spíše druhá možnost.

Tato práce by tak měla přinést doporučení pro nejvyšší vedení společnosti Albatros Media a.s., kterou z nabízených strategií zvolit. Bude tak analyzovat možná rizika a také přínosy každé z nich. K odpovědi na základní otázku práce, tedy na to, jakou strategii zvolit, poslouží nástroje marketingové analýzy (především SWOT analýza) a také výsledky kvalitativního výzkumu mezi literárními novináři, marketingovými manažery knihkupectví, spisovateli a odbornou veřejností.

Samotná bakalářská práce se tak skládá ze dvou hlavních částí – z teoretické a praktické části. Úvod teoretické části se zaměří obecně na problematiku public relations. Na základě odborné literatury vysvětlí, co to vlastně public relations je, jaké jeho postavení v marketingovém mixu a jaké metody používá. Následující kapitola se pak věnuje specifiku public relations v oblasti kultury a především segmentu trhu s knihami, který je v ohnisku našeho zájmu. V této části se práce věnuje také teoretickým východiskům marketingových průzkumů a analýz, které budou následně použity v analytické části práce. Zvláštní kapitola tak bude věnována SWOT analýze, jejím teoretickým východiskům, přínosům a samozřejmě také tomu, jak nám SWOT analýza může pomoci dobrat se k cíli práce, tedy k odpovědi na otázku, která byla zmíněna výše. Závěr teoretické části práce pak zabírá teorie marketingových šetření, která proběhla mezi novináři, knihkupci a koncovými zákazníky. Jinak řečeno, bude se zabývat kvalitativním výzkumem, který proběhl pro účely této práce.

Hlavní částí této bakalářské práce je praktická část, která přináší výsledky analýz a šetření zmíněných v teoretické části a poskytuje data vedoucí k cíli práce. Úvodní kapitola je shr-

nutím stávající situace. Tedy popisem toho, jak v současné době vypadá marketingový mix a především PR komunikace nakladatelství původně patřících do společnosti Albatros Media a.s. a nově integrovaných nakladatelských domů, především společnosti Computer Press a.s. Součástí této kapitoly bude i snaha popsat a vyzdvihnout hlavní negativa a přirozeně i pozitiva stávající PR komunikace jednotlivých společností. Tato kapitola nám poskytne vodítko do dalšího vyhodnocování, popíše, co společnosti dělají dobře a kde naopak dělají chyby.

Následující kapitola pak logicky musí obsahovat SWOT analýzu, protože právě ta je jedním z nejsilnějších marketingových nástrojů umožňujících popsat silné a slabé stránky či příležitosti a hrozby jednotlivých strategií. V této kapitole tak porovnáme rizika a přínosy plynoucí ze spojení PR komunikace do jediné nebo ponechání stávajícího stavu.

Výsledky teoretické SWOT analýzy budou pak v následující kapitole konfrontovány s výsledky marketingových výzkumů a kvalitativního šetření, které proběhlo u zmíněných zvolených cílových skupin. Právě tato kapitola nám umožní porovnat si teoretické závěry získané SWOT analýzou s realitou trhu, protože provedený marketingový výzkum zasáhl všechny hlavní cílové skupiny, na něž PR komunikace každého nakladatelského domu musí směřovat. Je nutné mít na paměti, a této problematice se v teoretické části budeme věnovat podrobněji, že public relations komunikace nakladatelství nemůže směřovat pouze na koncové zákazníky, byť právě oni jsou spotřebiteli produktu. Koncový zákazník nemá téměř nikdy k dispozici kompletní nabídku trhu. V praxi mu předvýběr udělají knihkupci. To je jeden z důvodů, proč public relations nakladatelství musí mít mnohem širší záběr a zahrnovat jak B2C tak B2B komunikaci, což v jiných oborech není zase úplně běžné.

Závěrečná kapitola praktické části pak přináší odpověď na otázku položenou v úvodu. Tedy jak by mělo postupovat vedení Albatros Media a.s. při přetváření struktury marketingového oddělení po začlenění dvou nových nakladatelství. Tato kapitola bude tak jakousi konkluzí všech poznatků získaných v předchozích částech této práce. Právě na základě analýz a výzkumů provedených s využitím marketingových nástrojů, které máme k dispozici, můžeme správně zhodnotit situaci na trhu a na základě toho doporučit vedení Albatros Media a.s. další postup. Je jasné, že tato analýza a tato práce nemůže za majitele Albatros Media a.s. rozhodovat. To také není účelem. Přesto by měla práce poskytnout dostatek argumentů, pro konečné rozhodnutí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 K ČEMU JE DOBRÉ PUBLIC RELATIONS

Na současném trhu bychom si asi jen těžko představili firmu, která by mohla fungovat bez podpory marketingu. Marketingová komunikace má řadu funkcí. Jednou z těchto funkcí je také funkce informační. V běžném tržním prostředí zákazník v podstatě nemá šanci najít výrobek či poskytovatele služby, pokud o něm předem neví, či pokud se o něj cíleně nezajímá. Reklama a celá marketingová strategie má tedy za cíl alespoň upozornit zákazníka na to, že výrobek či služba na trhu existuje.

Není rozhodně cílem této práce hlouběji analyzovat funkce marketingové komunikace. Ostatně teorie je velmi dobře zpracována v řadě odborných i populárně naučných publikací. Pro naše potřeby je důležité si uvědomit, že marketingový mix je mnohem více než reklama. Součástí tohoto mixu jsou i různé metody a formy komunikace se zákazníkem, které na první pohled jako klasická komerční prezentace nevypadá. Jedním z takových částí marketingového mixu je i public relations.

### 1.1 Hlavní komunikační kanály PR

Jak již bylo zmíněno výše, z pohledu praxe jsou v nakladatelství jako je Albatros nejdůležitější částí public relations tzv. media relations, tedy vztahy s novináři a masmédií. Z pohledu knižního trhu se ukazuje, že jsou to právě novináři v klíčových médiích, kteří velmi výrazně dokážou ovlivnit konečné prodeje jednotlivých titulů. Jedná se o podobnou situaci, o jaké jsme mluvili v souvislosti s informační funkcí reklamy. Právě prostřednictvím médií totiž může nakladatelství čtenáře informovat o tom, že nový knižní titul se dostává na trh.

Oproti klasické reklamě navíc může novinář vložit do recenze či informace o nové knize vlastní názor, a pokud je tento názor pozitivní, pak i svou autoritou motivovat čtenáře k nákupu knihy. Právě i z tohoto důvodu jsou vztahy s médii pro každého PR manažera nakladatelství klíčovou záležitostí. O specifikách tohoto vztahu na nakladatelském trhu bude podrobněji řeč v následující kapitole. Nyní je ale vhodné pokusit se shrnout základní komunikační kanály, které v rámci media relations využíváme. (PISTORIUS, 2003)

Podobně, jak je tomu v public relations obecně, můžeme v různých publikacích najít odlišná rozdělení. Ftorek v publikaci *Public relations jako ovlivňování médií zmiňuje následující* kanály, které se podle jeho názoru osvědčily v praxi. (FTOREK, 2009) Nejedná se o zcela vyčerpávající výčet, určitě bychom mohli najít další způsoby komunikace s médii,



případně jiné části PR praxe, které se v nakladatelském byznysu používají. Ftorek nicméně zmiňuje tyto:

- Tisková zpráva
- Tisková konference
- Press foyer
- Press trip
- Astroturfing
- Spin doctoring
- Neformální vztahy s novináři<sup>1</sup>

### 1.1.1 Tisková zpráva

Nejčastěji využívanou formou komunikace s médii je přirozeně tisková zpráva. Ač někteří novináři pohlížejí na tiskové zprávy s určitým despektem, pokud jsou napsány dobře, mohou být velmi užitečným prostředkem komunikace a jejich prostřednictvím lze s minimálními náklady udržovat pravidelný kontakt mezi nakladatelským domem a médii. Vzhledem k tomu, že novináři jsou často zaplaveni velkým množstvím z jejich pohledu zbytečných tiskových zpráv, je klíčové, aby se PR manažerovi podařilo udržet frekvenci tiskových zpráv na únosné míře, jinak mu totiž hrozí riziko, že v záplavě zpráv zapadne ta nejdůležitější. (BATCHELOR, 2007)

Proto musí zástupce nakladatelství velmi dobře nastavit agendu a pečlivě vytipovat tituly, které chce médiím prostřednictvím tiskových zpráv komunikovat. Jen pro ilustraci uvedme, že nakladatelský dům velikosti Albatros Media a.s. vydává každý měsíc přibližně 80 až 90 knižních titulů měsíčně. Jen těžko si lze představit novináře, který by byl ochoten akceptovat téměř sto tiskových zpráv měsíčně z jediného zdroje. Kromě toho i produkce podobných tiskových zpráv v takovém množství by pro nakladatelství byla velmi náročná. A to zejména z pohledu nákladů na lidské zdroje. Takové množství tiskových zpráv často nevyprodukuje ani středně velká PR agentura.

---

<sup>1</sup> Ftorek ve své publikaci sice různá neformální pozvání zmiňuje pouze okrajově. Nicméně vzhledem k praxi běžné v České republice a na základě zkušeností získaných z rozhovorů s novináři pro účely této i některých předchozích prací, zdá se zařazení tohoto komunikačního kanálu jako vhodné.

Kromě dobře nastavené agendy je pro prosazení tiskové zprávy v médiích stále důležitější její kvalita. Kvalitou obvykle chápeme to, že je tisková zpráva napsána tak, aby novináři co nejvíce usnadnila práci při jejím využití. „Pokud novináře obsah tiskové zprávy přece jen zaujme, rádi převezmou i celé pasáže ze zasláního textu. Tato praxe je celkem běžná. Věčně uspěchaní žurnalisté pod tlakem redakční uzávěrky takovouto "pomoc" dokonce vítají. Pokud se v redakčním výstupu objeví několik vět z původní tiskové zprávy, může být její autor, pracovník PR, spokojen.“ (FTOREK, 2009 str. 26)

### 1.1.2 Tisková konference

Z hlediska teorie PR a nakonec i z pohledu běžné praxe v drtivé většině firem je co do důležitosti nebo spíše četnosti využívání druhým nejpoužívanějším kanálem tisková konference. V oblasti nakladatelů, čili producentů knih se častěji než s klasickou tiskovou konferencí setkáme s takzvanými křty nových titulů. I když křest probíhá podle specifického scénáře, lze v něm najít celou řadu znaků, které jsou společné s tiskovou konferencí, jak ji definuje odborná literatura a teorie PR.

Také v případě křtů jde především o osobní kontakt s klíčovými novináři, který umožňuje navázat užší a vzájemně efektivnější vztahy, než když spolu obě strany komunikují pouze elektronicky. Křest, stejně jako tisková konference, znamená jak pro nakladatelství, tak pro novináře určité náklady. Nakladatel musí do nákladů počítaných na propagaci knižního titulu zahrnout i náklady na konání křtu. Obvykle jde především o pronájem místa, kde se křest koná a případně nějaké pohoštění, se kterým se v podobných případech počítá. Součástí těchto nákladů mohou být případně i honoráře pro moderátora či další vystupující. Pro novináře je pak ve většině případů největší investicí jejich čas, kterého mají tradičně velmi málo. (KOTLER, 2007)

Z těchto důvodů je důležité nastavení agendy, tedy pečlivý výběr titulů, ke kterým bude pořádán oficiální křest, a případně dalších událostí, ke kterým bude nakladatel svolávat tiskovou konferenci. PR manažer musí mít v tomto případě na paměti, že pokud už sáhne k pozvání novinářů na tiskovou konferenci (či křest), musí mít novinářům skutečně co sdělit. Asi není nic, co může novináře, kteří obětovali svůj pracovní čas na návštěvu tiskové konference, znechutit víc, než je tisková konference, kde představitelé firmy nemají co říct, či nechtějí nic komentovat. V těchto případech je výhodnější sáhnout spíše po neformální variantě ve formě tiskové snídaně, či naopak večerního setkání.

„Tisková konference je vhodnou příležitostí, jak představit významnější projekt nebo počín, který sám o sobě nedokáže vyvolat zájem médií. Tiskové setkání dovoluje představení podnikového managementu, hostů nebo jiných významných osobností podniku, instituce nebo projektu.“ (FTOREK, 2009 str. 27). V poslední době se příliš neosvědčuje praxe zveřejňování informací o tiskové konferenci prostřednictvím tiskových agentur (např. ČTK). Proto se většina firem, a platí to i o nakladatelstvích, uchyluje k jmenovitým pozvánkám klíčových novinářů na základě media listu, který využívá i pro jiné příležitosti. Tento způsob pozvání na tiskovou konferenci je osobnější a kromě toho umožňuje vytipovat ty klíčové novináře, které nakladatel na tiskové konferenci potřebuje nebo chce. (FTOREK, 2009)

Knižní trh má ještě jedno specifikum. V ostatních oborech se firma obvykle věnuje jen jednomu tématu, a tudíž má PR manažer daný okruh novinářů, s nimiž komunikuje. Velké nakladatelské domy, jakým je Albatros Media a.s., vydávají tituly ze všech oborů lidské činnosti. V případě Albatros Media a.s. byl tento fakt ještě podtržen nejnovějšími akvizicemi zmíněnými v úvodu.

PR manažer nakladatelství tak oslovuje několik okruhů novinářů, které se překrývají jen částečně. Jiní novináři píšou o krásné literatuře, jiní o literatuře pro děti a zcela jiní např. o odborných publikacích. Kromě nastavení agendy, tedy určení toho, které knihy budou prezentovány na tiskové konferenci či křtu, musí PR manažer dobře uvážit, která média na křest pozve, tj. které novináře může konkrétní titul zaujmout. Lze pozvat na tiskovou konferenci či křest novináře z příbuzných oborů, ale pozvání například zástupce časopisu z oboru informačních technologií na křest knihy určené předškolním dětem, bude zřejmě spíše kontraproduktivní.

### 1.1.3 Méně používané metody media relations

Tiskové konference a tiskové zprávy tvoří v běžné praxi největší část komunikace mezi firmou a novináři. Platí to také o nakladatelství. Další metody, které zmiňuje Ftorek, se v praxi používají už méně. Zřejmě nejčastěji využívanou formou komunikace jsou tzv. press tripy, čili novinářské cesty. Vzhledem ke specifickým, která jsou spojená s vydáváním knih, jsou press tripy v praxi nakladatelství používány méně, než v jiných oborech.

„Press trip (novinářská cesta) spočívá v organizaci reportážní cesty pro skupinu novinářů specializujících se na určenou problematiku. Náklady na cestu obvykle hradí hostitel, což je důvodem odmítání účasti ze strany některých redakcí, jejíž etické normy kvalifikují přijí-

*tí daru jako ovlivňování redakční nezávislosti (v praxi se zejména u zahraničních cest situace řeší dělbou nákladů).*“ (FTOREK, 2009 str. 29)

Vzhledem k tomu, že nakladatel nemá, až na velmi výjimečné případy, možnost nabídnout novinářům účast na reportážní cestě, protože ze vzniku knihy se jen těžko dá vytěžit reportážní příběh, pokud už nakladatelství sáhne k pořádání press tripů, obvykle je spojen s návštěvou veletrhů či výstavy v Česku nebo v zahraničí, na niž má nakladatel svoji expozici, či se jí jinak účastní. Použití tohoto komunikačního kanálu může být velmi výhodné pro obě strany. Nakladateli se může podařit prosadit do médií informace o firmě, které nejsou přímo navázány na určitý titul. Taková informace může pomoci k posílení image společnosti vůči veřejnosti. Pro novináře je pak press trip šancí navštívit veletrh, jehož návštěvu by mu nedovolil redakční rozpočet a jde i o šanci setkat se s dalšími nakladateli, kteří se na veletrhu prezentují. Ač to může znít poněkud rozporuplně, v praxi obvykle firma novinářům tuto šanci dává. (FTOREK, 2009)

S účastí nakladatelů na veletrzích a výstavách souvisí i velmi řídké využívání komunikačního kanálu nazývaného press foyer. *„V praxi PR se jedná o pravidelné setkání s novináři v pevně stanovený čas a na určitém místě. Press foyer je formou často užívanou u státních exekutivních či zákonodárných orgánů, jejichž představitelé pravidelně po skončení jednání předstupují před novináře a informují je o aktuálních závěrech či průběhu jednání.“* (FTOREK, 2009 str. 28) Nakladatelé obvykle dávají možnost podobných setkání právě na veletrzích či výstavách trvajících více než jeden den, aby se s představiteli či zástupci firmy mohli setkat novináři v den, který jim vyhovuje.

Zřejmě nejméně známou metodou PR komunikace je astroturfing. *„V angličtině znamená umělou travu, respektive povrch, např. pro lyžování. V praxi PR jde o vytváření umělého, klamného dojmu, který má přesvědčit názorové vůdce, např. šéfredaktory, o postojích veřejnosti nebo čtenářské, posluchačské obce k určitému tématu.* (FTOREK, 2009 str. 29) Jedná se o kontroverzní metodu, s níž se v české praxi neseťkáváme příliš často. Nakladatelé ji mohou částečně využívat v případech, kdy se snaží prosadit svůj titul na omezený prostor, který mají novým knihám vyhrazená tištěná média. Aby zvýšili tlak na novináře, mohou se ho snažit přesvědčit, že právě tento konkrétní titul budou čtenáři mezi jeho recenzemi očekávat. K astroturfingu v nejdrsnější formě, kdy firma v podstatě vytváří falešné e-maily či dopisy čtenářů směřovaných na redakci, české firmy sahají jen opravdu výjimečně, přesněji řečeno všeobecně jsou známy jen jednotlivé případy. (FTOREK, 2009)

Totéž platí o takzvaném spin doctoringu, který je v literatuře chápán poněkud pejorativně a označuje jednostranně orientovanou propagandu s využitím manipulativních technik. V podstatě jde o snahu zmanipulovat novináře tím, že jim společnost poskytne vědomě zavádějící či zkreslené informace. Tato metoda je za hranicí toho, co se, obecně v PR, považuje jako etické. V teorii PR i například v etickém kodexu APRA se říká, že zástupce firmy, zejména PR manažer by neměl nikdy novinářům vědomě lhát. Patří pochopitelně k jeho práci neuvést úplně všechny informace, nicméně vědomá manipulace je zapovězena. Je to logické, vztah mezi novinářem a PR zástupcem společnosti musí být vždy založen na vzájemné důvěře či alespoň respektu. Využití manipulativních technik tento vztah musí nutně zničit. (FTOREK, 2009)

#### 1.1.4 Neformální vztahy s novináři

Částečně specifickou zvyklostí českého trhu, která není úplně obvyklá v zemích západní Evropy, je budování neformálních vztahů mezi novináři a zástupci firem. Je zřejmé, že tento způsob komunikace může být v kolizi s etickými kodexy různých publikací. Nicméně na českém trhu jsou, jak potvrdili novináři, tyto neformální vztahy běžnou a často i vítanou částí jejich práce.

*„Kromě prostředků k zajištění žádoucí publicity používá PR nástroje, které mají zabezpečit vzájemné porozumění, informovanost a užší spolupráci se zástupci konkrétních cílových skupin z prostředí, kam PR specialisté směřují svoji činnost. Osvědčenou formou jsou například: recepcce, odborné semináře, direkt maily (v tištěné i elektronické podobě formou tzv. newsletters rozesílaných e-mailem), přednášky, pracovní snídaně či jiné společenské akce (tzv. events).“ (FTOREK, 2009 str. 30)*

Knižní trh dává k různým neformálním setkáním hodně prostoru. Jak bude ukázáno v následující kapitole, novináři zabývající se recenzemi knih mají mnoho prostoru nastavovat agendu ve svých médiích v rámci rubrik, které mají na starosti. Jinými slovy mohou sami výrazně ovlivňovat, které knihy se v médiích objeví a které nikoliv. Právě proto se PR pracovníci snaží pozitivně motivovat novináře, aby uveřejnil informace o knize jejich nakladatelství. Není tajemstvím, že často využívají i neformální a přátelské vazby s novináři. (PISTORIUS, 2003)

Kromě toho, jak již bylo zmíněno, v souvislosti s tiskovými konferencemi, v případě knižního trhu by bylo možné i řadu zdánlivě formálních akcí považovat za neformální. Typickým příkladem jsou zmíněné křty nových knih, které jsou vždy částečně neformální plat-

formou pro diskusi mezi novináři, autory knihy a samozřejmě i zástupci společnosti. Vzhledem k velkému množství vydávaných knih větších nakladatelství je navíc vhodné upřednostnit různá neformální setkání, kdy si mohou novináři se zástupci nakladatelství pohovořit o těch knihách, které je zajímají.

Tím nakladatel získá určitou zpětnou vazbu, protože z reakcí novinářů si může udělat obrázek, jestli svoji agendu, pokud jde o tiskové zprávy a případné tiskové konference, nastavuje správně. Jak bylo zmíněno, žádné větší nakladatelství nemůže novinářům komunikovat všechny své tituly, takže se může stát, že pro komunikaci vybere PR manažer tituly, které se sice z pohledu nakladatelství zdají důležité, nicméně hlavní skupinu novinářů nezaujmou. Takováto PR komunikace se pak přirozeně míjí účinkem. (THEAKER, 2004)

## 2 SPECIFIKA PUBLIC RELATIONS KNIŽNÍHO TRHU

Přestože je teorie public relations rozvedena v mnoha odborných publikacích, literatura zpracovávající z teoretické stránky chování nakladatelských domů není téměř dostupná. Teoretici PR se většinou zaměřují spíše na to, jaké techniky by měl využívat autor, aby přesvědčil nakladatele k vydání svého díla. Možná tím hovoří o vlastních zkušenostech, nicméně podrobnější teoretické dílo zabývající se pohledem nakladatelství, až na jedinou výjimku, neexistuje.

