

**Implementace utility marketing inovační jednotky do
prostřední mezinárodní reklamní agentury Leo Burnett**

Bc. Václav Pavlečka

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Václav Pavlečka
Osobní číslo: K12499
Studijní program: N7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Implementace utility marketing inovační jednotky do
prostřední mezinárodní reklamní agentury Leo
Burnett

Zásady pro vypracování:

1. Zdůvodněte výběr tématu, popište motivaci a zpracujte teoretická východiska práce.
2. Stanovte metody, cíle a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte utility marketing a inovační marketing v rámci nadnárodních reklamních agentur, vymezte související formy, popište mechanismus jejich fungování a způsob integrace do agentury. Analyzujte konkurenční prostředí, vymezte utility marketing inovační jednotku vůči potenciální, latentní i existující konkurenci.
4. Na základě sběru sekundárních dat a primárního šetření analyzujte dopady integrace inovační jednotky na nabídku služeb marketingové komunikační agentury.
5. Vyvodte konkrétní závěry a odpovězte výzkumné otázky. Zhodnoťte naplnění předem stanovených cílů a přínos práce.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Česká republika: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0921-X.

TROTT, Paul. Innovation Management and New Product Development. 4. vyd. Velká Británie: Pearson Professional Limited, 2008. ISBN 978-0-273-71315-9.

VAN WULFEN, Gijs. Creating Innovative Products and Services: The Forth Innovation Method. 1. vyd. Velká Británie: Gower Publishing Limited, 2011. ISBN 978-1-4094-1754-5.

TUNGATE, Mark. Adland: A Global History of Advertising. 2. vyd. USA: Kogan Page Publishers, 2013. ISBN 0749464321.

KOTLER, Philip. Marketing Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha, 2010, 303 s., Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-3622-8.

BARRINGTON. Consulting Start-Up and Management: A Guide for Evaluators and Applied Researchers. 1. vyd. USA: Sage Publications, 2011. ISBN 1412987091.

SINGH, Mohini a Dianne WADEL. E-business Innovation and Change Management. 1. vyd. USA: Idea Group Inc., 2004. ISBN 1591401380.

MICHAEL HÜLSMANN, Nicole Pfeffermann. Strategies and communications for innovations an integrative management view for companies and networks. 1. vyd. Berlin: Springer, 2011. ISBN 36-421-7223-7.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Tomáš Šula

Ústav marketingových komunikací

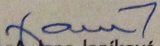
Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2014

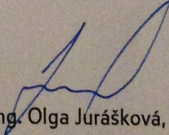
Termín odevzdání diplomové práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

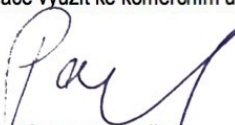
PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit 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.

18. 4. 2014

Ve Zlíně



Václav Pavlečka

Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělčně 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 pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 výdělků 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 přihlídně k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato práce popisuje implementaci utility marketing inovační jednotky Farmhouse do prostředí mezinárodní komunikační agentury Leo Burnett od stádia ideového záměru, přes přehled trhu, nastavení interních procesů až po přípravu komunikační kampaně ke spuštění provozu inovační jednotky.

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení pojmu utility marketing, jeho zařazení k příbuzným pojmům v rámci teorie marketingové komunikace. Dále řeší rozšíření portfolia nabízených služeb agentury po začlenění inovační jednotky. Cílem praktické části je nastavení procesů uvnitř agentury Leo Burnett, nastavení procesů v rámci inovační jednotky, vzájemná spolupráce obou značek. Výzkum se soustředí na využitelnost jednotky Farmhouse. Hlavní otázkou je, zda utility marketing inovační jednotka dovede zvýšit atraktivitu komunikační agentury, zda může být její existence jedinečným prodejním argumentem a zda se na trhu značka Farmhouse a její produkty úspěšně etabluje.

Klíčová slova: Utility Marketing, inovace, Corporate Entrepreneurship, joint-ventures, start-up, HumanKind, Farmhouse, Leo Burnett.

ABSTRACT

This work describes the implementation of utility marketing innovation unit Farmhouse within international communication agency Leo Burnett – from the early idea stage, thru research phase, setting internal processes and communication campaign for launching the innovation unit on Czech market.

Theoretical part is focused on describing and explaining the term „utility marketing“, it's relationship with „collateral“ terms of marketing communication. Theoretical part also describes portfolio of communication agency before and after implementing innovation unit.