### 2.1 Výzvy pro PR komunikaci nakladatelství

Produkt nakladatelství je specifický a odlišný od ostatních komodit na trhu. Na některé odlišnosti, kterým musí čelit PR manažer nakladatelství, jsem upozornila již v minulé kapitole. Odlišnostem knižního trhu musí samozřejmě odpovídat marketingová komunikace a také PR strategie. Stačí si uvědomit jednu základní odlišnost. Žádný konzument si nepořídí stejnou knihu vícekrát. Zároveň má většina čtenářů relativně vyhraněný vkus a zdaleka tak není možné stejným produktem zasáhnout širokou cílovou skupinu. Jakmile se tedy podaří, že si zákazník knihu pořídí, je pro nakladatele ztracen do doby, než vydá knihu s podobnou tematikou.

### 2.2 Vztah nakladatel a knihkupec

Situaci nakladatele komplikuje navíc fakt, že musí nadále hledat poměr mezi B2B a B2C komunikací. To výrazně ovlivňuje i PR strategii většiny českých společností pracujících v oboru. Komunikace nakladatelství musí primárně cílit na koncového zákazníka, protože on se rozhoduje, jestli si produkt, tedy knihu koupí nebo nikoli. Jen málo nakladatelů je ale schopno prodávat svým zákazníkům přímo, například přes vlastní internetový obchod. Obvykle tak do hry vstupuje mezičlánek v podobě knihkupce. (PISTORIUS, 2003)

Na rozdíl od doby před Listopadem 1989 je pro zákazníka orientace na knižním trhu mnohem složitější. Knih vychází několikanásobně více než v minulosti a logicky se novinky nedostávají na trh v jediný den. „*Jen za rok 2010 vyšlo v České republice 17 058 knižních novinek.*“ (BLAŽEK, 2011) V tomto směru hraje knihkupec důležitou roli. Bez jeho podpory i sebelepší kniha s masivní podporou zapadne v záplavě konkurenčních a často podobných titulů. „*Je třeba vytvořit jisté povědomí o tom, že právě tato kniha existuje, aby si potenciální čtenář, který ji uvidí na pultě, vzpomněl, že už o ní vlastně někde něco slyšel.*“ (ŠVÁB, 2007) Přitom na chování knihkupců má marketingová a PR komunikace naklada-

tele jen nepřímý vliv. Vazba je oboustranná, majitelé knihkupectví dobře vědí, že mají větší šanci prodat knihu, kterou už vydavatel komunikoval, a dá se tedy předpokládat vyšší poptávka. „Dnes se nejčastěji setkáváme s knižní reklamou především u autorů ze zahraničí, u nichž je předpoklad dobré prodejnosti anebo kteří mají dobře placené agenty. Co se týče českých autorů, tak tam je to obdobné, ovšem v menším měřítku. Nejvíce se na reklamu věnuje u knih Haliny Pawlowské nebo Terezy Boučkové. Tedy autorů, kteří dokážou naplnit pokladny nakladatelství (ta se v tomto případě na propagaci podílejí). Většina autorů se však musí o prodejnost postarat sama...“ (ŠVÁB, 2007). Přesto musí nakladatelství velmi přesně namíxovat komunikaci orientovanou na zákazníky a na knihkupce. Zde bychom ostatně mohli najít i vysvětlení, proč se nakladatelé tak málo pouštějí do přímého prodeje prostřednictvím webu, musí si totiž udržet dobré vztahy s knihkupci, kteří by podobný krok mohli vnímat jako ohrožení vlastní pozice.

### 2.3 Vztah nakladatele a novinářů

Když si tento fakt uvědomíme, je patrné, že pro B2C komunikaci už nakladatelům mnoho PR nástrojů nezbyvá. Jakkoli totiž chtějí zákazníka oslovit přímo, nemohou ho přímo motivovat k nákupu. K tomu potřebují B2B segment. Základním prvkem PR komunikace jsou tak pro všechny české nakladatele vztahy s médii (Press Relations). Právě média jsou totiž pro nakladatele efektivním způsobem jak oslovit potenciální čtenáře svých knih, a zároveň nijak neohrozit vztahy s obchodními partnery. Když pomineme různé informace o dění ve společnosti, které jsou často spíše ukázkou síly cílenou právě do B2B segmentu, jsou z pohledu nakladatele jedním z nejdůležitějších nástrojů recenze vydávaných titulů. (PISTORIUS, 2003)

Právě v této oblasti je možné dobře sledovat, jak kvalitní a propracovanou PR strategii, a hlavně jak dobré vztahy s novináři, mají jednotliví nakladatelé. S výjimkou specializovaných kulturních titulů, které ale mají relativně malý dosah, jsou kulturní rubriky hlavních českých médií rozsahově velmi malé. To platí ve stejné míře pro tištěná média i pro rozhlas a televizi. Teoreticky o něco lepší situace by mohla být v případě on-line médií, která nejsou celkovým rozsahem tolik limitována. Ani v těchto případech ale nemá kulturní zpravodajství nijak silný podíl.

Když vezmeme široký rozsah současné knižní nabídky a postavíme proti tomu přetíženého (a zahlceného) novináře v kulturní rubrice, který zároveň bojuje s nedostatkem místa na stránkách svého periodika, je jasné, že kromě kvalit samotného díla určuje přede-



vším redaktor. A tady se dostávají do popředí, kromě osobních a profesionálních preferencí redaktora, i dobré vztahy s nakladatelem. Tím nemá být řečeno, že by novináři recenzovali pouze knihy vydavatelů, se kterými mají navázány dobré vztahy. To jim, nebo alespoň většině z nich, profesionální čest nedovolí. Ale i knih „hodných“ recenze je více, než může novinář zpracovat. Dobrým příkladem z praxe, jak se precizně budované vztahy s médii mohou vyplatit, je relativně velký prostor věnovaný v deníku Mladá Fronta DNES a na serveru iDNES.cz vydání knihy Zdeňka Svěráka Pan Buřtík a pan Špejlička o 64 stranách. Této knize a Zdeňkovi Svěrákovi byly věnovány čtyři strany v sobotní příloze Víkend a to na základě kvalitních vztahů s autorkou článku Alicí Horáčkovou. (BATCHELOR, 2007)

Vztahy s novináři jsou velmi citlivým tématem. Z druhé strany je malé množství knih, které novináři recenzují, pro potenciální čtenáře silným motivem. U knihy, která se objeví v médiích, je mnohem větší šance, že ji čtenář zaregistruje a nakonec si ji i koupí. Toho jsou si vědomy obě strany, jak novináři, tak nakladatelé. Těm může v komunikaci pomoci fakt, že kniha je mediálně vděčným tématem, které samo o sobě vzbudí pozornost novinářů - může jít třeba o známého či kontroverzního autora nebo obsah.

#### **2.4 Komunikační kanály v public relations na knižním trhu**

Kromě PR nástrojů, o nichž již byla řeč, využívají nakladatelské domy ještě křty, besedy případně autorská čtení. Tyto akce by z hlediska teorie PR bylo možné považovat za jakýsi mezistupeň mezi tiskovou konferencí a klasickým eventem. Jejich výhodou je, že při dobré organizaci mohou posloužit nejen ke zvýšení zájmu médií o knihu, ale zároveň i přímo oslovit veřejnost. Zároveň nemohou mít nijak negativní dopad na vztahy s B2B partnery, protože ti na nich dokonce často participují. Navíc například možnost setkání s autorem může pomoci čtenáři vytvořit bližší vztah k dílu samotnému. (FTOREK, 2009)

*„Dalším bodem propagačního plánu jsou pro literáty nezbytná veřejná čtení. Jelikož se v tomto případě jedná o knihu prvotně určenou dětem, tak i tato čtení jsou situovaná do míst, kam mají děti jednodušší přístup. Vše se tak nekoná jen v kavárnách, ale spíše lze ukázky ze Zubů nehtů slyšet v desítkách českých knihoven, včetně akce zvané Noc s Andersenem.“* (ŠVÁB, 2007)

Dalším dobrým příkladem, který lze zmínit, je spojení knihy s nějakým obecnějším tématem. Albatros Media a.s. tohoto příkladu využil při propagaci knihy Jaroslava Žáka Konec starých časů. Křest knihy byl spojen s debatou historiků, protože kniha pojednává o udá-

lostech roku 1948. Díky tomu se podařilo přitáhnout ke knize pozornost mnohem širší novinářské obci než obvykle. Nevýhodou podobných podpůrných akcí je to, že vyžadují od zákazníka určitou aktivitu a zásah cílové skupiny není nijak velký. Často tak oslovujeme již oslovené.

Vydavatelé hojně používaným komunikačním nástrojem je pak účast v různých anketách a soutěžích. Jejich výhodou je fakt, že přitáhnou pozornost novinářů a umožňují jejich prostřednictvím přímo oslovit zákazníky. Samozřejmě záleží na tom, o jaké knihy jde a na jakou cílovou skupinu nakladatel míří. Problémem tradičních anket (např. odborná anketa *Magnesia Litera*) je, jejich výsledky sleduje relativně úzká cílová skupina potenciálních zákazníků.

Stále silnější roli v komunikačním mixu hraje v poslední době internet a zejména sociální sítě. Ty umožňují v podstatě oslovit všechny skupiny, které nakladatel oslovovat chce. Například pomocí profilů na Facebooku může nakladatelství přímo komunikovat se čtenáři, ale zároveň stejně dobře, pokud svůj profil dobře pojme a zpracuje, také s novináři. Ti se mohou velmi rychle dozvědět o novinkách, které vydavatelství nekomunikuje jinými kanály, a zároveň mohou z reakcí čtenářů usoudit, jak je kniha zajímavá a jestli případně stojí za to se s ní více zabývat, tj. zahrnout jí do recenze.

Jak je patrné, kanály, které používá nakladatelství v rámci PR komunikace, nejsou zcela odlišné od toho, co známe z teorie, případně z jiných oborů. Specifika knižního trhu ale nutí nakladatele tyto klasické kanály mírně přizpůsobovat svým potřebám. Některé běžně používané komunikační kanály na knižním trhu použít nelze vůbec nebo jen ve velmi omezené míře. Na druhou stranu některé kanály, které bývají v teorii PR považovány spíše za okrajové, mohou hrát důležitou roli.

### 3 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA A HYPOTÉZY PRÁCE

Jak již bylo stanoveno v cílech této práce, na následujících řádcích bychom měli dojít k odpovědi na otázku, jak se zachovat při strategickém plánování spojení nakladatelských domů Albatros Media a.s. a Computer Press a.s. Z praktického hlediska nejde o spojení dvou rovnocenných firem. Společnost Albatros Media a. s. se stala jediným vlastníkem Computer Press a.s., takže fakticky jde o integraci nové společnosti do stávajících struktur vlastníka. Computer Press a.s. bylo na české poměry relativně silné nakladatelství, proto je vhodné před finálním provedením organizačních změn zvážit, jak postupovat a také jak z tohoto spojení dvou silných entit vytěžit maximum pro další rozvoj a posilování Albatros Media a.s..

Tato strategická úvaha musí zahrnovat i oblast public relations. Jak ukazují zkušenosti ze zahraničí a částečně i z českého trhu, v případě velkých mediálních domů existují různé přístupy k public relations komunikaci. Jak již bylo zmíněno, Albatros Media a.s. uvažuje o tom, že sjednotí komunikaci všech svých nakladatelství do jediného oddělení. Tento postup zvolil již při vytvoření vlastní organizační struktury, kdy z původních edic vznikla nová samostatná nakladatelství, a také při začlenění získaného nakladatelství Motto.

V případě Computer Press a.s. je situace mírně odlišná, protože se jedná o nakladatelství s fungujícím a poměrně silným oddělením public relations, tak jak to bylo popsáno v minulé kapitole. Z tohoto důvodu bude v případě Computer Press a.s. nutné zvolit mírně odlišný postup a ponechat nakladatelský dům autonomně vytvářet vlastní strategii public relations.

Právě najít odpověď na zmíněnou otázku je zásadním úkolem praktické části práce. Přesto lze na základě zkušeností, znalostí interních procesů společnosti Albatros Media a.s. a částečně i Computer Press a.s., vyslovit pracovní hypotézu, že nejvhodnějším strategickým postupem bude zcela integrovat komunikaci, a to jak marketingovou, tak public relations, do stávajících struktur Albatros Media a.s.. Důvodů k vyslovení této hypotézy je několik. Model, v němž každé nakladatelství patřící pod větší nakladatelský dům má vlastní komunikaci, je v Česku velmi sporadický. Většina nakladatelství, pokud patří pod křídla většího celku, mají komunikaci integrovanou ve své mateřské společnosti. S oddělenou komunikací se můžeme setkat především v západní Evropě, běžná je například ve Velké Británii či ve Spolkové republice Německo.

### 3.1 Pracovní hypotézy

#### 3.1.1 H1: Spojení PR strategií je vhodné

Pro integraci obou oddělení komunikace hovoří i fakt, že stávající portfolio Albatros Media a.s. je širší a tudíž při své komunikaci oslovuje i větší množství novinářů. Nezanedbatelnou výhodou Computer Press a.s. jsou dobré vztahy s novináři zabývajícími se oborem informačních technologií. Tyto vztahy, jak bylo ostatně zmíněno v minulé kapitole, jsou důsledkem původního zaměření tohoto nakladatelství zejména na počítačovou literaturu. Na základě zkušeností z českého knižního trhu lze ale předpokládat, že spojení media listů by nemuselo znamenat nepřekonatelný problém a mohlo by naopak přinést aktualizaci řady kontaktů, které jsou zastaralé nebo už neplatí. Správně by ale žádný kontakt v media listu neměl být zastaralý nebo neplatit.

Je zřejmé, že z teorie PR vyplývá, že v efektivitě public relations komunikace hraje důležitou roli vztah PR zástupce společnosti a novináře. Je pravdou, že integrací obou komunikačních oddělení by mohl být tento vztah v některých případech narušen nebo ohrožen. Na druhou stranu, novináři na českém trhu (a nejen knižním) jsou zvyklí na vysokou fluktuaci na pozicích public relations zástupců. Ostatně i v případě Albatros Media a.s. došlo za posledních 18 měsíců ke čtyřem změnám. Kromě toho ve společnosti Computer Press a.s. byla zodpovědnost za public relations svěřena marketingové ředitelce, která se z logických důvodů nemohla PR věnovat naplno.

V případě ponechání autonomních kanálů komunikace v oblasti PR i marketingu se navíc výrazně zvyšuje důležitost vzájemné koordinace a také se zvyšuje pravděpodobnost určitých šumů či diskomunikace v rámci komunikačních kanálů public relations. Zjednodušeně řečeno zvýšilo by se riziko chyb v public relations strategiích. Z těchto důvodů lze tedy vyslovit hypotézu, že spojení public relations strategií obou firem je vhodnějším řešením (H1). Jestli tomu tak skutečně je, ovšem potvrdí či vyvrátí výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu a dalších strategických analýz.

#### 3.1.2 H2: Pro vytvoření silné značky Albatros Media je vhodné potlačit identitu jednotlivých nakladatelství patřících do skupiny

Na základě teoretických poznatků se zdá, že novinář upřednostňuje vždy jasnou informaci, kterou může bez větších obtíží využít ke své práci. Z praxe se zdá, že samotná značka nakladatelství není pro čtenáře až tak důležitá. Prozatím je struktura tiskových zpráv Albatros

Media a.s. vystavěna tak, že dominantní značkou je vždy značka příslušného nakladatelství. Stejně tak v případě tiskových zpráv vydávaných nakladatelstvím Computer Press a.s. je příslušnost k Albatros Media uváděna pouze v zápatí zprávy. Dominantní je ale opět logo Computer Press.

Tento způsob publikování zpráv v podstatě potlačuje značku Albatros Media a.s., což může vést k určitému oslabení identity této značky. Zároveň tak může docházet k informačním šumům. Často se tak můžeme setkat se zaměňováním značky nakladatelství Albatros s názvem skupiny Albatros Media a.s.. To může u některých aktérů vyvolat nejasnosti. To nás vede k vyslovení druhé pracovní hypotézy, že by bylo vhodné jednotlivé značky patřící do mediální skupiny Albatros Media a.s. v komunikaci částečně upozadit a zdůraznit identitu skupiny.

### **3.1.3 H3: Albatros Media a.s. musí zaměřit svoji PR strategii kromě novinářů také na knihkupce a autory**

Public relations se v řadě případů chybně omezují jen na media relations. Tento přístup není zcela přesný. Je pochopitelné, že, jak bylo ukázáno v teoretické části, pro seznámení veřejnosti s nově vydaným knižním titulem jsou novináři velmi důležitým informačním kanálem, který může tuto informaci zprostředkovat. Přesto z pohledu nakladatelství mohou hrát velmi důležitou roli v úspěchu knihy také knihkupci. Právě u nich totiž budou zákazníci knihu, o které se dozvědí v médiích nebo jinde, hledat. Každé nakladatelství má s řadou velkých knihkupectví či řetězců přímé obchodní vazby. Exkluzivní umístění knih v prodejnách je komerční službou, kterou knihkupci nakladatelům nabízejí. Přesto i mimo tyto komerční vztahy může sehrát osoba knihkupce při nákupu knihy důležitou roli.

Důležitým faktorem, na který někteří nakladatelé často zapomínají, jsou jejich kmenoví autoři. Mohlo by se na první pohled zdát, že role autora končí předáním rukopisu nakladateli. To ale není pravda. Nakladatel využívá autora ve vlastní PR strategii, kterou připraví na podporu této publikace. Kromě toho ale řada výzkumů, a nakonec i zkušenosti z praxe ukazují, že osoba autora může být klíčová i pro potenciálního zákazníka. V Česku se totiž knihy v řadě případů prodávají jen samotnou osobu autora. Na knižním trhu můžeme najít řadu příkladů, které to potvrzují. Zmíňme například velký úspěch nejnovější knihy Haliny Pawlowské *Ještě že nejsem papež*, která byla vydána pod značkou nejnovějšího přírůstku do rodiny Albatros Media a.s. nakladatelství Motto. Právě Halina Pawlowská může být jedním z příkladů autorů, jejichž jméno je zárukou dobrých prodejů pro nakladatele. Po-

dobnou zkušenost má nakladatelství Albatros s novou pohádkovou knížkou Zdeňka Svěráka Pan Buřtík a pan Špejlička či s komiksy Káji Saudka, které vyšly v nakladatelství Plus. Ostatně právě dětská značka Albatros má „ve svém portfoliu“ řadu hvězdných autorů klasických pohádek, jejichž jméno je dnes pojmem.

Důležitost knihkupců a autorů knih pro podporu prodeje jednotlivých titulů nás opravňuje k tomu, abychom vyslovili pracovní hypotézu, že při přípravě své PR strategie by měla skupina Albatros Media a.s. věnovat větší pozornost také komunikaci směrem ke knihkupcům a kmenovým autorům, tak aby pozitivně ovlivnila jejich vztah ke značkám patřícím do rodiny Albatros Media a.s. a tím přirozeně i k jejich produkci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 ALBATROS MEDIA A.S. A DŮLEŽITÉ MILNÍKY

Nakladatelství Albatros vzniklo v roce 1949 jako Státní nakladatelství dětské knihy. Za šedesát let své existence vychovalo mnoho malých čtenářů. Jedním ze základních cílů tohoto nakladatelství je i nadále vychovávat čtenáře kvalitní, léty ověřenou, ale i novou moderní literaturou. „*Výbor z prostonárodních písní a říkadel Jaromíra Erbena a s ilustracemi Aleny Ladové stál na počátku existence nakladatelství, které během šedesáti let vydalo 10 272 publikací v celkovém nákladu 360 miliónu výtisků.*“ (BEZR, 2009)

Je naprosto zřejmé, že Albatros jako nakladatelský dům má velkou a silnou tradici. Teoreticky by se mělo jednat o jednu z nejsilnějších značek na českém trhu. Jen těžko bychom totiž našli značku se srovnatelně dlouhou historií, která dokázala přežít od konce 2. světové války do dnešních dnů. Situaci by Albatrosu mělo usnadňovat i to, že bychom v Česku našli jen málo ekonomicky aktivních lidí, kteří se nikdy s Albatrosem nesetkali. Do roku 1989 měl Albatros v podstatě monopol na vydávání titulů pro děti. Každé dítě se s ním tak chtě nechtě muselo setkat. Když už ne při čtení pohádek rodiči, tak hned na začátku školní docházky. Honzíkova cesta byla dlouho vlastně první knihou, kterou děti samostatně četly.

Mimochodem je symptomatické pro situaci, v jaké se Albatros v současnosti nachází, že o autorská práva k této kultovní knize nakladatelství přišlo. V praktické části této práce se budeme věnovat mimo jiné tomu, jak funguje public relations ve společnosti, která je na československém, resp. českém knižním trhu považována za lídra ve svém oboru. A to nejen zevnitř, tedy pohledem zaměstnanců nakladatelství, kteří jsou prvními příjemci informací, ale setkáme se s názory odborné veřejnosti, tedy knihkupci, ale také marketingovými a PR manažery řetězců knihkupectví a také se zeptáme na názor cílových skupin, jimiž jsou samotné děti, rodiče a prarodiče.

V posledních letech zažil Albatros hned několik přelomových událostí. Především došlo ke změně organizační struktury a přejmenování celé společnosti z původního názvu Albatros nakladatelství a.s. na Albatros Media a.s. Se změnou názvu šla ruku v ruce i změna loga. Původní značka Albatros zůstala zachována, ale už nikoli jako zastřešující logo celého mediálního domu, ale pouze jako jeden ze subbrandů.

Na organizační změny a přejmenování celé společnosti, které proběhlo v roce 2009, navazovalo hned několik významných akvizic, které proběhly v roce 2010. K původním čtyřem značkám, které byly pod Albatros Media a.s. zahrnuty od počátku, tedy kromě již zmíněného Albatrosu, také Plus, Cooboo a Edice ČT, do struktury přibyla dvě původně samo-



statná nakladatelství. Prvním z nich bylo v srpnu 2010 nakladatelství Computer Press a.s. a na konci téhož roku pak ještě nakladatelství Motto patřící společnosti R+H spol. s r.o. Tato nakladatelství sice změnila majitele, nicméně jejich začlenění do struktur Albatros Media a.s. musí být přirozeně pozvolné.

Historie nakladatelství Computer Press a.s. je z pochopitelných důvodů mnohem kratší, než je tradice značky Albatros. Toto nakladatelství bylo založeno v roce 1994 v Brně soukromými českými subjekty a bylo propojeno s vydavatelstvím počítačových titulů, které mělo stejný název. Záběr nakladatelství i vydavatelství, pokud jde o cílové skupiny, se postupně rozšiřoval, takže původní zaměření pouze na informační technologie se postupně ředilo.

#### **4.1 Nové akvizice Albatros Media a.s.**

Právě dvě posledně zmíněné akvizice znamenají pro Albatros Media a.s. z hlediska jeho public relations komunikace (a vlastně i fungování celé společnosti) zásadní změnu. Původní čtyři subbrandy, které se staly nakladatelstvími v rámci skupiny Albatros Media a.s., nikdy ve skutečnosti nebyly samostatnými subjekty. Přesněji řečeno, tato nakladatelství se oddělila z původního Albatrosu či z jeho edicí. Proto žádné z nich nikdy nemělo vytvořeno samostatnou a nezávislou organizační strukturu a vždy bylo součástí organizačních struktur Albatrosu. To se samozřejmě týkalo i marketingu a public relations.

Proměna na Albatros Media a.s. a vznik Albatrosu jako nakladatelství v rámci skupiny Albatros Media a.s. tak byl v podstatě jen formální operací, kdy se tituly nepatřící do žádné ze zbylých tří edicí zařadily pod nakladatelství Albatros a nad ním vznikl zastřešující nakladatelský dům Albatros Media a.s. Pro činnost firmy to v podstatě nic zásadního neznamenalo, protože marketingová komunikace původních edicí byla přizpůsobena jejich zaměření, čili byla částečně odlišná od komunikace knih patřících dnes pod Albatros. Vše ovšem mělo na starosti jediné marketingové oddělení, jehož součástí bylo i PR.

Situace po pohlcení nakladatelství Computer Press a.s. a Motto je zcela odlišná. V tomto případě se jednalo o dlouhodobě existující a samostatně fungující společnosti, které měly vybudovány vlastní organizační struktury a to včetně vlastního oddělení marketingu a PR. Ve výraznější podobě je tato situace vidět zejména u nakladatelství Computer Press a.s., které se soustředilo vždy především na učebnice a odbornou literaturu. Jak napovídá jeho název původně se toto nakladatelství profilovalo jako producent počítačové literatury a to

mělo mimochodem za následek jeho úzké vazby na novináře z IT titulů, spíše než na novináře zabývající se kulturou, jak je tomu u většiny jiných nakladatelů.

Jak se rozšiřoval záběr nakladatelství Computer Press a.s. a do jeho portfolia přibývaly i další tituly, začala se situace mírně proměňovat. To nakonec vedlo i ke změně loga a snaze o používání marketingové značky CPress, aby tak dalo nakladatelství najevo, že už dávno není pouze producentem počítačové literatury. Vzhledem k dlouhé tradici na českém trhu má Computer Press a.s. silné marketingové a PR oddělení a také má vytvořeny vlastní marketingové a PR strategie. V následujících kapitolách se budeme zabývat právě tím, jak propojit PR a marketingové strategie původní společnosti Albatros Media a.s. a Computer Press a.s.. Jak již bylo zmíněno v úvodu celé práce, hlavním cílem je odpovědět na otázku, zda-li v podstatě snížit Computer Press a.s. na úroveň původních subbrandů, což by znamenalo rozpustit celé marketingové oddělení této společnosti do marketingového oddělení Albatros Media a.s. nebo zda značce ponechat jistou samostatnost a marketingové oddělení sice podřídit Albatros Media a.s., nicméně zachovat jeho autonomii.

Situace nakladatelství Motto byla mírně odlišná. I když se jednalo o samostatnou společnost, šlo o relativně malé nakladatelství co do počtu zaměstnanců a navíc produkce tohoto nakladatelství nebyla tak zásadně odlišná od ostatních titulů dosud vydávaných Albatros Media a.s., jako v případě Computer Press a.s.. Proto bylo již velmi krátce po akvizici rozhodnuto o sloučení marketingových oddělení obou nakladatelství a Motto se tak zcela přirozeně zařadilo po bok původních nakladatelství Albatros Media a.s.. Právě z tohoto důvodu se bude práce věnovat především problematice začlenění Computer Press a.s. a ne už tolik nakladatelství Motto.

## 4.2 Značka Albatros a její postavení na trhu

Nedílnou součástí PR strategie každé společnosti je i corporate identity. V tomto případě jde o komunikaci na rozhraní B2B a B2C. V případě Albatrosu jde ale o velmi tradiční značku s jednašedesátiletou tradicí, která je veřejnosti dobře známá. Z tohoto pohledu jsou tedy i pro běžnou veřejnost důležité změny v corporate identity Albatrosu, které znamenaly v podstatě oslabení dobře známé značky.

Než se tedy pustíme do analýzy PR komunikace Albatros Media a jejího porovnání s Computer Press a.s., bylo by vhodné se podívat na to, jak pozici značky ovlivnila organizační změna zmíněná v předchozích odstavcích. Původní a veřejnosti velmi dobře známá

značka Albatros byla v podstatě „skryta“ do struktury Albatros Media a.s.. Analýza tohoto procesu nám může být určitým vodítkem k postupu při začleňování Computer Press a.s., i v tomto případě totiž jde o silný brand, byť na relativně malém segmentu knižního trhu. Jakkoliv nelze srovnávat proslulost a známost značek Albatros a Computer Press a.s., pro určitou cílovou skupinu se jedná o skutečně silnou a známou značku.

Již zmíněná organizační změna, o které byla řeč v úvodu této kapitoly, totiž pozici značky Albatros na trhu musela nutně ovlivnit. *„Nakladatelství Albatrosu už není naší jedinou značkou. Vedle něj jako vedle tradičního nakladatelství pro děti máme samostatné nakladatelství a značku pro knihy pro dospělé – Plus. K těmto dvěma uvedeme na trh ještě novou samostatnou značku a nakladatelství směřované především na mládež. Přinese nový typ literatury a multimédia orientovaná na zábavu a s velkým podílem zahraniční licenční produkce (jde o později uvedenou značku CooBoo, pozn. aut.) ...Nakladatelství Albatros bude fungovat dál jako hlavní imprint společnosti. Ale vedle něj budou samostatně růst i jiné značky. Všechny je od tohoto léta zastřeší společnost Albatros Media a.s.“* (KEJHOVÁ, 2009)

Tato nová situace musela zcela proměnit celkovou komunikaci nakladatelství. Místo dosavadní komunikace pod silnou značkou se objevují tři úplně nové značky, které jsou veřejnosti neznámé. Zároveň vedení Albatros Media a.s. dalo jednoznačné zadání marketingovému a PR oddělení, aby v komunikaci důsledně používalo nová loga a nové značky. Síla původního loga Albatrosu tak byla výrazně oslabena. I když společnost značku stále používá, nemůže už dobře známé logo posloužit jako podpora nových subbrandů.

Zkušenosti z trhu přitom ukazují<sup>2</sup>, že Albatros jako silnou značku vnímá především střední a starší generace. Tedy zákazníci, kteří se s produkcí Albatrosu setkávali ještě před Listopadem 1989. Právě ti stále vnímají Albatros jako hlavního nakladatele dětské literatury. Současné děti se už ke značce tolik neváží, je to dáno i tím, že i v rámci školní četby se setkávají s produkcí dalších nakladatelů. Tím pádem pro ně Albatros není tak viditelný. Vše je ještě navíc ztíženo jasně patrným příklonem zejména mladých čtenářů k titulům, které jsou známé i z médií. Ilustrací pro to mohou být výsledky prodeje v Klubu mladých čtenářů, který je jedním z tradičních distribučních kanálů Albatros Media a.s..

---

<sup>2</sup> Interní data společnosti Albatros Media a.s.

Pro děti totiž není rozhodující, kdo knihu vydal, a z větší části ani autor knihy. V tom jsou děti odlišné od dospělých čtenářů. Příkladem z produkce nakladatelství Albatros mohou být knihy Thomase Breziny. Jeho série dětských detektivních příběhů byla velmi úspěšná a děti si je dokonce spontánně vybíraly jako školní četbu. Nejnovější titul tohoto autora, který už tématem do série nezapadá, ani zdaleka tak úspěšný nebyl. To je v přímém protikladu s chováním dospělých. V tomto případě můžeme použít jako příklad knihy Dana Browna vydávané nakladatelstvím Argo. Od úspěchu titulu DaVinciho kód se všechny nově vydané knihy tohoto autora pravidelně dostávají na čelo žebříčku dlouhodobě nejprodávanějších knih.

PR strategie nakladatelského domu musí tedy s těmito specifiky pracovat. Z tohoto pohledu se kroky Albatrosu zdají být poměrně riskantní. Situaci nijak neprospělo, že vedení společnosti se rozhodlo k rebrandingu a změně organizační struktury v době ekonomické krize, kdy knižní trh v Česku (a nejen v něm) citelně klesl. Data společnosti Albatros Media a.s. naznačují, že pokles byl přibližně třetinový. „*Můžeme mluvit o útlumu, přelévání čtenářského zájmu. Český trh je velmi křehký, rozdrobený a konzervativní.*“ (HORÁČKOVÁ, 2010)

Již v roce 2009 tak stál Albatros přesněji řečeno Albatros Media a.s. před rozhodnutím, jak marketingově naložit se značkou, která je silná na trhu. „*Zachování jména Albatrosu v názvu zastřešující společnosti vyjadřuje kontinuitu v naší práci a rozvíjení toho nejlepšího z šedesátileté tradice Albatrosu. Ale dalším důvodem pro změnu je, že reaguje na změnu chování, zájmů a potřeb dětí a mládeže.*“ (KEJHOVÁ, 2009)

V praxi nakonec bohužel nedošlo k žádné intenzivnější komunikaci proměny Albatrosu v Albatros Media a.s.. Z tohoto pohledu nelze než konstatovat, že vedení společnosti Albatros Media a.s. zcela zanedbalo PR jako důležitý prvek při komunikaci podobných změn veřejnosti. Když pomineme několik rozhovorů, které poskytl generální ředitel společnosti a předseda představenstva Michal Krejčí, nelze v médiích prakticky nalézt žádné souvislejší vysvětlení těchto změn. Z pohledu běžného čtenáře tak došlo k tomu, že se z ničeho nic začalo mluvit o společnosti Albatros Media a.s., jejíž název a logo mu bylo zcela neznámé. Stejně tak neznámá mu byla nová loga Plus a CoBoo.

Asi není mnoho pochyb o tom, že z pohledu teorie PR byl celý projekt velmi neúspěšný a celkově znamenal oslabení síly značky Albatros. Nyní tedy nastává situace pro management Albatros Media a.s. na první pohled dobře známá. Je pochopitelné, že zopakovat

stejnou chybu jako se značkou Albatros, by v případě značky Computer Press a.s. nebylo úplně rozumné. Z tohoto pohledu a při těchto zkušenostech by se tak mohlo zdát, že odpověď na otázku položenou v samotném úvodu této práce by mohla být jednoduchá. Nechat značku Computer Press a.s. tak jako dosud a být patří do struktury Albatros Media a.s., nechat ji působit zcela autonomně. Tak jednoduchá ovšem situace není, což osvětlí následující řádky.

### **4.3 Aktuální struktura PR v Albatros Media a.s. a Computer Press a.s.**

V současné době tedy vedle sebe existují dvě nezávislá marketingová oddělení. Jedno v původních strukturách Albatros Media a.s. sídlí v Praze, druhé v Brně prozatím odpovídá za značku Computer Press a.s.. Marketingové oddělení společnosti Albatros Media a.s. prošlo za poslední dva roky několika zásadními organizačními změnami. Po vytvoření struktury Albatros Media a.s. a vytvoření čtyř nakladatelství pod tímto zastřešujícím brandem došlo k vytvoření pozic brand manažerů odpovídajících za jednotlivá nakladatelství. Tito brand manažeři byli zodpovědní marketingovou i PR komunikaci jednotlivých značek a organizačně byli zařazeni na stejnou úroveň jako marketingový manažer, který zodpovídal za ATL komunikaci celého nakladatelského domu a spolupracoval s brand manažery na ATL komunikaci jednotlivých nakladatelství. Do zodpovědnosti marketing manažera také spadala produkce kampaní.

Vzhledem k tomu, že se původní struktura ukázala jako nepříliš funkční, došlo ke změně uspořádání a pozice brand manažerů byla zrušena. Oddělení marketingu bylo v této době začleněno organizačně pod obchodního a marketingového ředitele. V současné době má marketingové oddělení Albatros Media a.s. celkem tři pozice, kromě marketingového manažera, který je zodpovědný za chod celého oddělení a za marketingovou komunikaci všech nakladatelství v rámci Albatros Media a.s.. Součástí tohoto oddělení je také PR specialista, který je podřízen marketingovému manažerovi, a produkční. Celé marketingové oddělení je pak přímo podřízeno generálnímu řediteli společnosti.

Kromě potenciálního začlenění marketingu Computer Press a.s. chystá management Albatros Media a.s. ještě jednu změnu, která by se měla odehrát v létě roku 2011. Mělo by dojít k obnovení pozic brand manažerů. Vzhledem k předchozím negativním zkušenostem s touto pozicí ale budou již brand manažeři podřízeni marketingovému manažerovi, kterému zůstane hlavní zodpovědnost za stanovení marketingových strategií jednotlivých na-

kladatelství. Brand manažeři tak budou v podstatě výkonnými články v oddělení marketingu a budou organizačně zařazeni na stejnou úroveň jako PR specialista.

Právě obnovení pozic brand manažerů do jejichž kompetence budou rozděleny jednotlivé značky patřící pod nakladatelský dům Albatros Media a.s., dává prostor k začlenění původního marketingového oddělení Computer Press a.s. do struktury vlastnické společnosti.

Za stávající situace má marketingové oddělení Computer Press a.s. dvě pozice, tj. marketingovou ředitelku a produkční. Do kompetencí marketingové ředitelky patří také PR komunikace. V dosavadní praxi Computer Press a.s. tak neexistovala samostatná PR pozice a public relations bylo zcela součástí marketingové komunikace a to i personálně. V původní vlastnické struktuře podléhalo marketingové oddělení generálnímu řediteli společnosti. Až do června roku 2011 budou struktury původní společnosti Computer Press a.s. zachovány.

Vzhledem k tomu, že generálním ředitelem společnosti se po změně vlastnické struktury stal dosavadní generální ředitel (a zároveň akcionář) kupující společnosti Albatros Media a.s.. Sídlo generálního ředitele bylo přeneseno do Prahy a proto, v zájmu bezproblémového fungování společnosti Computer Press a.s. do doby jejího plného začlenění do struktury Albatros Media a.s., bylo marketingové oddělení podřízeno programovému řediteli Computer Press a.s.. Zároveň bylo uloženo marketingovému oddělení koordinovat svoje aktivity s marketingem Albatros Media a.s..

Z pohledu PR komunikace tak v současné době například existují dva media listy, které nejsou vzájemně propojené. Je logické, že část těchto media listů je shodná, na druhou stranu vzhledem k odlišnému zaměření Computer Press a.s. je na media listu této společnosti řada novinářů, kteří nejsou na media listu mateřské společnosti. Tiskové zprávy Computer Press a.s. zachovávají prozatím původní strukturu, přičemž v patičce je uvedeno, že nakladatelství je součástí Albatros Media a.s..

Tyto tiskové zprávy používají jiný layout než ostatní tiskové zprávy značek Albatros Media a.s.. I ty ale používají v záhlaví tiskové zprávy vždy své logo a nikoli logo nakladatelského domu, do něhož patří. PR komunikace obou subjektů dosud pokračuje odděleně, tzn., že i tiskové zprávy jsou novinářům zasílány na základě samostatných media listů. Byť při prvních koordinačních schůzkách obou marketingových oddělení se ukázala nutnost výrazné aktualizace kontaktů z media listu Computer Press a.s.. Podle samostatných media listů jsou také novináři zváni na tiskové konference, křty a další akce.

## 5 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY

Ke správnému zhodnocení všech hypotéz a předpokladů můžeme spoléhat na vlastní zkušenosti a znalosti. Vždy je ale dobré hypotézy modifikovat ještě jinak, abychom tak potvrdili platnost závěru. Pro potřeby této bakalářské práce byl zvolen kvantitativní výzkum zaměřený na koncové zákazníky nakladatelství, tedy na kupující knih. Tento výzkum nám sice neodpovídá přímo na otázku, zda spojit nebo nespojit komunikaci, ale pomáhá nám v určení strategií zaměření public relations komunikace.

Z pohledu konečného rozhodnutí je pak důležitý kvalitativní výzkum, v němž byli osloveni zástupci médií, prodejců knih a spisovatelů, tedy klíčových stakeholderů pro nakladatelství. K dokreslení obrazu a přesnému porovnání silných a slabých stránek, které má každý z uvažovaných scénářů, se pak jako nejvhodnější ukázala SWOT analýza.

### 5.1 Strategické rozhodování: SWOT analýza

Prvním krokem celého projektu musí být zhodnocení aktuálního stavu, tedy analýza současného stavu PR komunikace. Nejvhodnější metodou z tohoto pohledu je SWOT analýza, která se stane výchozím bodem celého projektu. Celkem se jedná o tři nezávislé SWOT analýzy. Dvě analýzy zhodnotí aktuální stav ve společnostech Albatros Media a.s. a Computer Press a.s.. Tyto analýzy nám pomohou popsat aktuální stav a také identifikovat silné a slabé stránky stávajícího řešení. Strategická analýza současného stavu PR komunikace v obou společnostech vznikla na základě osobních rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společností a studia interních i veřejně dostupných materiálů.

Na základě těchto dvou analýz pak bude provedena zastřešující SWOT analýza zaměřená na možné budoucí spojení PR komunikací obou firem. Tato analýza se zaměří na možné důsledky a konsekvence, které přinese plánované či uvažované spojení komunikací. Je samozřejmé, že tak jako má své silné a slabé stránky aktuální stav, má je i uvažované spojení. Stejně tak přinese tato SWOT analýza zhodnocení příležitostí a hrozeb, které mohou plynout ze změny komunikační strategie a ze sloučení komunikačních strategií obou firem. Analýzy se konkrétně zaměří na to, jak funguje komunikace s novináři v současné době. Bude analyzovat například systém rozesílání recenzních výtisků v jednotlivých firmách a vyhodnotí jejich efektivnost, dále zanalyzuje práci jednotlivých PR oddělení s novináři, efektivitu rozesílaných tiskových zpráv.

Jedním z problémů, na které se analýza zaměří, jsou relativně odlišné skupiny novinářů, se kterými obě firmy komunikují. Ačkoli se jak Albatros Media a.s., tak Computer Press a.s. zaměřují na vydávání knih, jejich produkce je žánrově vzdálená. Zatímco Albatros Media a.s. vydává především beletrii pro děti, mládež a dospělé, Computer Press a.s. si na trhu získal respekt svými odbornými knihami zejména z oblasti výpočetní techniky, ekonomie atp. Z toho vyplývá, že obě nakladatelství zaměřovala své PR aktivity na jiné novináře. Někteří významní čeští novináři zabývající se kulturou však komunikovali s oběma nakladatelstvími. Přesto lze tvrdit, že nemalá část media listu je odlišná.

Cílová SWOT analýza tak odkryje, co může společnost získat spojením obou media listů. Osloví sice větší množství novinářů, ale v analýze je potřeba brát v úvahu i možná rizika tohoto spojení. Především se zvýší riziko, že společnost bude oslovovat sice větší množství novinářů, ale efektivita komunikace se nijak nezvýší. Případné spojení bude vyžadovat daleko citlivější práci s media listem a jeho daleko přesnější segmentaci. Zvýšené náklady na práci i rizika možného přerušování fungujících komunikačních vazeb se ve SWOT analýze musí rozhodně zobrazit. Výsledkem analýzy bude doporučení, zda bude v budoucnu přínosem spojení public relations, či bude strategické ponechat PR komunikaci v současné podobě.