The aim of practical part of this thesis is setting internal processes within Leo Burnett and Farmhouse necessary for launching innovation unit and cooperation of both communication agency and innovation unit. Research is focusing on market potential of the innovation unit. The main question is whether utility marketing innovation unit can improve image of communication agency, whether it could be considered as new unique selling proposition and if it has ability to bring new business non-related to agency's standard portfolio.

Keywords: Utility Marketing, Innovation, Corporate Entrepreneurship, Joint-ventures, Start-up, HumanKind, Farmhouse, Leo Burnett.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych v rámci své diplomové práce poděkoval kolegům, kteří se podílí na tvorbě značky Farmhouse a na inovacích, které přináší na trh. Bez nich by nebylo možné tento odvážný koncept prosadit a implementovat na český trh jakožto „pilot“ utility marketingu. Díky patří Martinu Klčovi (Managing Director Leo Burnett Praha), který díky své vizi a odvaze koncept fungování Farmhouse prosadil jako první odnož Leo Burnett mimo USA. Poděkování patří také autoru konceptu Farmhouse Paulu Earlovi (Managing Director Farmhouse Chicago) za jeho vstřícný přístup a pomoc při tvorbě a nastavování procesů a za jeho ochotné konzultace. Díky patří také kompletnímu projektovému teamu Farmhouse, Creative i Account oddělení Leo Burnett, respektive Lion Communications. Nemalý podíl na začlenění inovační jednotky Farmhouse na trh má také vstřícný přístup klientů a partnerů, mezi které patří společnosti jako Samsung, Petrof, Fosfa, Zentiva, 370Cube, Kliché Killers NYC, Open Brand, Dobrý obchodník, Belda Factory, User Technologies, Nightworks, Umsemumtam a další. Díky patří také přátelům z oboru marketingové komunikace i mimo něj, kteří mě podporovali při tvorbě této práce, mezi nimi například Tim Addison, Chat Faker, Eva Fojtů,...

Díky za velmi strategický pohled a konzultace patří Mgr. Tomáši Šulovi, vedoucímu práce.

Mottem mé práce je úsloví „Stay Hungry, Stay Foolish,“ které pronesl Steve Jobs při svém projevu v roce 2005. Poselství tohoto sdělení je nikdy nepřestat hledat, nikdy se nepřestat zajímat, zůstat vždy hladový po novém poznání. Objevovat. Inovovat. A považovat tuto zvědavost za výhodu, nikoliv přítěž.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE – UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY .	13
2 UTILITY MARKETING A JEHO ZAČLENĚNÍ	15
2.1 UTILITY MARKETING A CORPORATE ENTREPRENEURSHIP	16
2.2 UŽITKY UTILITY MARKETINGU.....	17
2.2.1 Užitek formou	17
2.2.2 Užitek vlastnictvím.....	17
2.2.3 Užitek časem.....	17
2.2.4 Užitek místem.....	17
2.2.5 Užitek z efektů produktu nebo služby.....	17
3 ZAČLENĚNÍ FARMHOUSE DO LEO BURNETT.....	19
3.1 HISTORIE LEO BURNETT OD ROKU 1935	19
3.2 HUMANKIND – AKTUÁLNÍ FILOSOFIE LEO BURNETT.....	20
3.3 LEO BURNETT’S FARMHOUSE – VZNIK A SOUČASNOST	21
4 AGENTURNÍ PORTFOLIO SLUŽEB	22
4.1 ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA AGENTURY O INOVAČNÍ JEDNOTKU	24
4.1.1 Vymezení utility marketingu vůči inovačnímu managementu.....	25
4.1.2 Typologie firem dle vztahu k inovacím.....	26
4.1.3 Pearsonova mapa nejistoty.....	27
4.2 UTILITY MARKETING A INOVAČNÍ CENTRA V ZAHRANIČÍ A V ČESKÉ REPUBLICE.....	29
5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, METODOLOGIE PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 IMPLEMENTACE UTILITY MARKETING INOVAČNÍ JEDNOTKY	33
6.1 ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ V RÁMCI B2B NABÍDKY AGENTURY LEO BURNETT.....	33
6.1.1 Zadání výzkumu	33
6.1.2 Výzkumné otázky.....	35
6.1.3 Závěry výzkumu	39