## 5.2 Kvantitativní výzkum: „Podle čeho kupujeme knihy“<sup>3</sup>

Pomocným vodítkem při hodnocení komunikačních strategií nakladatelského domu Albatros Media a.s. je kvalitativní výzkum. Ten sice nepomůže v odpovědi na otázku, jak postupovat při začlenění nového nakladatelství do stávajících struktur, přesto může být cenným indikátorem. Přímá komunikace se zákazníkem je totiž pro nakladatele složitá, což je dáno specifikami trhu i produktu. Při přípravě komunikační strategie je ale nutné mít na mysli, že veškeré PR kanály by měly směřovat k tomu, aby ovlivnily chování koncového spotřebitele. A to i v případech, kdy jsou adresáty sdělení obchodní partneři (knihkupci) a novináři.

---

<sup>3</sup> Interní výzkum organizovaný společností Albatros Media a.s. Společnost zpřístupnila pro potřeby práce pouze celkové výsledky, nikoli získaná data



### 5.2.1 Průběh a forma kvantitativního výzkumu

Při přípravě kvalitativního výzkumu tak bylo rozhodnuto o oslovení potenciálních respondentů v místě prodeje. Výzkum byl tak zaměřený na spotřebitele, kteří právě učinili nákup. Proběhl nejprve v Praze v předvánočním čase, kdy se knihy nakupují z celého roku nejvíce. Přislíbena byla spolupráce knihkupectví sítí Neoluxor a NeoPalladium. Pro tuto anketu jsme tedy vybrali největší pražské knihkupectví Neoluxor Václavské náměstí, NeoPalladium, které je součástí komplexu obchodního domu Palladium na náměstí Republiky, a Neoluxor Nový Smíchov, situovaný v obchodním centru Nový Smíchov. Termín vypracování dotazníků byl stanoven na první adventní neděli a vyzpovídáno bylo 300 osob. Jako tazatele jsme zvolili studenty Literární akademie.

Dotazník<sup>4</sup> byl složen z otázek objasňujících psychologii zákazníka kupujícího knihy ať už odborné, dětské či beletrii. Základní otázka vyplývá z každodenní interní komunikace ve společnosti: „Kupují si zákazníci knihu podle grafické úpravy obálky?“ Dále se nabízely otázky: „Je anotace na přebalu knihy dalším rozhodujícím faktorem ke koupi knihy?“ či „Kupuje si zákazník knihu na doporučení přátel, je ovlivněn reklamou, nebo se rozhoduje podle nabídky v knihkupectví?“ Případně také: „Je při koupi rozhodující cena knihy a v jaké cenové hladině by se měla pohybovat?“ Samozřejmou součástí dotazníku bylo zaznamenání věkové skupiny a pohlaví dotazovaného. Výzkum tak mimo jiné jasně zodpověděl na otázky, jestli knihy častěji kupují ženy či muži a v jaké věkové kategorii.

### 5.2.2 Rizika a jejich minimalizace

Takto realizovaný výzkum má i svoje slabiny. Z pohledu teorie je tou největší slabinou nemožnost zajistit reprezentativní sociologický vzorek. Během dotazování se ani teoreticky nepodařilo pokrýt rovnoměrně všechny skupiny podle sociodemografického rozložení společnosti. Při vyhodnocení výsledků bylo nutné tento fakt vzít v úvahu stejně jako fakt, že do velkých knihkupeckých domů v předvánočním čase chodí knihy nakupovat jen určitá část z potenciálních zákazníků.

*„Skupiny, o které se v sociologickém výzkumu zajímáme, nejsou malé. V kvantitativní verzi výzkumu jsme schopni zkoumat celou skupinu jen výjimečně. Pravidelně jedině sčítání lidu je studií celé populace. Většinou zkoumáme jen některé členy skupiny a doufáme, že naše*

---

<sup>4</sup> Dotazník je přílohou této bakalářské práce

*závěry budou aplikovatelné i na ostatní, na ty nestudované. To nás přivádí ke dvěma základním termínům, které potřebujeme pro tuhle kapitolu: populace a vzorek (výběrový soubor). ...Náš stěžejní úkol je najít postup, aby výsledky, které získáme na vzorku, byly co nejvíce podobné těm, které bychom získali na celé populaci.“ (DISMAN, 2002 str. 93)*

Další slabiny tohoto výzkumu se, tak jako u všech dotazníkových šetření, skrývají v samotných tazatelích, především v poctivosti jejich přístupu k dotazování. Tato rizika byla minimalizována důkladným školením, kterým tazatelé před spuštěním výzkumu prošli. Už při sestavování dotazníku bylo nutné věnovat pozornost i vyznění otázek, aby nebyly návodné a předem respondentovi nepodsouvaly odpovědi. Této skutečnosti byla při sestavování dotazníku věnována maximální pozornost.

Určité nedostatky vyplývající ze specifické skupiny návštěvníků velkých knihkupectví v době předvánočního prodeje, na které se zaměřila první fáze kvantitativního výzkumu, byly alespoň částečně eliminovány v navazující druhé fázi. Ta proběhla na začátku roku 2011 a zaměřila se na knihkupectví v krajských a okresních městech po celé České republice. Ve druhé fázi byl využit identický dotazník a osloven stejný počet respondentů, tedy 300 osob různých věkových kategorií. Zde jsme zvolili do rolí tazatelů samotné knihkupce, pro které měl dotazník přínos pro případné obohacení jimi nabízeného sortimentu. Rozdílně od první fáze, je druhá fáze pojata nikoli jako jednorázový výzkum, ale jako průběžné dotazování v časovém rozmezí několika týdnů. Jedním z předpokladů celého výzkumu je skutečnost, že výsledky se budou dramaticky lišit od výsledků získaných během první fáze dotazování v předvánoční Praze.

Všechny tři pražské obchody jsou totiž velice dobře zásobované a umístěné na komerčně velmi atraktivních místech. To vede k tomu, že jsou hodně navštěvované. Velká návštěvnost mnohdy nenapomáhá klidné atmosféře, v níž by si zákazník mohl v klidu vybrat knihu. Lze tedy předpokládat, že po kompletním vyhodnocení výzkumu se potvrdí předpoklad, že si knihu zákazníci kupují na popud reklamy či doporučení přátel. Výzkum probíhající v povánočním období a mimo Prahu by naopak mohl přinést výsledek zcela opačný. Zákazníci měli více času a klidu na dlouhé vybírání knih podle obalu, anotace případně podle samotného obsahu knihy. I když by se mělo ve druhé fázi podařit alespoň částečně eliminovat možná rizika vyplývající z nereprezentativnosti vzorku respondentů, ani v této fázi nelze reprezentativnost zcela zajistit. To je třeba v celkové analýze opět vzít na vědomí. I zde jsou stejná rizika jako v první fázi, pokud se týká konstrukce dotazníků a kvality

tazatelů. Finanční náklady na obě fáze výzkumu se pohybovaly do 10 000 Kč. V této části byl zahrnut tisk dotazníků, dotazující se studenti a zhodnocovatelé dotazníku.

### 5.3 Kvalitativní výzkum: „Co si myslí adresáti komunikace“

Jestliže je kvantitativní výzkum jen pomocným vodítkem pro naplnění cílů této práce a určení PR strategie společnosti Albatros Media a.s., kvalitativní výzkum je k dosažení tohoto cíle nápomocen mnohem příměji. *„Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“* (DISMAN, 2002 str. 285) V případě kvalitativního výzkumu nemusíme sledovat reprezentativnost vzorku dotazovaných. Disman upozorňuje, že pomocí kvalitativního šetření můžeme získat informaci o porozumění. Vzhledem k absenci standardizace je reliabilita kvalitativního šetření nízká, nicméně vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů výzkumu nejsou redukovány a zkreslovány, má takový výzkum vysokou validitu.

Kvalitativní výzkum byl zaměřen na vnímání public relations mezi zaměstnanci obou společností, na to, jak jej vnímají novináři a zda by přivítali fúzi i v oblasti PR, autory knih a marketingové manažery knihkupeckých sítí. Vzorku všech čtyř zmíněných cílových skupin bylo předloženo dotazníkové šetření zaměřené na rozdílnou komunikaci obou společností, a na to, jak je tato komunikace užitečná nebo naopak neúčinná z pohledu jejich profese. *„V kvalitativním výzkumu výběr proměnných není prováděn výzkumníkem. V kvalitativním výzkumu o redukci dat de facto rozhodují zkoumané osoby. Výzkumník vede respondenta k tomu, aby mu řekl co nejvíce o příjmu, a doufá, že zkoumaná osoba vybere vše, co je pro ni relevantní.“* (DISMAN, 2002 str. 290)

Nakladatelství tak získalo stanoviska klíčových stakeholderů, která je potřeba zohlednit při přípravě komunikační strategie a volbě PR nástrojů, jež budou v další komunikaci využívány. Tato fáze proběhla formou nestandardizovaných strukturovaných rozhovorů vedených autorkou práce. Rozhovory byly nahrávány a následně analyzovány a kódovány tak, aby bylo možné využít poznatků získaných z rozhovorů pro konstrukci výzkumných otázek a následně jako vodítko pro určování strategií.

*„Celý proces je kontrolován jen a jen vynořující se teorií a ne něčím apriorně definovaným. Struktury, vynořující se v tomto procesu jsou předběžně kategorizovány a analyzovány. Jsou vytvářeny předběžné hypotézy a analytické koncepty.“* (DISMAN, 2002 str. 300) Kvalitativní výzkum nám pomůže k potvrzení či vyvrácení pracovní hypotézy. Odkryje

vnímání PR komunikace klíčovými adresáty a částečně nastíní i jejich specifické potřeby v této komunikaci. Na základě tohoto lze usoudit, zda z pohledu stakeholderů je výhodnější spojit PR komunikaci anebo ji nechat autonomní.

## 6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU

Z pohledu strategického plánování se jako nejvhodnější pro posouzení stávajícího stavu komunikace a public relations ukázala SWOT analýza. Ta umožňuje na základě rozboru silných a slabých stránek identifikovat vazby, které působí na úspěch či neúspěch chystané strategie. SWOT analýza zároveň umožní identifikovat potenciální hrozby a na základě toho pomůže v rozhodování, jak postupovat, abychom maximalizovali benefity generované spojením dvou silných značek na českém trhu.

### 6.1 Stávající struktura PR komunikace Albatros Media a.s.

Albatros Media a.s. je skupina, která v sobě již za stávajícího stavu integruje čtyři nakladatelství. Public relations těchto nakladatelství je jednotné a strategie jsou vzájemně sladěny tak, aby všichni členové skupiny Albatros Media a.s. svoje public relations aktivity koordinovali a mohli tak co nejvíce využívat synergií, které plynou z příslušnosti ke skupině a také silné značce Albatros.

#### Stávající struktura PR komunikace Albatros Media a.s.

Obrázek 1

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zázemí silné společnosti</li> <li>Silný brand v podobě značky Albatros</li> <li>Velká kvalita publikací</li> <li>Samostatná pozice PR specialisty</li> <li>Novinář v pozici PR speciality</li> <li>Osobní vazby na kulturní novináře</li> <li>Okamžité rozesílání recenzních výtisků</li> <li>Nápadité eventy</li> <li>Aktualizované medialisty</li> <li>Pravidelná informovanost novinářů o nových titulech</li> <li>Vysoké výskyty v médiích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méně známé značky CooBoo a Plus</li> <li>Nevyhraněnost jednotlivých brandů</li> <li>Nepodařený experiment s brand managery</li> <li>Omezená komunikace s knihkupci</li> <li>Nedefinované postavení společnosti v otázce e-knih</li> <li>Nízká kontrola monitoringu tisku</li> <li>Absence dlouhodobých edičních plánů</li> <li>Nízká pružnost ve schvalování</li> <li>Nízká prezentace na veletrzích</li> <li>Nízká komunikace s autory knih</li> <li>Nevyjasněné postavení v oblasti sponzoringu</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lepší využití prostoru v kulturních rubrikách médií</li> <li>Nastavení PR komunikace B2B (knihkupci)</li> <li>Aktualizace postavení jednotlivých nakladatelství v rámci Albatros Media</li> <li>Nastavení komunikace směrem k autorům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velké konkurenční prostředí v oblasti dětských knih a dospělé beletrie</li> <li>Ztráta klíčových kmenových autorů</li> <li>Vysoká aktivita konkurenčních PR oddělení</li> <li>Nástup e-knih může změnit knižní trh</li> <li>Plochá organizační struktura</li> </ul>

Zdroj: osobních rozhovory s klíčovými zaměstnanci, interní i veřejně dostupné materiály

### 6.1.1 Silné stránky

Právě síla značky Albatros, byť se v současné době jedná vlastně jen o jednu ze značek skupiny, patří beze sporu k silným stránkám Albatros Media a.s. tak, jak je ukazuje SWOT analýza na obrázku 1. Albatros Media a.s. lze považovat za pokračovatele původního nakladatelství Albatros a tedy za stabilní společnost se značkou, která je veřejnosti dobře známá. Na rozdíl od stávající situace ve společnosti Computer Press a.s., má marketingové oddělení Albatros Media a.s. vytvořeno samostatnou pozici PR specialisty. Po několika změnách byla tato pozice obsazena Mgr. Radkou Potměšilovou, která má za sebou dlouhou žurnalistickou praxi a poznala tak potřeby novinářů kulturních rubrik či těch, kteří se zabývají recenzemi knih.

Na základě svých zkušeností může PR specialistka přizpůsobit public relations strategii nakladatelského domu kromě teoretických poznatků také praktickým zkušenostem, které ve svých předchozích pozicích získala. Přirozeným přínosem obsazení pozice PR specialisty bývalým novinářem jsou osobní vazby, které mohou v řadě případů přetrvat i v okamžiku, kdy se z novináře–kolegy stane zástupce public relations sféry. Tyto osobní vazby a předchozí zkušenosti lze využít pro zvýšení efektivity PR komunikace. Teorie public relations jednoznačně ukazuje, že osobní vazby a vybudované silné vztahy mezi PR specialistou a novináři, jsou přínosem. Právě proto můžeme identifikovat obsazení pozice PR specialisty bývalým novinářem jako jednu z důležitých silných stránek společnosti.

Tyto vazby umožňují Albatros Media a.s. udržovat i velmi dobře aktualizované media listy. Bývalý novinář je totiž většinou dobře seznámen se situací na mediálním trhu a ví, kteří novináři jsou aktivní a publikují a naopak, kteří využívají svoji příslušnost k novinářům pouze jako cestu k vlastnímu prospěchu<sup>5</sup>. Vzhledem ke všeobecné atraktivitě knih musí PR oddělení téměř každého nakladatelství tomuto problému čelit. Projevuje se to například velkým množstvím žádostí o tzv. recenzní výtisky a to dokonce od osob, které recenze již dlouhou dobu (nebo nikdy) nepublikovaly. Tento tlak se zvyšuje zejména u atraktivních

---

<sup>5</sup> Důkazem toho, že zneužívání novinářského postavení není v českých poměrech úplně výjimečné, je rozsáhlá diskuse, která probíhala na půdě Syndikátu novinářů a na stránkách časopisu Mediažurnál, který SN vydává. Tato diskuse byla pravděpodobně nejsilnější na počátku roku 2011 a odrazila se v číslech 1/2011 a 2/2011 Mediažurnálu.

titulů. Dobře fungující strategie zasílání recenzních výtisků tak patří k dalším silným stránkám, které lze identifikovat u Albatros Media a.s..

I když celé marketingové oddělení prošlo v posledních letech několika turbulencemi, v současné době se i díky správné volbě PR specialistiky podařilo situaci stabilizovat. Výhodou Albatros Media a.s. jako relativně velké firmy je pak faktická nutnost formalizovaných vztahů a organizační struktury. To sebou nese i implementaci informačního systému, ke které došlo v minulém roce v souvislosti s vytvořením struktury čtyř nakladatelství sdružených do skupiny. Tento informační systém umožňuje efektivně pracovat jak s obchodními, tak s marketingovými informacemi. Informační systém tak umožňuje nejen udržet velmi dobrý přehled o recenzních výtiscích, ale také využít automatických funkcí umožňujících novináře pravidelně informovat o nových titulech.

Fungování public relations ve společnosti Albatros Media a.s. lze hodnotit také z pohledu mediální publicity. Interní analýzy nakladatelského domu přitom ukazují, že mediální zásah všech značek patřících do skupiny je možné řadit k největším na trhu. Tento zásah znamená i posilování znalosti značky u široké veřejnosti, které jsou texty v médiích určeny. Zkušenosti obchodních zástupců Albatros Media a.s. a také poznatky z kvalitativního výzkumu pro účely této práce potvrzují, že mediální známost titulu je jedním z klíčových parametrů, podle kterých si kupující knihy vybírají. Podobný trend ukazuje i provedený kvantitativní výzkum, který ukázal, že zákazníci knihkupectví vybírají knihu podle osoby autora a na doporučení. Lze předpokládat, že kromě osobních zkušeností kupujících také v případě nákupu knihy podle jejího autora hraje silnou roli mediální známost. To lze velmi dobře dokumentovat na publikacích Dana Browna, jehož tituly jsou od úspěchu Šifry mistra Leonarda pravidelně bestsellery. Podobný fenomén funguje například u knih Haliny Pawlowské či dalších mediálně známých osobností.

### **6.1.2 Slabé stránky**

Přestože je v současné době situace v marketingovém oddělení Albatros Media a.s. stabilizovaná, v minulých měsících prošla řadou změn, kdy majitelé firmy hledali optimální nastavení struktury a funkčnosti oddělení. To se dotklo také funkce PR specialisty<sup>6</sup>. Slabou stránkou komunikace Albatros Media a.s. jsou tak částečně narušené vztahy s novináři,

---

<sup>6</sup> Viz. 4.3 Aktuální struktura PR v Albatros Media a.s. a , str. 34

kteřé musí teprve nová PR specialistka obnovit či znovu vybudovat. Tyto vztahy citelně narušilo přesunutí PR komunikace na brand manažery jednotlivých nakladatelství patřících do skupiny Albatros Media a.s.. V důsledku tohoto kroku vedení společnosti došlo k rozdrobení komunikace, protože se stejným novinářem komunikovalo několik zástupců skupiny. To nutně vedlo ke snížení efektivity PR a k jistému rozvolnění osobních vztahů.

Za jisté oslabení komunikace Albatrosu v minulosti můžeme považovat také samotné vytvoření čtyř nakladatelství v rámci Albatros Media a.s.. Vzhledem k tomu, že rozdělení se událo na pozadí dalších změn ve společnosti, nebylo možné připravit kvalitní a propracovanou PR strategii, která by veřejnosti i novináře připravila na tuto změnu a komunikovala postavení značek Cooboo a Plus ve spojitosti s původní a tradiční značkou Albatros. Problematická je rovněž malá vyhraněnost či neukotvenost nových značek nakladatelského domu. Zatímco značku Albatros si veřejnost jednoznačně spojí s tituly pro děti, u zbylých dvou značek bude vybudování takovéto vazby v povědomí adresátů PR komunikace rozhodně ještě nějakou dobu trvat.

Nedostatky lze najít i v samotném procesním a organizačním zvládnutí fungování public relations v rámci Albatros Media a.s.. Analýza procesů v této společnosti jednoznačně vede k tomu, že firma ještě nedokázala zcela akceptovat nový styl řízení a její fungování vykazuje jednoznačně znaky nezvládnutého růstu. Ač má firma formálně vybudovanu vertikální strukturu řízení, ve skutečnosti je organizační schéma velice ploché. Tyto skutečnosti pak vedou k citelné nepružnosti ve schvalovacích a rozhodovacích procesech i v neschopnosti reagovat na aktuální změny a nové výzvy na trhu. To se odráží například v absenci dlouhodobých edičních plánů, které by umožnily systematicky budovat image jednotlivých značek nakladatelského domu, i například postoj k novému fenoménu elektronických knih. Zatímco ostatní nakladatelství se začínají k tomuto fenoménu stavět stále otevřeněji, Albatros Media a.s. svůj postoj zatím neodkryl.

Z neusazenosti struktur marketingového oddělení plyne například i absence pravidelného monitoringu tisku, které velmi omezuje hodnocení efektivity kanálů public relations. Jak ukázaly výsledky kvalitativního výzkumu, slabiny Albatros Media a.s. lze hledat i v zanedbávání dalších důležitých skupin stakeholderů. Zatímco komunikaci s novináři se daří pomalu obnovovat, public relations směřovanému na knihkupce i autory knih chybí větší systematickosti. Za problematické lze považovat i malou aktivitu společnosti na různých veletrzích spojených s knižním trhem.



### 6.1.3 Příležitosti

Z externího pohledu lze vidět možné příležitosti pro komunikaci Albatros Media a.s. ve využití silných stránek a naopak eliminaci stránek slabých. Při pohledu na stávající situaci lze vidět jednoznačně příležitosti generované ustálením struktury marketingového oddělení a tím, že pozici PR specialisty zastává bývalá novinářka. Pokud se podaří dobře nastavit agendu public relations, může se podařit zvýšit mediální zásah PR komunikace Albatros Media a.s. a využít tak prostor zejména v kulturních rubrikách časopisů a novin, který není dosud efektivně pokryt. Sjednocením komunikace s médii do jedné kontaktní osoby by se mělo podařit navázat dobré a vzájemně výhodné vztahy s klíčovými novináři.

Jednoznačným požadavkem pro posílení pozice na trhu je také posílení známosti a image jednotlivých značek Albatros Media a.s.. Velkým úkolem pro PR společnosti je pak vybudování komunikace s knihkupci a také s kmenovými autory jednotlivých nakladatelství, tak aby komunikace s nimi odpovídala požadavkům současného trhu. Je důležité si uvědomit, že kmenoví autoři jsou velmi důležití pro prestiž nakladatelství a mohou nepřímo přispívat k budování pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti. Důležitost osoby autora pro čtenáře odkryl i kvantitativní průzkum.

Jakýmsi vedlejším produktem postupného zlepšování PR komunikace Albatros Media a.s. by mohlo být zvýšení prestiže marketingového oddělení a PR v rámci samotné firmy. Díky tomu by se mohlo podařit přesvědčit vedení společnosti o tom, že marketingové a PR plánování je strategickým rozhodováním, které potřebuje dlouhodobější koncepci, a tudíž, že není vhodné do struktury oddělení často zasahovat. Ustálení struktury pak může přinést i ustálení interní komunikace marketingového oddělení s dalšími odděleními v rámci společnosti, což by mělo znamenat i vyšší efektivitu fungování celého nakladatelského domu Albatros Media a.s..

### 6.1.4 Hrozby

Jakkoli je značka Albatros a přeneseně i Albatros Media a.s. na trhu silná, je nutné mít stále na paměti, že se společnost pohybuje na extrémně konkurenčním trhu, kde v současné době působí několik tisíc nakladatelství. Velmi silná konkurence panuje zejména na trhu s dětskou literaturou, a také na trhu beletrie pro dospělé. Právě tyto trhy přitom tvoří hlavní část obrátu Albatros Media a.s. a ztráta těchto trhů může znamenat přímé ohrožení společnosti. Pokud by se tedy nepodařilo zefektivnit vnitřní organizaci Albatrosa Media a.s., mohla by začít rychle ztrácet své postavení na trhu.

Se zefektivněním interních procesů pak souvisí také nutnost urychleně vybudovat strategii public relations komunikace směřované na knihkupce, autory a další klíčové aktéry na trhu. Možná ztráta známých autorů by opět vedla zcela jednoznačně k oslabení pozice firmy na trhu. Celkově lze vidět jako zásadní hrozbu nezvládnutí interní public relations komunikace, a také její nepřizpůsobení se změněným podmínkám na trhu.

Potenciálně velká hrozba se pro Albatros Media a.s. skrývá v podobě elektronických knih, které s rozvojem a snížením cen čteček rychle získávají na popularitě. Varovným signálem by pro Albatros Media a.s. měla být aktivita konkurenčních nakladatelských domů, které jsou na tuto skutečnost připraveny více než Albatros Media a.s.. Plochý model řízení společnosti se v moderní době a na konkurenčním trhu ukazuje jako velmi neefektivní, zejména u vyšších společností. Obvykle totiž neumožňuje dostatečně rychle reagovat na změny trhu, protože impulsy nemusí dorazit na správné místo.

## **6.2 Stávající struktura PR komunikace Computer Press a.s.**

Postavení společnosti Computer Press a.s. na trhu je výrazně odlišné od společnosti Albatros Media a.s., která se v roce 2010 stala novým vlastníkem. Na české poměry se jednalo o nakladatelství střední velikosti, které bylo navíc tradičně zaměřeno jen na segment odborné literatury. Publikace z dalších segmentů trhu pak nakladatelství zařazovala nekonceptně. Společnost v posledních letech navíc několikrát změnila majitele, což rozhodně poškodilo její image na trhu.

## Stávající struktura PR komunikace Computer Press a.s.

Obrázek 2

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní odborné tituly Nízká konkurence v segmentu odborných knih Velký rozvoj ve svém segmentu Zacílení na široké spektrum zákazníků Zpětná kontrola monitoringu tisku Rychlá reakce na požadavky trhu Komunikace s odbornými novináři	Prezentované dvě značky Computer Press a CPress Absence samostatné pozice PR specialisty Nízká komunikace s novináři Recenzní výtisky zasílané měsíc zpětně Špatná komunikace s autory Chyby při přípravě eventů Nízké výskyty v médiích Absence dlouhodobých edičních plánů Neexistující komunikace s knihkupci Zastaralé medialisty Nízká aktivita na veletrzích
Příležitosti	Hrozby
Vyjasnění komunikace jedné značky Aktualizace medialistů Navázání osobních vztahů s novináři Odborná kvalifikace PR specialisty Zvýšení počtu výskytnů v médiích Zvýšení povědomí o značce Rychlejší reakce na změny trhu	Velká závislost na vývoji jednoho segmentu trhu Absence dlouhodobých strategií Malá diverzifikace portfolia Nástup e-knih

Zdroj: osobních rozhovory s klíčovými zaměstnanci, interní i veřejně dostupné materiály

### 6.2.1 Silné stránky

Ekonomická teorie nás učí, že zacílení na jediný segment trhu může být rizikové, zároveň ale velmi výnosné. Podobné chování můžeme najít například u tržních troškařů, kteří mají výhodu ve znalosti svého segmentu a navíc v možnosti zaměřit se na produkci s vysokou přidanou hodnotou (KOTLER, 2007). Tento poznatek můžeme částečně aplikovat i na společnost Computer Press a.s.. Ta se od počátku své existence zaměřila na trh odborných publikací, zejména počítačových titulů. Dalo by se říci, že ten (niku) to trh v podstatě v Česku vytvořila. Později do svých edičních plánů zařazovala i odborné publikace z jiných segmentů trhu.

Jednoznačně tak lze mezi silné stránky této společnosti zařadit dobrou znalost svého segmentu trhu, kterým navíc může oslovit velkou část zákazníků. Vzhledem k tomu, že v současné době pokrývá odborná literatura z produkce Computer Press a.s. velkou část oborů, lze za potenciální zákazníky považovat téměř všechny ekonomicky aktivní občany

v Česku. Kvalita odborných titulů je přitom dlouhodobě velmi vysoce hodnocena, což posiluje postavení společnosti na trhu, který je navíc mnohem méně konkurenční než trh běžné knižní produkce. Menší velikost společnosti a také zacílení na užší trh navíc umožňuje rychleji reagovat na požadavky trhu.

Oproti stávající situaci v PR strategii Albatros Media a.s., lze u společnosti Computer Press a.s. pozitivně hodnotit fungující monitoring tisku. Na rozdíl od většiny ostatních nakladatelství na českém trhu se díky zaměření na odborné tituly před společností Computer Press a.s. otevírá nový komunikační kanál v rámci její PR strategie. Společnost má totiž dlouhodobě vybudovány vztahy s novináři v odborných médiích. To je nejpatrnější zejména v médiích zabývajících se informačními a komunikačními technologiemi, protože právě tento segment je s nakladatelstvím Computer Press a.s. všeobecně spojován.

### 6.2.2 Slabé stránky

I když jsme v předchozí subkapitole vyzdvihli některé aspekty public relations strategie společnosti Computer Press a.s., při hlubší analýze se nelze ubránit dojmu, že ucelenější koncepce PR komunikace společnosti zcela chybí. Je to dáno tím, že odpovědnost za public relations náleží marketingové ředitelce, která o tomto oboru nemá hlubší znalosti a ve svém rozhodování upřednostňuje ekonomická hlediska, což není v oblasti PR vždy tím nejlepším řešením. Ve srovnání s Albatros Media a.s. je komunikace s novináři výrazně méně intenzivní a méně efektivní. Společnost má dlouho neaktualizované media listy a oslovuje tak v řadě případů osoby, které už na svých pozicích nepracují.

Jakési zanedbání významu PR se odráží také v zásadních komunikačních chybách, které lze ve strategii (je-li vůbec nějaká) vyzorovat. Zásadní chybou z pohledu fungování knižního trhu je zasílání recenzních výtisků novinářům s více než měsíčním zpožděním, což se mimo jiné projevuje také velmi malým mediálním zásahem, který je v podstatě opět omezen jen na některá odborná média, u nichž není zpoždění tak zásadním problémem. Neznalost hlubší teorie public relations pak vede také k opakujícím se chybám při plánování a pořádání eventů, které vedou opět ke snížení efektivity PR komunikace.

Podobně jako v případě Albatros Media a.s. lze slabé stránky vysledovat i v komunikaci s dalšími klíčovými stakeholdery (autoři, knihkupci) i v nízké aktivitě na veletrzích. Zásadní slabinou je zcela nejasněná komunikace dvou souběžně existujících značek – Computer Press a CPress. Druhá ze značek byla vytvořena ve snaze změnit vnímání společnosti v očích veřejnosti jako producenta pouze počítačové literatury. Změna značky byla ale

provedena značně nekonceptně – podobně jako v případě vytvoření subbrandů Albatros Media a.s. – a nebyla podpořena ani speciální PR a marketingovou kampaní. Výsledkem tohoto kroku je spíše oslabení původní a tradiční značky, aniž by se jí v očích široké veřejnosti podařilo nahradit novou.

### 6.2.3 Příležitosti

Pokud by se společnosti Computer Press a.s. podařilo eliminovat slabé stránky plynoucí z interních procesů a jejich nízké efektivity, mohla by plně využít příležitostí, které se nabízejí tržnímu troškaři. Za předpokladu, že by se podařilo oddělit personálně PR od marketingu a obsadit tuto pozici zkušeným odborníkem se znalostí trhu, novinářů i teorie public relations, mohlo by nakladatelství efektivně zacílit svoji PR komunikaci přímo na klíčové osoby.

Stále má možnost oslovovat také odborné novináře, a pokud se mu podaří stejně efektivně oslovit i další, kulturní novináře, může velmi výrazně zvýšit svůj mediální impakt. Zejména v případě odborných novinářů, kteří nejsou tolik zahlceni knihami k recenzím jako kulturní novináři, a navíc mohou v řadě případů využívat i odborné publikace ve svých oborech, se otevírá velká možnost vytvořit velmi silné a efektivní vztahy. Velmi obdobná je situace u komunikace s knihkupci, kteří mohou těžit z toho, že odborné publikace jsou obvykle o něco dražší než běžná knižní produkce a u zákazníků nehraje tak důležitou roli cena. Při vhodně zvolené komunikaci lze tedy výrazně zvýšit míru osobní angažovanosti knihkupců při prodeji publikací nakladatelství.

Pokud by zůstala zachována stávající struktura PR komunikace, mohla by značka Computer Press a.s., případně CPress podpořená image kampaní, těžit i z jasné komunikace jedné značky, aniž by k tomu musela prezentovat svoji příslušnost do skupiny Albatros Media a.s.. Zachování autonomie značky i při dalších rozhodovacích procesech by pak umožnilo zachovat si schopnost pružně reagovat na nové požadavky trhu.

### 6.2.4 Hrozby

Tak jako u dalších tržních troškařů, i v případě Computer Press a.s. lze největší hrozbu pro budoucnost společnosti považovat velkou závislost na úzkém segmentu trhu a malou diverzifikaci portfolia. Výsadní postavení v tržní nise může být ohroženo buď celkovým propadem celého segmentu, nebo vstupem dalšího silného hráče (hráčů) na tento trh, který by mohl zcela změnit situaci a rozložení sil.

V segmentu odborné literatury se navíc podle zkušeností ze zahraničních trhů<sup>7</sup> příklon čtenářů k elektronickým knihám v segmentu odborné literatury projevuje ještě silněji než v případě beletrie. Je to dáno odlišným charakterem odborných publikací a přístupem čtenářů k nim. Na rozdíl od beletrie u odborné literatury nedochází v takové míře k vytvoření osobní vazby mezi čtenáři a knihou, která by ospravedlňovala nákup tištěné verze.

Zásadní hrozbou pro public relations je pak možnost, že se nepodaří vytvořit ucelenou strategii PR komunikace a nedojde tak k jejímu zefektivnění. Bez dlouhodobé strategie a komplexní komunikace nelze dlouhodobě udržet postavení na trhu. V případě zachování autonomního postavení v rámci Albatros Media a.s. by musela společnost urychleně přijmout opatření k profesionalizaci a zvýšení efektivity public relations komunikace jako takové.

---

<sup>7</sup> Například obchod Amazon.com nedávno zveřejnil informaci, že prodej e-knih poprvé v historii převýšil prodej tištěných publikací.

## 7 ANALÝZA DOPADŮ SLOUČENÍ PR KOMUNIKACE V RÁMCI ALBATROS MEDIA A.S.

Je logické, že management společnosti se bude snažit zvolit takové řešení, které přinese maximalizaci všech synergií, které ze spojení dvou společností mohou plynout. To se týká zcela jednoznačně i PR komunikace celé skupiny. Abychom získali vodítko k nalezení cíle této práce, je vhodné provést strategickou analýzu nejen v případě stávající situace<sup>8</sup>, ale také zhodnotit přínosy a případná negativa spojení.

### Dopady sloučení PR komunikace v rámci Albatros Media a.s.

Obrázek 3

Silné stránky	Slabé stránky
Pokrytí všech segmentů v oblasti knih Silné zázemí stabilní společnosti Jednotný informační systém Jednotné aktualizované medialisty Jednotný layout tiskových zpráv Jednotný etický kodex Sjednocení celé PR komunikace Plánování eventů za celou společnost Pozice lídra trhu	Jednotlivá nakladatelství mohou být zaměňována s nakladatelstvím Albatros Složitější komunikace centrály s pobočkou Nízká úroveň plánování jednotlivých kroků Nevyjasněný přístup ke sponzoringu
Příležitosti	Hrozby
PR kampaň na vyjasnění jednotlivých brandů a kontaktních osob Pokrytí všech odborných i lifestyleových médií Nastavení kvalitní komunikace s knihkupci a odbornou veřejností Výraznější eventy Nastavení sponzoringu	Neakceptace subbrandů pod zastřešujícím logem AM odbornou i laickou veřejností Malý prostor pro PR B2B (jeden obchodní zástupce nabízející 6 značek) Nezládnutí růstu

Zdroj: osobních rozhovory s klíčovými zaměstnanci, interní i veřejně dostupné materiály

### 7.1.1 Silné stránky

Analýza ukázala nutnost ve společnosti Computer Press a.s. v podstatě vybudovat znovu PR oddělení a kompletně připravit novou PR strategii. Spojení komunikace a postavení

<sup>8</sup> Viz. str. 44

nakladatelství Computer Press a.s. na úroveň ostatních nakladatelství v rámci nakladatelského domu Albatros Media a.s. je z tohoto pohledu velmi vhodným řešením. Pozice PR specialisty je v mateřské společnosti nyní dobře zakotvena a obsazena kompetentním profesionálem, což se odráží ve zlepšení komunikace celé skupiny.

Pro novináře by tak zůstala zachována jedna kontaktní osoba a spojení obou týmů, či v podstatě převzetí PR komunikace společnosti Computer Press a.s., by znamenalo sjednocení media listů a tím by i výrazně snížilo nároky na pravidelnou aktualizaci. To by přineslo větší efektivitu práce celého marketingového oddělení a zároveň by to znamenalo výrazné snížení rizika možných chyb v komunikaci způsobených informačními šumy mezi vedením společnosti a PR specialisty, případně mezi PR specialistou skupiny a nakladatelství Computer Press a.s.. Bude například zaručeno, že tiskové zprávy celé skupiny budou mít jednotný layout a četnost posílání tiskových zpráv bude moci být efektivněji nastavena s ohledem na potřeby všech nakladatelství v rámci Albatros Media a.s..

Plná integrace PR komunikace by s sebou nesla i možnost využití stávajícího ekonomického a marketingového informačního systému, což znamená, že pro novináře, ale také například knihkupce, bude vždy k dispozici aktuální a kompletní informace, takže komunikace nebude rozdrobena do více směrů. Jednotná strategie bude moci být nasazena také na zasílání recenzí výtisků, což by opět mělo přispět k větší efektivitě a zvýšení mediálního zásahu celé skupiny. Jednotný a aktualizovaný media list zamezí například zasílání recenzí výtisků novinářům, kteří nepublikují v relevantních médiích.

V neposlední řadě by mohlo toto sjednocení přinést minimalizaci dopadu zmíněné negativní image nestabilní společnosti, kterou s sebou Computer Press a.s. nese. I díky jednotné PR strategii by se mělo podařit vytvořit v očích veřejnosti i partnerů obraz nakladatelství jako součásti silné a stabilní společnosti Albatros Media a.s.. Tato společnost navíc nebude úzce zaměřena jen jediný segment trhu. Z tohoto pohledu se tak daří částečně odstranit možné hrozby pro obě společnosti. Computer Press a.s. přestane být tržním troškařem, ale stane se součástí tržního vůdce, což je většinou pozice stabilnější.

### **7.1.2 Slabé stránky**

Možné slabé stránky sjednocení komunikace v určitém smyslu kopírují stávající slabé stránky pojetí public relations ve skupině Albatros Media a.s.. Za největší slabinu lze považovat neujasněnou pozici jednotlivých nakladatelství na trhu. Značky CooBoo a Plus se obtížně vyrovnávají se zaměřováním se značkou Albatros. Pro značku odborné literatury



by toto zaměňování mohlo být ještě riskantnější, než v případě beletristicky zaměřených nakladatelství.

Za slabou stránku Albatros Media a.s. lze považovat i nepříliš dobře fungující interní komunikaci v rámci společnosti. Vytvoření jednotné public relations komunikace znamená další zvýšení nároků na kvalitu komunikace a existující šumy v informačních a komunikačních kanálech skupiny by mohly být zásadní slabinou tohoto projektu. Obě společnosti mají slabinu také v dlouhodobém plánování a strategickém plánování své PR komunikace. Spojení do jediné by tlak na uvažování v dlouhodobém horizontu ještě posiloval.

Vzhledem k tomu, že v současné době mají obě společnosti výrazně odlišný postoj ke sponzoringovým aktivitám, muselo by dojít ke sjednocení tohoto postoje, což by znamenalo změnu strategie v této oblasti u obou společností. Pokud by se tato změna nepodařila udělat vyváženě a sponzoring by se nepodařilo začlenit do komunikačních aktivit Albatros Media a.s., mohl by se také on ukázat jako slabá stránka spojeného PR oddělení.

### 7.1.3 Příležitosti

Na externí ose analýzy se zdají být benefity sjednocené komunikace ještě jasnější než v případě interní osy. Začlenění PR komunikace Computer Press a.s. dává neopakovatelnou příležitost napravit i nedostatky v komunikaci během vytváření struktury Albatros Media a.s.. Společnost totiž může připravit propracovanou PR strategii a kampaní podpořit vnímání jednotlivých nakladatelství skupiny jako autentických entit, či chceme-li jako konkrétních hráčů na konkrétním segmentu trhu. To by vedlo k posílení postavení značky Albatros Media a.s. na knižním trhu jako celku.

Nová strategie komunikace Albatros Media a.s. by už mohla být nadále koncipována velmi komplexně a využívat synergií pokrytí celého trhu. V komunikaci s novináři by se mohlo díky spojení více segmentů dařit oslovit i jiné než kulturní novináře, kteří jsou úzce zaměřeni na knižní trh. Pokud by se podařilo využít přítomnosti značky Computer Press a.s. v některých lifestylových či odbornějších médiích i pro komunikaci dalších značek skupiny, znamenalo by to zvýšení mediálního dopadu, což je jeden z klíčových cílů PR oddělení.

Zázemí silné společnosti a nakonec i možnost propojení rozpočtů na komunikaci více značek navíc otevírá možnosti k zajímavějším eventům i k možnosti připravit zajímavější a rozsáhlejší kampaně a komunikační strategie zaměřené na další klíčové aktéry, zejména knihkupce, autory a nakonec i na širokou veřejnost. Albatros Media a.s. zde může těžit ze

svého postavení leadera trhu a využít i svého neformálního vlivu na knižním trhu k prosazení vlastních zájmů.

#### 7.1.4 Hrozby

Zásadní hrozbou celého projektu spojení PR komunikace je neúspěch kampaně na podporu vnímání jednotlivých nakladatelství. Pokud by se totiž nepodařilo dosáhnout přijetí nové značky a jednotné komunikace například u odborné veřejnosti, znamenalo by to výrazné oslabení značky Computer Press a.s.. Zároveň by toto odmítnutí znamenalo, že by pro skupinu Albatros Media a.s. neznamenal sloučení komunikačních strategií žádné pozitivní synergie, protože by nadále oslovovala stejný trh a komunikace směrem k dalším skupinám by se míjela účinkem.

Další hrozbou je nezvládnutí integrace jako celku, a to včetně integrace PR komunikace. Reálně velmi plochá organizační struktura Albatros Media a.s. není příliš vhodná pro začleňování nových společností. Pokud by znamenalo začlenění společnosti Computer Press a.s. skutečné uvedení do života formální vertikální organizační struktury, mohlo by to znamenat i zefektivnění komunikačních toků jak uvnitř společnosti, tak navenek. To by se mělo odrazit i ve zvládnutí složitější B2B komunikace, zejména vůči knihkupcům. Pro stávající obchodní zástupce bude složitější věnovat všem značkám skupiny stejnou pozornost, jako když reprezentovali jen značku jedinou.

## 8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM „JAK KUPUJEME KNIHY“

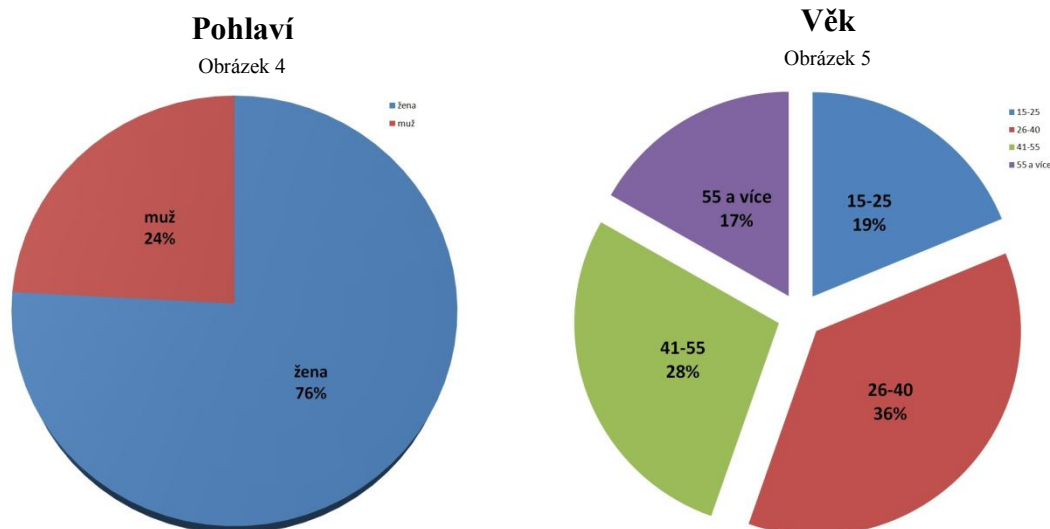
Pro vystavení efektivní strategie public relations pro nakladatelství je důležité vědět, jakým způsobem se rozhoduje potenciaální zákazník. Právě jeho rozhodování totiž chce nakladatel, ať už přímo nebo nepřímo, svojí public relations kampaní ovlivnit. Z tohoto důvodu je přínosné podívat se podrobněji na zjištění, která nám poskytl kvantitativní výzkum organizovaný společností Albatros Media a.s. ve dvou vlnách v knihkupectvích v Praze a v dalších městech v České republice. Výzkumu se zúčastnilo 600 respondentů. Tento počet není z hlediska populace České republiky zcela relevantní a také nebylo možné zajistit odpovídající sociologické rozložení jednotlivých socioekonomických skupin. Na druhou stranu vzhledem k tomu, že výzkum probíhal v místě prodeje, tj. tam, kde zákazníci nakupují knihy, můžeme tento výzkum považovat za relevantní.

### 8.1 Základní sociologická data

Přesto je potřeba mít na paměti některé možné odchylky a vycházet z toho při zpracování výsledků tohoto kvantitativního výzkumu do strategií společnosti. Jednou z potenciálních odchylek, které výzkum odhalil, je zastoupení mužů a žen ve vzorku dotazovaných. Výzkum ukázal, že více než tři čtvrtiny respondentů byly ženy. Lze jen obtížně zcela autoritativně prohlásit, že knihy kupují především ženy, zejména v takto výrazné míře.

V tomto případě by spíše bylo na místě kriticky posoudit zjištění výzkumu. Je pravdu, že převahu žen v nákupu knih naznačují i některé další publikované průzkumy, přesto je nepravděpodobné, že by skutečně tak výrazně ženy převažovaly nad muži. Tuto odchylku bychom tak mohli přičíst mírně odlišné skladbě zákazníků konkrétních knihkupectví.

Naopak, pokud jde o věkové zastoupení, ukazuje výzkum přibližně vyrovnané výsledky. Mezi zákazníky bylo 37 % respondentů ve věku 26 – 40 let a 28 % ve věku 41 – 55 let. Toto rozložení lze považovat za očekávané. Zejména s ohledem na to, že 19 % tvořili zákazníci ve věku 15 – 25 let.



Zdroj: Interní data společnosti Albatros Media a.s.

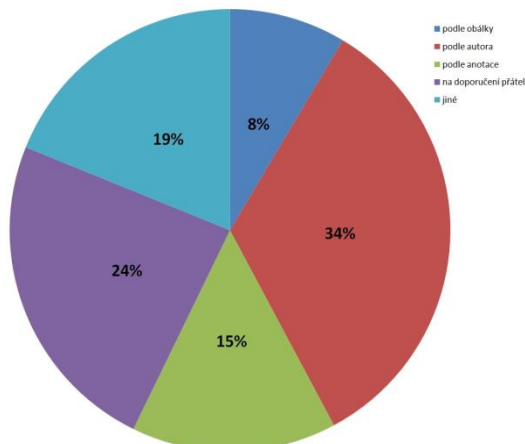
## 8.2 Nákupní zvyklosti zákazníků

Vzhledem k tomu, že výzkum probíhal v knihkupectvích, není asi příliš překvapivé, že 66 % zákazníků uvedlo, že knihy na internetu nekupuje. Podle zkušeností internetových obchodů patří naopak knihy ke zboží, které se přes internet prodává nejčastěji. Tato odchylka výzkumu se ale dala očekávat.

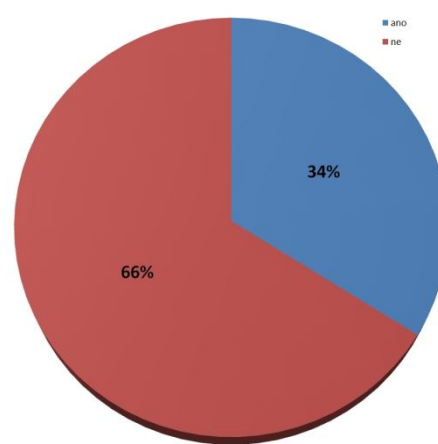
Zřejmě nejdůležitějším údajem nebo alespoň jedním z nejdůležitějších z hlediska nastavení strategie PR komunikace je zjištění, podle čeho si zákazníci knihu vybírají. Dle odpovědí respondentů si 34 % zákazníků vybírá knihu podle jména autora, což je skutečnost, kterou potvrzují i zkušenosti z knižního trhu. Zajímavé je, že téměř čtvrtina z dotázaných uvedla, že svoje nákupní rozhodování nechá ovlivnit doporučením přátel. Na základě dalších zkušeností bychom mohli s nezanedbatelnou mírou jistoty tvrdit, že do této čtvrtiny bychom mohli zařadit i zákazníky, které může k nákupu přimět například pozitivní recenze v některém z médií, či podobný impuls.

**Podle čeho jste vybíral/a?**

Obrázek 6

**Kupujete knihy na internetu?**

Obrázek 7

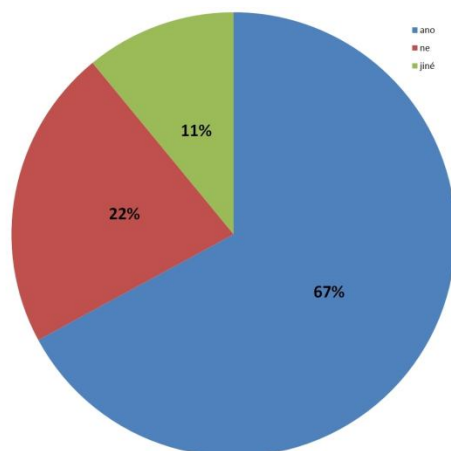


Zdroj: Interní data společnosti Albatros Media a.s.

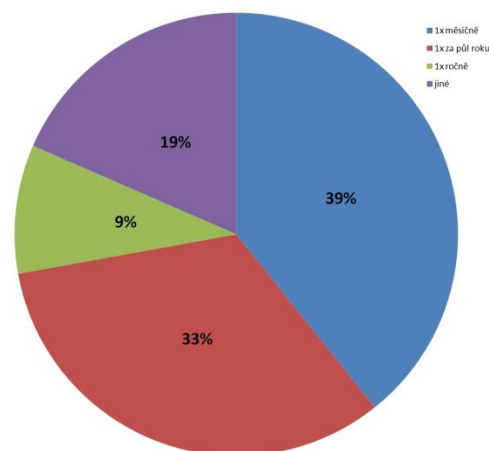
Zjištění získaná v této otázce jsou velmi zajímavá, protože naznačují, jak důležitá může být public relations komunikace pro úspěch či neúspěch titulu. Jestliže se totiž čtenáři rozhodují podle autora, je zřejmé, že při současném počtu vydávaných knih je potřeba, aby se o nové knize autora dozvěděli. Navíc si musíme uvědomit, že v České republice je běžné, že knihy stejného autora vychází v několika nakladatelstvích. Toto zjištění navíc jen podtrhuje důležitost korektního nastavení vztahů s kmenovými autory, které každé nakladatelství má. Důležitost správného nastavení public relations potvrzuje zjištění, že drtivá většina, konkrétně 67 % zákazníků knihkupectví přichází do obchodů pro konkrétní knihu.

**Chodíte do knihkupectví pro konkrétní knížku?**

Obrázek 8

**Jak často kupujete knihy?**

Obrázek 9



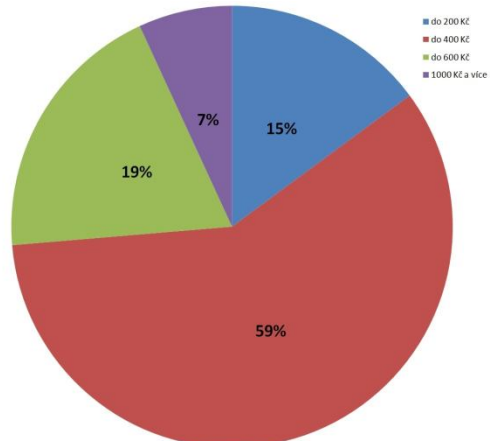
Zdroj: Interní data společnosti Albatros Media a.s.

Další otázky kvantitativního výzkumu ukázaly, že čeští zákazníci si kupují knihy poměrně často. Téměř 40 % kupuje knihy jednou měsíčně a další zhruba třetina alespoň jednou za půl roku. Stejně pozitivním zjištěním je skutečnost, že téměř 60 % zákazníků kupuje nejčastěji knihy v cenové hladině do 400 Kč, což lze považovat za průměr a pro nakladatele to znamená, že ačkoliv je český zákazník velmi cenově citlivý, v případě knih se neomezuje jen na nejnižší cenovou hladinu.

Z pohledu nových akvizic nakladatelského domu Albatros Media a.s. lze jako dobrou zprávu hodnotit zjištění výzkumu, že se nejčastěji kupují romány, ale hned na druhém místě se s 15% umístila odborná literatura a historické prózy ji následovaly s 12 % respondenty. Akvizice společnosti Computer Press a.s. tak umožnila Albatros Media a.s. pokrýt, jak se ve výzkumu ukazuje, velmi důležitý a lukrativní segment trhu.

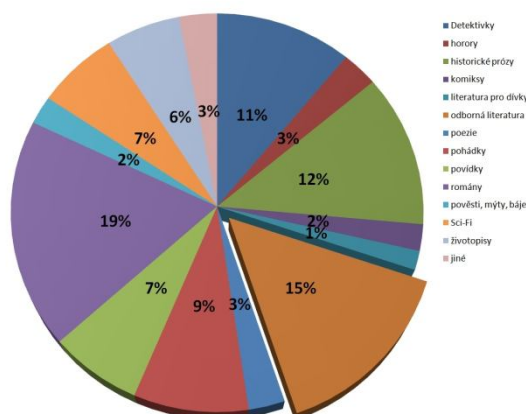
### V jaké cenové kategorii nejčastěji kupujete knihy?

Obrázek 10



### Jaké žánry nejčastěji kupujete?

Obrázek 11



Zdroj: Interní data společnosti Albatros Media a.s.

## 9 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

K dokreslení situace na knižním trhu a k doplnění možných bodů k rozhodování o volbě strategie a přípravě nové koncepce public relations pro Albatros Media a.s. byl použit kvalitativní výzkum, v němž byli osloveni čtyři respondenti<sup>9</sup> zastupující novináře, knihkupce a autory, tedy klíčové stakeholdery nakladatelství. V případě kvalitativního výzkumu není potřeba hledat vyváženou sociodemografickou skupinu respondentů, protože úkolem kvalitativního výzkumu je zjistit názory a postoje respondentů, které jsou důležité pro další rozhodování, ale nelze je aplikovat bez dalších doplňujících dat na celou populaci. Přesto je z pohledu strategického rozhodování nakladatelství důležité, jaké názory mají klíčoví hráči, kteří v podstatě spolurozhodují o úspěchu či neúspěchu jednotlivých titulů.

Vzhledem k malému vzorku respondentů byl pro potřeby kvalitativního výzkumu vytypován vzorek osob, které mají s knižním trhem velké zkušenosti, pohybují se na něm dlouho a nakladatelský dům Albatros Media a.s. je jim známý. Proto jsou jejich názory pro další rozhodování relevantní. Takovéto pojetí kvalitativního výzkumu odpovídá metodice.

Na základě strukturovaných nestandardizovaných rozhovorů byly stanoveny tři výzkumné otázky.

- Jak vnímáte public relations nakladatelského domu Albatros Media a.s.?
- Jak vnímáte jednotlivé značky v rámci Albatros Media a.s.?
- Je vhodnější spojit PR za celý nakladatelský dům nebo přenechat komunikaci jednotlivým nakladatelstvím?

### 9.1 Jak vnímáte PR nakladatelského domu Albatros Media a.s.?

Všichni čtyři respondenti se shodli na pozitivním vnímání stávající public relations komunikace skupiny Albatros Media a.s.. Všichni ocenili, že se pro ně společnost snaží dělat maximum, byť všichni potvrdili tušené rezervy, z nichž řadu odhalila i SWOT analýza. Tyto rezervy se, jak se dalo předpokládat, mírně odlišovaly podle konkrétního vztahu, který jednotliví respondenti k Albatros Media a.s. mají. Zástupkyně knihkupců se například shodly na tom, že Albatros by měl věnovat větší pozornost veletrhům a výstavám, zejména

---

<sup>9</sup> Přepisy strukturovaných nestandardizovaných rozhovorů jsou přílohou této práce

těm menším. *„Z pohledu Albatrosu to vypadá, že ohrnuje nos nad malými veletrhy. Má megalomanský stánek na Světě knihy, jede do Bologni, jede do Londýna. A přesto si myslím, že byste Havlíčkův Brod neměli vynechávat, protože tam je opravdu každý nakladatel a lidé nechápou, proč tam Albatros není.“* (Braunová).

Vyzdvihli zejména jakýsi osobní přístup, či nasazení a angažovanost zástupců společnosti, se kterými se pracovní se setkávají. *„PR komunikaci Albatros Media a.s. vnímám jako velmi osobní. PR oddělení kontaktuje novináře přímo, vytipovává média podle žánrů knihy, kterou propaguje. Propagační materiály a tiskové zprávy mají vysokou profesionální úroveň a novinář dostává přímo pod nos materiály, které může bezprostředně využít.“* (RÝZNEROVÁ, 2011). Nedostatky v public relations směřovaném na knihkupce a autory, které naznačila SWOT analýza, potvrzují odpovědi tří respondentů, kteří jsou na knižním trhu osobně angažováni, tedy zástupců knihkupců a autorů. Tito tři respondenti cítí nedostatky zejména v podpoře knih vydávaných nakladatelstvím. Například Ivona Březinová upozornila na nedostatky v organizaci některých besed s autory, či autogramiád. I ona, stejně jako další respondenti chápe význam, médií pro propagaci knih. Zajímavým podnětem, který z rozhovoru s ní pro budoucí strategii PR Albatros Media a.s. vyplynul, je zaměření na regionální média. *„Když někam jedu, tak většinou regionální novináři číhají na každou příležitost, kdy se tam autor objeví. Většinou to funguje v malých městech, kde nemají návštěvy spisovatelů tak často, takže i regionální tisk dost často číhá na autora a udělá s ním nějaký rozhovor...“* (BŘEZINOVÁ, 2011).

## 9.2 Jak vnímáte jednotlivé značky v rámci Albatros Media a.s.?

Respondenti se v rámci kvalitativního výzkumu shodli na tom, že jednotlivé značky nakladatelského domu Albatros Media a.s. jsou jim známé. Je to ovlivněno tím, že se jedná ve všech případech o osoby, které s Albatros Media a.s. nějakým způsobem profesionálně spolupracují, proto se dá předpokládat, že budou o dění ve společnosti lépe informováni, než obecná veřejnost. Zároveň platí, že respondenti ze svého hlediska chápou spojování nakladatelství do velkých mediálních domů.

Na základě kvalitativních rozhovorů se zdá, že podle názorů profesionálů pohybujících se na knižním trhu, nehraje samotná značka nakladatelství zase až tak důležitou roli. *„Čtenáři nikdy moc nerozlišují, kdo knihu vydal. Za první republiky, když bylo pár nakladatelství, tak se značky rozlišovaly. Lidé vnímali, jestli knížku vydal Otto nebo Aventinum... Domnívám se, že nakladatelská značka zase zpátky s příchodem normálních ekonomických vztahů*



*má význam.*“ (KALINOVÁ, 2011). Zároveň i z vyjádření Dany Kalinové je ale patrné, že z pohledu komunikace je zachování konkrétní nakladatelské značky důležité.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že dotazovaní vnímají rozdíl v zaměření značek, které do skupiny Albatros Media a.s. patří. *„Už samotný název Albatros Media a.s. vypovídá o tom, že tato společnost združuje pod svými křídly několik nakladatelství. Přičemž profily jednotlivých nakladatelství jsou naprosto odlišné. Slovo "Albatros" v názvu společnosti však může být zavádějící především pro laiky, protože odkazuje k dětské literatuře.“* (RÝZNEROVÁ, 2011). Zřejmě nejvýrazněji je v tomto směru vyhraněna značka Computer Press a.s., což je logické, protože právě ona působila na trhu samostatně a v určitém segmentu měla velmi silné postavení.

*„Obdivuji Computer Press a.s., stejně jako jsem obdivovala Portál, že přišli zdálnivě na zaplněný trh, ale tu pozici si našli. Já nevnímám Gradu tak jako Computer Press a.s. Computer Press a.s. měl asi spíš problém s tím, aby seznámil veřejnost s faktem, že vydává beletrii.“* (KALINOVÁ, 2011). Vnímání nakladatelství Computer Press a.s. jako spíše technického zmiňují i ostatní respondenti. Z výzkumu lze usoudit, že Computer Press a.s. je respektovaná značka v očích odborné veřejnosti a je vhodné ji zachovat. Zároveň se ale ukazuje, že fungování s Albatros Media a.s. a tím i možnost znovu se věnovat výlučně odborné literatuře a beletrii přenechat jiným značkám v rámci skupiny, může být pro značku Computer Press a.s. i pro celou skupinu velmi přínosné a efektivní.

Kvalitativní výzkum tak ukázal, že spojení nakladatelství pod křídla mediální skupiny má smysl. Kromě toho, že takovéto spojení přináší některé ekonomické výhody plynoucí ze spojení některých činností, což se může týkat i PR, přinášejících snížení fixních nákladů a tím i zvýšení efektivity fungování firmy. Zároveň se ale ve výzkumu ukázalo, že sdružení nakladatelství může přinést výhody i jednotlivým značkám patřícím do skupiny, protože jim umožňuje soustředit se jen na jeden segment trhu, případně na vybrané segmenty, což by při samostatné existenci nedávalo příliš ekonomický smysl. Přesto se ve výzkumu objevil i opačný názor *„Albatros Media a.s., resp. nakladatelství Albatros má své jméno. Chápu, že Albatros Media a.s. doplnilo své portfolio o odbornou literaturu, ale už to nevypadá příliš dobře v očích čtenářů.“* (BRAUNOVÁ, 2011)

### 9.3 Je vhodnější spojit PR za celý nakladatelský dům nebo přenechat komunikaci jednotlivým nakladatelstvím?

Tak jako jsme zaznamenali určité kontroverze u předchozí výzkumné otázky, názory respondentů na spojení public relations v rámci skupiny Albatros Media a.s. jsou ještě rozporuplnější. Na první pohled by se mohlo zdát, že reakce respondentů nám nijak nepomohou doporučit vedení Albatros Media a.s. další postup. Není to ale tak docela pravda. *„Spojování nakladatelství v zahraničí začalo asi před deseti lety. Setkala jsem se s tím v případě Elsevier. I když se stali velkou skupinou, tak každé nakladatelství má své autonomní PR a jede samo, protože by se v tom velkém celku ztratilo. Takže to vidím tak, že by každé nakladatelství mělo mít své PR, ale zároveň u celé skupiny je důležité, aby bylo vidět, že má pod sebou tolik nakladatelství, což je pro ni významné, ale každé nakladatelství jede zvlášť.“* (KALINOVÁ, 2011)

I když názor PhDr. Kalinové vypadá jednoznačně jako doporučení nespojovat komunikaci jednotlivých nakladatelství, lze ho chápat i tak, že spojená komunikace může mít smysl, pokud bude dobře připravená a bude brát ohled na specifika jednotlivých značek. To potvrzuje i novinářka Eva Rýznerová. *„Z vlastní zkušenosti vím, že člověk, který propaguje jakýkoliv produkt, ho musí dobře znát, případně si k němu vytvořit osobní vztah. Netuším, jestli je v silách jedné osoby seznámit se s tolika knihami, kolik jich Albatros Media a.s. měsíčně produkuje, a vytvořit ke každé z nich komunikační strategii. Myslím, že je pro novináře užitečné, když existuje "head of PR" jeden stěžejní člověk, ke kterému se mohou obrátit s jakýmkoliv požadavkem.“* (RÝZNEROVÁ, 2011). Zjištění v rámci třetí výzkumné otázky nás opravňuje k tvrzení, že z pohledu udržení jednotné strategie komunikace skupiny je vhodné, když tato skupina má jednotné PR. Při konstrukci a plánování struktury public relations oddělení je ale nutné vzít v úvahu specifika a odlišnosti jednotlivých značek patřících do skupiny a na základě těchto specifík i přizpůsobovat koncepci public relations komunikace celé skupiny.

## 10 NÁVRH STRATEGIE PRO VEDENÍ ALBATROS MEDIA A.S.

### 10.1 Verifikace pracovních hypotéz

Na závěr teoretické části práce byly vysloveny tři pracovní hypotézy. Na základě poznatků zjištěných v praktické části práce lze vyslovit kvalifikovaný soud o platnosti či neplatnosti těchto hypotéz. Dvě z hypotéz (H1 a H3) se ukázaly jako platné. Hypotéza H2 se na základě zjištění v praktické části jeví jako neplatná.

*H1: Spojení PR strategií je vhodné*

Hypotéza H1 se ukázala jako platná. I když někteří respondenti v kvalitativním výzkumu se přikláněli spíše k zachování autonomie jednotlivých značek v rámci nakladatelského domu, další poznatky nás vedou spíše k tomu, abychom vedení Albatros Media a.s. doporučili sloučit PR oddělení do jediného. K tomuto závěru nás vedou poznatky strategické SWOT analýzy, ale i zjištění z jiných částí kvalitativního výzkumu. Verifikovaná hypotéza H1 byla zapracována do návrhu strategie v kapitole 10.2.

*H2: Pro vytvoření silné značky Albatros Media je vhodné potlačit identitu jednotlivých nakladatelství patřících do skupiny*

Přestože se v úvodu zdálo, že posílení značky Albatros Media v rámci PR komunikace je vhodnou cestou, zejména poznatky z kvalitativního výzkumu nás přesvědčují, že tomu tak není. Proto lze hypotézu H2 označit za neplatnou. Respondenti kvalitativního výzkumu totiž potvrdili, že odborná veřejnost vnímá rozdíly mezi nakladatelstvími v rámci skupiny Albatros Media a chápe, že každé z těchto nakladatelství má svoji cílovou skupinu, kterou se snaží oslovit. Poznatky kvantitativního výzkumu i další veřejně dostupné statistiky a chování zákazníků při nákupu knih přitom ukazují, že pro koncového spotřebitele není značka nakladatelství tak důležitá. Z tohoto pohledu je tedy vhodné značky v komunikaci směřované na odbornou veřejnost zachovat, protože umožňují adresátům komunikace orientovat se v produkci nakladatelství. Vyvrácení hypotézy H2 bylo promítnuto do návrhu úpravy organizační struktury v kapitole 10.2.

*H3: Albatros Media a.s. musí zaměřit svoji PR strategii kromě novinářů také na knihkupce a autory*

Kvantitativní výzkum, který provedla společnost Albatros Media a.s., ukázal, že zákazníci si v knihkupectvích vybírají knihu zejména podle autora a důležitou roli hraje také doporu-

čení. Zároveň tento výzkum ukázal, že osobnímu nákupu knih dává většina zákazníků dosud přednost před nákupem na internetu. Tyto skutečnosti nás tedy vedou k prohlášení o platnosti hypotézy H3.

Knihkupci totiž mohou přímo v místě prodeje ovlivnit rozhodování zákazníků a jejich výběr. Nejde jen o umístění knih na viditelném místě, ale může jít například o doporučení knihkupce zákazníkovi, který se shání po informacích nebo ochotné vyhledání dostupnosti knihy v informačním systému knihkupectví. Asi není těžké si představit situaci, kdy knihkupec zákazníkovi z různých důvodů doporučí knihu od jiného vydavatelství, než tu, po které se zákazník původně sháněl. Budování vztahů s knihkupci je úkolem obchodních zástupců nakladatelství, ale mělo by být rozhodně podpořeno i v rámci propracované PR strategie.

V ještě větší míře je pak nutné připravit kvalitní strategii komunikace s autory, zejména s těmi, kteří jsou široké veřejnosti dobře známí. Vzhledem k již zmíněnému výběru knihy podle jména autora je logické, že o „lukrativní“ autory se jednotlivá nakladatelství přetahují a nabízejí jim exkluzivní podmínky. Pokud již autor v jednom nakladatelství svou knihu vydal (a prodal), je motivován ve spolupráci pokračovat. Motivován je ale pouze v případě, že mu nakladatelství nabídne minimálně stejné podmínky jako případná konkurence. Známí autoři očekávají, že jejich knihy dostanou příslušnou marketingovou podporu. Kromě toho ale očekávají i jistým způsobem nadstandardní podmínky pro sebe. To musí každé nakladatelství ve své obchodní strategii zohlednit a proto je vhodné do PR strategie začlenit i komunikaci s kmenovými autory tak, aby měli pocit, že je o ně pečováno a neměli důvod přejít ke konkurenci.

## 10.2 Návrh strategie

Na základě syntézy poznatků z teorie public relations a zjištění v rámci SWOT analýzy, kvantitativního a kvalitativního výzkumu lze konstatovat, že se podařilo naplnit hlavní cíl této práce. Většina poznatků získaných na předchozích stránkách práce nás opravňuje k doporučení vedení společnosti Albatros Media a.s., aby v rámci spojení nakladatelství Computer Press a.s. se skupinou Albatros Media a.s. sáhlo k vytvoření jednotného PR oddělení, které ale bude svou strukturou respektovat specifika značky, tak jak nám to naznačil kvalitativní průzkum. Jedním z možných řešení, ke kterému by vedení Albatros Media a.s. mohlo sáhnout, by bylo obnovení pozic brand manažerů zodpovědných za jednotlivé značky nakladatelského domu, mezi jejíž kompetence by patřilo částečně i PR. Oproti pů-

vodnímu stavu, který ve společnosti Albatros Media a.s. v minulém roce byl, by brand manažeři měli podléhat PR specialistovi.

Tím bude zaručeno, že pro novináře bude existovat nadále jedna konkrétní kontaktní osoba, která bude v jejich očích zastřešovat veškerou PR komunikaci nakladatelského domu Albatros Media a.s.. Zároveň bude možné centrálně koordinovat jednotlivé public relations strategie konkrétních značek a maximalizovat tak všechny synergie, které plynou ze spojení značek do jednoho nakladatelského domu. Brand manažeři budou moci přihlížet odlišnostem jednotlivých nakladatelství, ale zároveň budou jednotlivé kroky konzultovat s PR specialistou a tedy bude minimalizováno riziko, že dojde k problémům vzniklým v důsledku informačního šumu či nedostatku vzájemné komunikace mezi osobami zodpovědnými za obraz každého z nakladatelství.

K těmto závěrům nás přivedla mj. SWOT analýza, která ukázala, že spojení obou PR oddělení, resp. začlenění PR oddělení Computer Press a.s. do stávajících struktur marketingového oddělení Albatros Media a.s. oslabí či minimalizuje slabé stránky a hrozby, které byly identifikovány při SWOT analýzách stávající PR komunikace Albatros Media a.s. i Computer Press a.s.. Naopak spojení přinese propojení silných stránek obou společností a tím i jejich public relations strategie a, jak již bylo zmíněno výše, díky synergiím se posílí příležitosti, které bude mít skupina Albatros Media a.s. na knižním trhu.

Hrozby, které byly identifikovány v rámci rozhodnutí o spojení PR oddělení obou společností do jednoho lze eliminovat či minimalizovat vhodně zvolenou strategií public relations. Vytvoření pozic brand manažerů podřízených PR specialistovi umožní i připravit a lépe propracovat PR komunikaci zaměřenou do míst, kde byly identifikovány ze strany Albatros Media a.s. nedostatky. Jde zejména o PR komunikaci směřovanou ke knihkupcům a ke kmenovým autorům v jednotlivých nakladatelstvích. V případě autorů mohou brand manažeři využít osobní přístup, protože v drtivé většině případů vycházejí knihy konkrétního autora vždy pod jednou značkou. Nestává se příliš často, aby autor vydával své knihy v několika nakladatelstvích patřících do jednoho mediálního domu. Zároveň při přípravě PR strategie pro komunikaci s knihkupci jako klíčovými obchodními partnery každého nakladatelského domu i samostatného nakladatelství bude moci PR specialista nastavit priority a koordinovat komunikaci jednotlivých značek tak, aby byli knihkupci i další adresáti PR komunikace schopni informace pojmout a nedocházelo k zahlcení informačních kanálů.

Kvantitativní výzkum potvrdil, že důležitým kanálem PR komunikace jsou novináři, kteří mohou knihu uvést ve všeobecnou známost. Odpovědi respondentů ve výzkumu totiž ukázaly, že zákazníci navštěvují knihkupectví většinou s předem daným cílem, předem vybranou knihou. Rozhodují se podle jména autora či podle známosti knihy. Tomu tedy musí odpovídat nastavená strategie PR. Novináři by měli dostávat takové informace, aby se s jejich pomocí o novém titulu veřejnost dozvěděla, případně aby se dozvěděla o tom, že známý autor vydává novou knihu. Komunikace směrem ke knihkupcům by měla zajistit, aby pomohli čtenářům zorientovat se v nabídce knih a opět přímo v místě prodeje umožnili čtenáři dozvědět se o nových titulech, které by ho potenciálně mohly zajímat.

V podobném duchu jako SWOT analýza a kvantitativní výzkum nám vodítka poskytl také kvalitativní výzkum. Z něj vyplynulo, že oslovení profesionálové vnímají značky nakladatelství patřících do skupiny Albatros Media a.s. jako samostatné, vnímají jejich odlišnosti, ale zároveň chápou skutečně Albatros Media a.s. jako skupinu, jejíž komunikace by měla být konzistentní. I zdánlivý rozpor v pohledu respondentů na to, jestli PR oddělení spojit, který ukázala třetí výzkumná otázka, lze vyřešit vytvořením struktury PR, která je navrhována.

Na základě všech poznatků lze tedy konstatovat, že v souladu s vyslovenou hypotézou v závěru teoretické části práce lze vedení společnosti Albatros Media a.s. doporučit vytvořit PR oddělení, které by zastřešovalo celou skupinu Albatros Media a.s.. Poznatky získané v praktické části práce tuto hypotézu potvrdily.

## ZÁVĚR

Knižní trh prošel za dobu své existence řadou změn. Kniha přestala být přístupná výhradně jen těm nejbohatším, ale stala se jedním ze stěžejních sloupů naší kultury a kulturní existence. Na rozdíl od situace před Listopadem 1989 se čtenář toužící po nové knize na trhu orientuje mnohem obtížněji. Již dávno se nemůže spolehnout na to, že nové knihy se objeví na pultech knihkupectví každý čtvrtek. V současnosti se v knihkupectvích objevují každý den desítky nových titulů z několika tisícovek nakladatelství, která na českém trhu působí. Pojmout veškerou produkci knih na českém trhu není možné ani pro profesionály, natož pro běžného čtenáře, který si chce pořídit novou knihu.

Jedním ze základních úkolů reklamy je informační funkce. Reklama pomáhá zákazníka informovat o tom, že nový produkt dorazil na trh. To platí i pro knižní trh a pro marketingovou komunikaci jednotlivých nakladatelství. Součástí marketingové komunikace je přirozeně také public relations, které by k naplnění informačního cíle reklamy mělo přispět. Z pohledu komunikace má knižní trh řadu specifik. Jedním z nich je téměř výhradně nepřímá komunikace. Nakladatel totiž produkuje své zboží (knihy) určené koncovým zákazníkům, nicméně v drtivé většině případů jim knihy nemůže prodávat přímo. V obchodním řetězci totiž hrají velmi důležitou roli knihkupci, kteří mohou svým chováním a přístupem ke knize výsledné prodeje výrazně ovlivnit. Kvůli zachování korektních vztahů proto až na výjimky volí česká nakladatelství nepřímý model prodeje.

Při stanovování public relations strategie a volbě vhodných komunikačních kanálů k podpoře prodeje knih musí každé nakladatelství tato specifika brát v úvahu. Klíčovými hráči, se kterými nakladatelství komunikuje, jsou novináři, autoři knih a knihkupci. Zejména v případě novinářů a knihkupců je ale nutné mít na paměti, že konečným adresátem komunikace jsou koncoví zákazníci. Zjednodušeně řečeno, svou public relations komunikací chce nakladatel dosáhnout toho, aby novinář informoval své čtenáře o konkrétní publikaci, a aby knihkupec nabídl zákazníkovi, který přijde do jeho prodejny právě tu knihu, o které si zákazník v médiích přečetl a kterou v obchodě hledá. Kvantitativní výzkum, který je součástí této práce totiž ukázal, že zákazníci přicházejí do knihkupectví často za konkrétní publikací, o které se už nějakým způsobem dozvěděli.

Situaci na knižním trhu ovlivňuje také sdružování jednotlivých nakladatelství do větších nakladatelských domů. Příkladem tohoto trendu je skupina Albatros Media a.s.. Ta navazuje na tradici nakladatelství Albatros, které na českém trhu působí již od roku 1949. V roce

2009 došlo k přetvoření původních edic nakladatelství Albatros v samostatná nakladatelství sdružená do nově vytvořené skupiny Albatros Media a.s.. Od vytvoření této struktury se navíc datuje postupný rozvoj skupiny Albatros Media a.s., která prostřednictvím několika akvizic rozšířila svůj záběr na knižním trhu.

Jednou ze zásadních akvizic, kterou skupina Albatros Media a.s. učinila, bylo převzetí nakladatelství Computer Press a.s., které si za dobu své samostatné existence vybudovalo velmi silnou pozici v segmentu odborné literatury. K této akvizici došlo ve druhé polovině roku 2010, v průběhu roku 2011 je pak plánováno kompletní začlenění nakladatelství Computer Press a.s. do organizačních struktur Albatros Media a.s.. Součástí tohoto procesu je i začlenění PR oddělení, či přesněji celého marketingového oddělení, původně samostatné společnosti Computer Press a.s. do struktur nového vlastníka.

Pomůckou při rozhodování managementu o dalších strategiích je i tato práce, jejímž cílem je na základě analýzy relevantních zkušeností doporučit spojení PR komunikace celého nakladatelského domu Albatros Media a.s.. Na základě strategické SWOT analýzy a kvalitativního a kvantitativního výzkumu lze dojít k doporučení pro management, že není vhodné ponechat PR komunikaci společnosti Computer Press a.s. autonomní. Analýzy totiž poskytly dostatek argumentů ukazujících, že přínosy ze sjednocení komunikace zřetelně převažují nad možnými riziky.

Zřejmě největším rizikem, které je s tímto rozhodnutím spojené, je poškození značky Computer Press a.s. či jakési rozmělnění jejího dosud jasného postavení na knižním trhu. Kvalitativní výzkum ovšem ukázal, že klíčoví stakeholdeři chápou význam jednotlivých značek v rámci velkého nakladatelského domu a zároveň v konkrétním případě Albatros Media a.s. oceňují jasné vyhranění nakladatelství patřící do této skupiny, pokud jde o konkrétní segmenty trhu. Při spojení PR komunikace nakladatelství Computer Press a.s. proto musí management Albatros Media a.s. postupovat se zřetelem ke specifickým této značky. Jak ale ukázal kvalitativní výzkum, stejně citlivě je potřeba postupovat i při stanovování strategií PR komunikace dalších značek patřících do nakladatelského domu.

Poznatky získané v teoretické části práce i výsledky výzkumu v praktické části vedou k návrhu, aby management rozhodl o tom, že marketingové oddělení celé skupiny bude zastřešovat veškerou komunikaci. Součástí marketingového oddělení je pak také oddělení public relations, které zajišťuje, že komunikace celé skupiny bude jednotná. Tj. že nebude docházet k nežádoucím soubojům mezi jednotlivými nakladatelstvími patřícími do stejné



skupiny. Zastřešující PR oddělení totiž může nastavit strategii komunikace tak, aby minimalizovala možná rizika, která by sebou nesla autonomní komunikace všech značek skupiny. Zároveň jednotně nastavená strategie PR umožňuje využít synergií spojení nakladatelství k posílení postavení každé jednotlivé značky skupiny na knižním trhu.

Aby bylo možné využít specifických výhod a přínosů, které nabízí čtenářům každá ze značek patřících do skupiny, bylo na základě poznatků v praktické části práce konstatováno, že nejvhodnějším postupem je vytvoření struktury v rámci PR oddělení Albatros Media a.s. tak, aby i v rámci jednotného PR oddělení umožňující v komunikaci vystihnout a zdůraznit odlišnosti jednotlivých nakladatelství. Tím bude dosaženo přenesení silných stránek každého nakladatelství do komunikace Albatros Media a.s..

Realizace navrhovaného řešení umožní skupině Albatros Media a.s. využít tradičních a silných značek, které do jeho portfolia patří. Nejde jen o značku Computer Press a.s. jako producenta odborné literatury, ale také o tradiční značku Albatros, která má na českém trhu velkou tradici a je známá snad každému, jehož mateřským jazykem je čeština. Spojení nakladatelství do mediálního domu tak může mít nejenom ekonomické přínosy, ale pokud je dobře zvolená a připravená marketingová a PR komunikační strategie, lze na základě využití synergií jednotlivých nakladatelství dosáhnout nikoli oslabení pozice značky na trhu, ale naopak jejího posílení. Začlenění nakladatelství Computer Press a.s. do struktur Albatros Media a.s. je tak šancí posílit nejen značku Albatros Media a.s., ale také značku Computer Press a.s., která se v rámci nakladatelského domu může věnovat jen segmentu trhu, který umí dobře obsluhovat, a tudíž na něm svoji pozici dále posilovat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. **BATCHELOR, B. 2007.** BOOK MARKETING DEMYSTIFIED. 1., Victoria BC Canada: Agio Publishing House, 2007. str. 168. ISBN: 978-1-897435-00-7.
2. **BEZR, O. 2009.** NAKLADATELSTVÍ ALBATROS SLAVÍ ŠEDESÁTINY. NEJOBLÍBENĚJŠÍ KNIHOU JE KRTEK. *idnes.cz*. [Online] 10. 4 2009. [Citace: 17. 4 2011.] [http://kultura.idnes.cz/nakladatelstvi-albatros-slavi-sedesatiny-nejoblibenejsim-hrdinou-jeho-knih-je-krtek-ga4-/literatura.aspx?c=A090410\\_121635\\_literatura\\_ob](http://kultura.idnes.cz/nakladatelstvi-albatros-slavi-sedesatiny-nejoblibenejsim-hrdinou-jeho-knih-je-krtek-ga4-/literatura.aspx?c=A090410_121635_literatura_ob).
3. **BLAŽEK, Luděk. 2011.** ZÁKLADNÍ FAKTA O PRODUKCI KNIH V ČR ZA ROK 2010. *www.sckn.cz*. [Online] Svaz českých knihkupců a nakladatelů, 2011. [Citace: 17. 4 2011.] <http://sckn.cz/index.php?p=fakta2010>.
4. **BRAUNOVÁ, Petra. 2011.** PR NAKLADATELSTVÍ Z POHLEDU KMENOVÉ AUTORKY. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 13. 04 2011.
5. **BŘEZINOVÁ, Ivona. 2011.** PR NAKLADATELSTVÍ Z POHLEDU AUTORKY A KNIHKUPKYNĚ. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 18. 04 2011.
6. **DISMAN, M. 2002.** JAK SE VYRÁBÍ SOCIOLOGICKÁ ZNALOST. 3. vydání. Praha : Karolinum, 2002. str. 374. ISBN:978-80-246-0139-7.
7. **DU PLESSIS, E. 2007.** JAK ZÁKAZNÍK VNÍMÁ REKLAMU. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2007. str. 232. ISBN: 978-80-251-1456-8.
8. **FORET, M. 2008.** MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE. 2. Brno : Computer Press, a.s., 2008. str. 452. ISBN: 80-251-1041-9.
9. **FTOREK, J. 2009.** PUBLIC RELATIONS JAKO OVLIVŇOVÁNÍ MÍNĚNÍ. 2. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 200. ISBN: 978-80-247-2678-6.
10. **HAGUE, P. 2003.** PRŮZKUM TRHU. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2003. str. 234. ISBN: 80-7226-917-8.
11. **HENDL, J. 2008.** KVALITATIVNÍ VÝZKUM: ZÁKLADNÍ TEORIE, METODY A APLIKACE. 2. vydání. Praha : Portál, 2008. str. 408. ISBN: 978-80-7367-485-4.
12. **HORÁČKOVÁ, A. 2010.** KNIHKUPECKÝ MAGNÁT KANZELSBERGER: ČEŠI ČÍST BUDOU, KRIZE NEKRIZE. *www.idnes.cz*. [Online] 21. 2 2010. [Citace: 17. 4 2011.] [http://kultura.idnes.cz/knihkupecky-magnat-kanzelsberger-cesi-cist-budou-krize-nekrize-pwa-/literatura.aspx?c=A100220\\_152558\\_literatura\\_ob](http://kultura.idnes.cz/knihkupecky-magnat-kanzelsberger-cesi-cist-budou-krize-nekrize-pwa-/literatura.aspx?c=A100220_152558_literatura_ob).

13. **KALINOVÁ, PhDr. Dana. 2011.** PR NAKLADATELSTVÍ Z POHLEDU ODBORNÉ VEŘEJNOSTI. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 21. 04 2011.
14. **KEJHOVÁ, H. 2009.** MICHAL KREJČÍ: TRADICI OKOŘENIL BYZNYS. *hn.inhed.cz*. [Online] 15. 6 2009. [Citace: 17. 4 2011.] <http://hn.inhed.cz/c1-37446350-tradici-okorenil-byznys>.
15. **KOBIELA, R. 2009.** REKLAMA, 200 TIPŮ, KTERÉ MUSÍTE ZNÁT. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2009. str. 176. ISBN: 978-80-251-2300-3.
16. **KOTLER, P. 2007.** MODERNÍ MARKETING. 4. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2..
17. **McQUAIL, D. 2009.** ÚVOD DO TEORIE MASOVÉ KOMUNIKACE. 4. . Praha : Portál s.r.o., 2009. str. 640. ISBN: 978-80-7367-574-5.
18. **NASH, E. 2003.** DIRECT MARKETING. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2003. str. 650. ISBN: 80-7226-838-4.
19. **PISTORIUS, V. 2003.** *Jak se dělá kniha*. 1. Praha : Paseka, 2003. str. 256. 80-7185-516-2.
20. **RÝZNEROVÁ, Eva. 2011.** *PR nakladatelství z pohledu novináře*. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 19. 04 2011.
21. **ŠVÁB, D. 2007.** JAK PROPAGOVAT KNIHU? ZEPTĚJTE SE ZUBONEHŤÁKŮ. *www.nekultura.cz*. [Online] 26. 4 2007. [Citace: 17. 4 2011.] <http://www.nekultura.cz/literatura-hlavni/jak-propagovat-knihu-zeptejte-se-zubonehtaku.html>.
22. **THEAKER, A. 2004.** THE PUBLIC RELATIONS HANDBOOK. 2. . New York : Routledge, 2004. str. 366. 978-1-55776-684-7.
23. **UNDERDOWN, H. 2008.** PUBLISHING CHILDREN'S BOOK. 3. New York : Penguin Group INC, 2008. str. 356. ISBN: 978-1-59257-750-7.
24. **VYSEKALOVÁ, J. 2007.** PSYCHOLOGIE REKLAMY. 3. . Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 296. ISBN: 978-80-247-2196-5.

## CITOVANÁ LITERATURA

1. **BATCHELOR, B. 2007.** BOOK MARKETING DEMYSTIFIED. 1. místo neznámé : Victoria BC Canada: Agio Publishing House, 2007. str. 168. ISBN: 978-1-897435-00-7.
2. **BEZR, O. 2009.** NAKLADATELSTVÍ ALBATROS SLAVÍ ŠEDESÁTINY. NEJOBLÍBENĚJŠÍ KNIHOU JE KRTEK. *idnes.cz*. [Online] 10. 4 2009. [Citace: 17. 4 2011.] [http://kultura.idnes.cz/nakladatelstvi-albatros-slavi-sedesatiny-nejoblibenejsim-hrdinou-jeho-knih-je-krtek-ga4-/literatura.aspx?c=A090410\\_121635\\_literatura\\_ob](http://kultura.idnes.cz/nakladatelstvi-albatros-slavi-sedesatiny-nejoblibenejsim-hrdinou-jeho-knih-je-krtek-ga4-/literatura.aspx?c=A090410_121635_literatura_ob).
3. **BLAŽEK, Luděk. 2011.** ZÁKLADNÍ FAKTA O PRODUKCI KNIH V ČR ZA ROK 2010. *www.sckn.cz*. [Online] Svaz českých knihkupců a nakladatelů, 2011. [Citace: 17. 4 2011.] <http://sckn.cz/index.php?p=fakta2010>.
4. **BRAUNOVÁ, Petra. 2011.** PR NAKLADATELSTVÍ Z POHLEDU KMENOVÉ AUTORKY. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 13. 04 2011.
5. **BŘEZINOVÁ, Ivona. 2011.** PR NAKLADATELSTVÍ Z POHLEDU AUTORKY A KNIHKUPKYNĚ. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 18. 04 2011.
6. **DISMAN, M. 2002.** JAK SE VYRÁBÍ SOCIOLOGICKÁ ZNALOST. 3. vydání. Praha : Karolinum, 2002. str. 374. ISBN:978-80-246-0139-7.
7. **FTOREK, J. 2009.** PUBLIC RELATIONS JAKO OVLIVŇOVÁNÍ MÍNĚNÍ. 2. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 200. ISBN: 978-80-247-2678-6.
8. **HAGUE, P. 2003.** PRŮZKUM TRHU. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2003. str. 234. ISBN: 80-7226-917-8.
9. **HORÁČKOVÁ, A. 2010.** KNIHKUPECKÝ MAGNÁT KANZELSBERGER: ČEŠI ČÍST BUDOU, KRIZE NEKRIZE. *www.idnes.cz*. [Online] 21. 2 2010. [Citace: 17. 4 2011.] [http://kultura.idnes.cz/knihkupecky-magnat-kanzelsberger-cesi-cist-budou-krize-nekrize-pwa-/literatura.aspx?c=A100220\\_152558\\_literatura\\_ob](http://kultura.idnes.cz/knihkupecky-magnat-kanzelsberger-cesi-cist-budou-krize-nekrize-pwa-/literatura.aspx?c=A100220_152558_literatura_ob).
10. **KALINOVÁ, PhDr. Dana. 2011.** PR NAKLADATELSTVÍ Z POHLEDU ODBORNÉ VEŘEJNOSTI. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 21. 04 2011.
11. **KEJHOVÁ, H. 2009.** MICHAL KREJČÍ: TRADICI OKOŘENIL BYZNYS. *hn.inhed.cz*. [Online] 15. 6 2009. [Citace: 17. 4 2011.] <http://hn.inhed.cz/c1-37446350-tradici-okorenil-byznys>.

12. **KOTLER, P. 2007.** MODERNÍ MARKETING. 4. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2..
13. **PISTORIUS, V. 2003.** JAK SE DĚLÁ KNIHA. 1. Praha : Paseka, 2003. str. 256. 80-7185-516-2.
14. **RÝZNEROVÁ, Eva. 2011.** PR NAKLADATELSTVÍ Z POHLEDU NOVINÁŘE. [dotazovaný] Dana Špicarová. Praha, 19. 04 2011.
15. **ŠVÁB, D. 2007.** JAK PROPAGOVAT KNIHU? ZEPTĚJTE SE ZUBONEHŤÁKŮ. *www.nekultura.cz*. [Online] 26. 4 2007. [Citace: 17. 4 2011.] <http://www.nekultura.cz/literatura-hlavni/jak-propagovat-knihu-zeptejte-se-zubonehtaku.html>.
16. **THEAKER, A. 2004.** THE PUBLIC RELATIONS HANDBOOK. 2. . New York : Routledge, 2004. str. 366. 978-1-55776-684-7.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1.....	45
Obrázek 2.....	51
Obrázek 3.....	55
Obrázek 4.....	60
Obrázek 5.....	60
Obrázek 6.....	61
Obrázek 7.....	61
Obrázek 8.....	61
Obrázek 9.....	61
Obrázek 10.....	62
Obrázek 11.....	62

**SEZNAM PŘÍLOH**

P I	Kvantitativní výzkum: Dotazník pro zákazníky knihkupectví .....	80
P II	Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s Petrou Braunovou .....	82
P III	Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s Ivonou Březinovou .....	84
P IV	Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s PhDr. Danou Kalinovou.....	86
P V	Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s Evou Rýznerovou .....	88
P VI	CD	

## PŘÍLOHA PI:

Kvantitativní výzkum: Dotazník pro zákazníky knihkupectví

1. Právě jste si koupil/a knížku, podle čeho jste vybíral/a?
  - a. Podle obálky
  - b. Podle autora
  - c. Podle anotace
  - d. Na doporučení přátel
  - e. Jiné.....
2. Jak často si kupujete knihy?
  - a. 1x měsíčně
  - b. 1x za půl roku
  - c. 1x ročně
  - d. Jiné.....
3. V jaké cenové kategorii nejčastěji kupujete knihy?
  - a. do 200 Kč
  - b. do 400 Kč
  - c. do 600 Kč
  - d. 1000 Kč a více
4. Chodíte do knihkupectví pro konkrétní knížku, nebo si vybíráte z aktuální nabídky knihkupectví?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Jiné.....
5. Jaké žánry nejčastěji kupujete?
  - a. Detektivky
  - b. Horory
  - c. Historické prózy
  - d. Komiksy
  - e. Literatura pro dívky
  - f. Odborná literatura
  - g. Poezie
  - h. Pohádky
  - i. Povídky
  - j. Romány
  - k. Pověsti, mýty, báje
  - l. Sci-fi
  - m. Životopisy



6. Kupujete knihy na internetu?

a. Ano

b. Ne, proč.....

DOTAZOVANÝ:

ŽENA/ MUŽ

VĚKOVÁ KATEGORIE:

15-25

26-40

41-55

55 a více

## **PŘÍLOHA PII:**

Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s Petrou Braunovou

### **Výstavy, veletrhy**

Albatros například nejezdí do Liberce na dětský knižní veletrh, ale dle názoru mého, organizátorek i paní Čeňkové z IBBY, se kterými jsem se o tom bavila, by Albatros nemusel vozit celou svoji produkci, ale jen knihy autorů, kteří mají na veletrhu svůj program. Tento veletrh mají povinně liberecké školy, ale i školy z okolí Liberce, návštěvnost dětí je tedy obrovská. Obyčejný čtenář vůbec netuší, proč Albatros na veletrhu není a přitom je po Albatrosu poptávka. Takže já jsem si zařídila živnost na prodej knih a vozím je s sebou i na veletrhy. Například v Lisé nad Labem budu mít svůj vlastní stánek.

I z mého rozhovoru s ostatními lidmi zainteresovanými v knihách i se čtenáři mi vyplynulo, že Albatros ztrácí punc klasické české beletrie, které si každý váží. Nevím, jaký je zájem Albatrosu, ale dovidám se, že tím, jak se Albatros rozměnil do několika nakladatelství, tak knihkupci říkají, že to není Albatros takový, jaký byl. A mě to samozřejmě mrzí.

Z pohledu Albatrosu to vypadá, že ohrnuje nos nad malými veletrhy. Má megalomanský stánek na Světě knihy, jede do Bologny, jede do Londýna. A přesto si myslím, že byste Havlíčkův Brod neměli vynechávat, protože tam je opravdu každý nakladatel, a lidé nechápou, proč tam Albatros není. Kdybyste to vyřešili tak, že tam posadíte jednoho člověka, který tam bude mít 150 knížek a logo Albatrosu, tak čtenáři budou mít pocit, že viděli Albatros a pro nás autory bude jednodušší obhájit tu svojí knížku.

### **PR a propagace knížek**

Určitě má svoji roli. Rowlingová prodala tolik Harryho, protože měla dobré PR. PR dělá za spisovatele to, že chrlí na veřejnost, že ta kniha je dobrá. Autor to sám chrlit nemůže. Kdybych já jako autor vydala knihu a PR hned chrlilo, že kniha je dobrá, tak by mi to jako autorce strašně pomohlo zviditelnit knihu. A právě v případě Albatrosu, jak je tak megalomanský, tak se nevěnuje pozornost jednotlivým knihám. PR by mělo znát autory, aby věděl, co nabídnout.

### **Podpora autorů**

Jsem členem různých komisí literárních soutěží, tak by bylo dobré, aby mohl nějaký sponzor koupit moje knihy a výhercům soutěže dát moji knihu. Pokaždé na své akci prodávám knížku a dětem dávám razítko s adresou, kdyby chtěly ještě jinou moji knížku. Tak by bylo

fajn, kdybych měla třeba nějaké záložky, na kterých budou obálky mých knih a zároveň adresa, kde si je mohou objednat, koupit. Dále by pomohla participace nakladatelství na akcích, na které jezdím, jako je medializace, plakátky atd.

### **Spojení AM a CP**

... nepovažuji za správné. Albatros Media a.s., resp. nakladatelství Albatros má své jméno. Chápu, že AM doplnilo svoje portfolio o odbornou literaturu, ale už to nevypadá příliš dobře v očích čtenářů. A Motto? Z mého pohledu... co tam dělá Motto? Musím říct, že to vnímám spíš negativně. Jednoduchá ženská beletrie u kvalitních albatrosích knih... Myslím, že tento rozvoj portfolia negativně ovlivní některé české autory, kteří u vás vydávají knihy.

## **PŘÍLOHA P III:**

Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s Ivonou Březinovou

### **PR nakladatelů**

Nakladatelé mě často nutí, abych si knihu propagovala sama. Často jsem se setkávala s tím, že když se dělal křest, tak se nakladatelé ptali: „Tak co, líbilo se ti to?“. A já většinou odpověděla: „A kde jsou novináři?“. Odpovědí mi bylo: „To děláme pro tebe, abys měla dobrý pocit.“ Což je úplně špatně, ty akce, křty, prezentace, se vůbec nedělají pro autora, ale dělají se pro tu knihu, aby se zvýšil prodej. A je pravda, že mi nakladatelé často říkají, že na těch křtech se toho moc neprodá, ale v případě, že přijdou novináři, tak je zase větší šance, že se o té knize napíše, takže si myslím, že to význam má.

Jsou většinou jednotliví lidé, ať už z PR nebo z nakladatelství, ale často i akci zabezpečují samotní redaktoři, kteří si vzali autora pod křídlo. Pak je tam vidět osobní přístup, když autor najde nějakého spřízněného člověka, který je ochoten ho podsouvat novinářům. Je ochoten napsat nějaké články, tak to je potom obecná výhra.

### **Servis nakladatelů pro autory**

Na štěstí to funguje tak, že knihovna nebo škola si autora pozve, ale co nefunguje, jsou večerní čtení, setkání s veřejností, to je vždycky obrovská sázka do loterie, někdy přijde lidí 300 někdy přijdou 3, takže na štěstí tím, že píšu pro děti a mládež, tak tam to není většinou postavené na veřejnosti, ale ty moje besedy jsou v rámci výuky, tedy do knihovny jsem pozvaná já a třídy s učiteli. Možná, každá knihovna udělá nějakou propagaci, já sama jsem naučená, že každé té knihovně posílám nabídku knih, které přivezu na tu besedu, takže já takový propagační nabídkový leták s cenami mám k dispozici a ten si pravidelně upravuju a rozesílám, ale je pravda že kdyby byly zároveň k těm křtům připravené tiskové zprávy a kdyby byl třeba ještě elektronický letáček, tak bych to mohla používat i na další svoje akce, které zařizuju přes knihovny, tak by to taky pomohlo.

### **Ovlivňování prodeje knih**

...aby se o tom spisovateli víc psalo. Tzn., Když někam jedu, tak většinou ti regionální novináři číhají na každou příležitost, kdy se tam autor objeví. Většinou to funguje v malých městech, kde nemají návštěvy spisovatelů tak často, takže i ten regionální tisk dost často číhá na toho autora a udělá s ním třeba nějaký rozhovor, ale pořád jsou to kapič-

ky, takže nakladatel, který má pod sebou určité kmenové autory, tak čím víc ho bude propagovat v tisku nebo v médiích vůbec. Velká rezerva je v televizi.

### **Spojení AM a CP**

Jako autora mne to určitě zajímá, protože mám větší možnost uplatnění v rámci jednoho mediálního domu.

### **Obálka, anotace, autor...**

Studenty na Literární akademii učím, že aby dbali na obálku publikace, velmi důležitý je název, který vzniká i po celou dobu psaní knížky. Zároveň velkou roli hraje grafika obálky

## **PŘÍLOHA P IV:**

Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s PhDr. Danou Kalinovou

### **Spojit/Nespojit PR**

Spojování nakladatelství v zahraničí začala asi před 10 lety. Setkala jsem se s tím v případě Elsevier. I když se stali velkou skupinou, tak každé nakladatelství má své autonomní PR a jede samo, protože by se v tom velkém celku ztratilo. Takže to vidím tak, že by každé nakladatelství mělo mít své PR, ale zároveň u celé skupiny je důležité, aby bylo vidět, že má pod sebou tolik nakladatelství, což je pro ni významné, ale každé nakladatelství jede zvlášť.

Ve Francii je teď taky velká mediální skupina, do které patří významná nakladatelství. Každý má ale své autonomní PR. Společnost využívá propagaci svého specifika, ale každé nakladatelství má své PR zvlášť.

I pro značku nakladatelského domu je velmi přínosné, nechat svá nakladatelství působit samostatně.

Obdivuju Computer Press a.s., stejně jako jsem obdivovala Portál, že přišli zdánlivě na zaplněný trh, ale tu pozici si našli. Já nevnímám Gradu tak jako Computer Press a.s., Computer Press a.s. měl asi spíš problém s tím, aby seznámil veřejnost s faktem, že vydává i beletrii.

Takže bych se koukala na příklady v zahraničí. Z nějakého důvodu se spojili a ekonomicky fungují.

### **Veletrhy**

Na mezinárodní veletrhy jezdím několikrát ročně. Velké nakladatelské domy, jako je Albatros Media a.s., jsou součástí národní expozice, ale také mají své stánky.

### **Nakladatelské značky**

Čtenáři nikdy moc nerozlišují, kdo knihu vydal. Za První republiky, když bylo pár nakladatelství, tak se značky rozlišovaly, lidé vnímali, jestli knížku vydalo Otto nebo Aventinum, a tím, že se to stává i antikvární záležitostí, tak tam to rozlišují. Za komunistů se ale tohle všechno zlikvidovalo, ale domnívám se, že nakladatelská značka zase zpátky s příchodem normálních ekonomických vztahů má význam. Už jenom proto, že se prezentuje extra na veletrzích, tak si myslím, že lidi vnímají, kdo co vydává. A strašně důležitá je

specializace. I vědí, kde hledat nějakou knížku, u které přesně neznají obor, ale už se orientují v těch značkách. Takže si myslím, že se navrací význam značek... které dřív byly. Vždyť byly tiskařské značky a to každý vnímal. A to právě komunisti úplně zrušili, což si myslím, že je škoda, protože ta značka je důležitá, to je ta záruka kvality.

### **Ilustrace**

U dětské knížky, si myslím, že hraje důležitou roli ilustrace. Nakladatelství Artur vydává paní Zmatlíkovou, tak to lidi nerozlišují. U dětské knížky si více pamatují ilustrace, nebo to je Zmatlíková, než aby koukali na nakladatelství.

## **PŘÍLOHA P V:**

Kvalitativní výzkum: Přepis rozhovoru s Evou Rýznerovou

### **Jak vnímáte PR komunikaci nakladatelství v ČR obecně?**

Obecně je PR komunikace českých nakladatelských domů v počátcích zrodu. Jako novinářka jsem zaregistrovala, že nakladatelství vytvářejí svá vlastní PR oddělení a většinou nepokrývají PR aktivity outsourcingem. PR komunikace se odvíjí v pravidelných měsíčních intervalech, v jejichž rámci informují PR oddělení novináře o novinkách svých nakladatelství.

### **Jak vnímáte PR komunikaci Albatros Media a.s.?**

PR komunikaci Albatros Media a.s. vnímám jako velmi osobní. PR oddělení kontaktuje novináře přímo, vytipovává média podle žánru knihy, kterou propaguje. Propagační materiály a tiskové zprávy mají vysokou profesionální úroveň a novinář dostává přímo pod nos materiály, které může bezprostředně využít. Obecně vidím problém všech PR oddělení v poskytování kvalitních obrazových materiálů, například fotografií autorů v tiskovém rozlišení. Myslím, že by stálo za to investovat energii a čas do obrazové přípravy, protože novinář ocení nejen text, ale i kvalitní vizuál. A čím víc dostane vizuálů, tím větší prostor může knize či autorovi věnovat...

### **Odlišujete nakladatelské domy patřící pod Albatros Media a.s., tj. vnímáte, že Albatros je pouze jeden z nakladatelství pařící pod Albatros Media a.s.?**

Už samotný název Albatros Media a.s. vypovídá o tom, že tato společnost sdružuje pod svými

křídly několik nakladatelství. Přičemž profily jednotlivých nakladatelství jsou naprosto odlišné. Slovo „Albatros“ v názvu společnosti však může být zavádějící, především pro laiky, protože odkazuje k dětské literatuře.

### **Co se vám vybaví při vyslovení jména Computer Press a.s., případně CPress?**

Odborné nakladatelství s obrovskou produkcí titulů. Zajišťující také některé státní zakázky jako například tisk Daňových zákonů.

### **Zaznamenal jste změny, které probíhaly v PR oddělení AM v posledním roce a půl? Případně jak tyto změny ovlivnily vaši práci či komunikaci s nakladatelstvím?**



Změny jsem zaznamenala především v souvislosti s akvizicemi, ke kterým v uvedeném období došlo, a s tím souvisejícím rozšířením portfolia. Nabídka titulů je mnohem rozmanitější, což média oceňují. Zaregistrovala jsem také například vytvoření e-shopu [www.knihyzdarma.cz](http://www.knihyzdarma.cz), který doprovázela i vydařená marketingová kampaň.

**Je podle vás vhodnější, když bude mít každé nakladatelství patřící pod AM svého PR manažera nebo je pro vás výhodnější jedna osoba zastřešující všechna nakladatelství patřící pod AM?**

Z vlastní zkušenosti vím, že člověk, který propaguje jakýkoli produkt, ho musí dobře znát, případně si k němu vytvořit osobní vztah. Netuším, jestli je v silách jedné osoby seznámit se s tolika knihami, kolik jich měsíčně AM produkuje, a vytvořit ke každé z nich komunikační strategii. Myslím, že je pro novináře užitečné, když existuje „head of PR“, jeden stěžejní člověk, ke kterému se mohou obrátit s jakýmkoliv požadavkem. Ale je logické, že jak se jednotlivá oddělení liší ve své produkci, tak se liší i způsoby propagace jejich titulů a okruh médií, do kterých jsou tituly komunikovány. A tyto jednotlivé proudy (dětská literatura, ženská literatura, odborná literatura) by měly být, už pro svou podstatu, reprezentovány samostatně.