6.1.4 Podpora závěrů výzkumu sekundárními daty	39
6.2 ZAČLENĚNÍ A VNITŘNÍ MODEL FUNGOVÁNÍ UTILITY MARKETING INOVAČNÍ JEDNOTKY	40
6.2.1 Čtyři zdroje projektů.....	41
6.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	42
6.4 ŘÍZENÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ	47
6.5 PROJEKTOVÁ SYNCHRONIZACE	47
6.6 MODEL SPOLUPRÁCE FARMHOUSE SE SÍTÍ LION COMMUNICATIONS	48
6.6.1 Řízení zdrojů v rámci Lion Communications	48
INOVAČNÍ MANAGEMENT - FARMHOUSE	49
6.7 IDEA INPUT	49
6.8 ZHODNOCENÍ POTENCIÁLU.....	50
6.9 TVORBA BUSINESS PLÁNU	51
6.10 AVENUE: PŘÍKLAD PROJEKTU FARMHOUSE PRO VNITŘNÍ TRH LEO BURNETT	51
6.11 2ND SCREEN EXPERIENCE: PŘÍKLAD PROJEKTU FARMHOUSE PRO B2B TRH	55
III. PROJEKTOVÁ ČÁST	61
7 FORMALIZACE BUSINESS PLÁNU LEO BURNETT FARMHOUSE.....	62
7.1.1 Cílový trh	62
7.1.2 Interní trh Leo Burnett.....	63
7.1.3 Cílová skupina	63
7.1.4 Potenciální podíl na cílovém trhu	64
7.2 PLÁN UVEDENÍ KOMUNIKAČNÍ JEDNOTKY FARMHOUSE NA ČESKÝ TRH	64
7.2.1 Plán uvedení značky Farmhouse na trh – návaznost nástrojů.....	67
7.2.2 Přehled nákladů k uvedení značky Farmhouse na trh.....	69
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74
SEZNAM OBRÁZKŮ	77
SLOVNÍK POJMŮ.....	79

ÚVOD

Vraťme se v čase o zhruba 2 miliony let. Z pohledu vývoje Země jde o nepatrný zlomek času její existence, vždyť ve Vesmíru existuje už více než 4,6 miliardy let. Po povrchu modré planety se tehdy začal procházet vzdálený předchůdce dnešního homo sapiens – homo habilis (nebo-li člověk zručný).

Tvor dobře uzpůsobený k pohybu po dvou končetinách vzal před dvěma miliony let do ruky kámen. Vždy předtím byl kámen jen předmět, určený k jednoduchým činnostem, nebo prostě sloužil jako zbraň či v horším případě jen jako překážka v pohodlné chůzi. Teď už ale ne. Člověk se na kámen podíval znovu. A v jeho očích se odráželo cosi neznámého. Kámen přece může sloužit jako prostředek k opracování ostatních věcí do forem, které jsou potřeba. Může se stát nástrojem.

Zdánlivě zjevná věc (tedy z dnešního úhlu pohledu) se ukázala jedním z největších objevů v historii lidstva a výroba vlastních nástrojů vedla k zajištění soběstačnosti, rozvoji „řemesel“, umožnila vznik rozvoj zemědělství (a tedy zajistila obživu pro tisíce generací)... a v průběhu několika milionů let přinesl tenhle posun v přemýšlení další evoluci, na jejímž konci dnes stojíme my. Co stálo za tímto posunem v myšlení homo habilis? Jaký byl důvod, jaká byla potřeba tuhle změnu vykonat? Co je motorem změn a co formuje novátorství? Je to myšlení mimo vymezené a určené pravidla, jemuž anglofonní autoři říkají „out of the box thinking“. Tedy klíčová esence inovací.

Na počátku největších změn ve společnosti tedy stojí odvaha a vize, touha poznávat a potřeba měnit, inovovat. Tento trend můžeme pozorovat i u současné ekonomiky, kterou klasifikujeme jako „ekonomiku znalostní“. Respektive je tomu tak u vyspělých zemí, u nichž dochází k rozvoji kvartérního sektoru ekonomiky, který se zabývá zejména výzkumnou činností a vzděláváním. Podklad pro růst kvartérního sektoru dává znalostní ekonomice zejména fakt, že jednodušší manuální práce zastanou automatizované stroje, vzroste naopak poptávka po lidech, kteří jsou schopni využít své znalosti a schopnosti pro komplikovanější a komplexnější činnosti (od vývoje a údržby těchto strojních systémů, přes programátorské, manažerské nebo další úzce specializované profese). Zdá se, že právě produkty kvartérního sektoru budou rozhodující v dalším posunu vyspělých ekonomik, samozřejmě s výjimkou řemesel vyžadujících zásah člověka. A produktem rozvoje vědeckého a vzdělanostního potenciálu je samozřejmě také inovace.

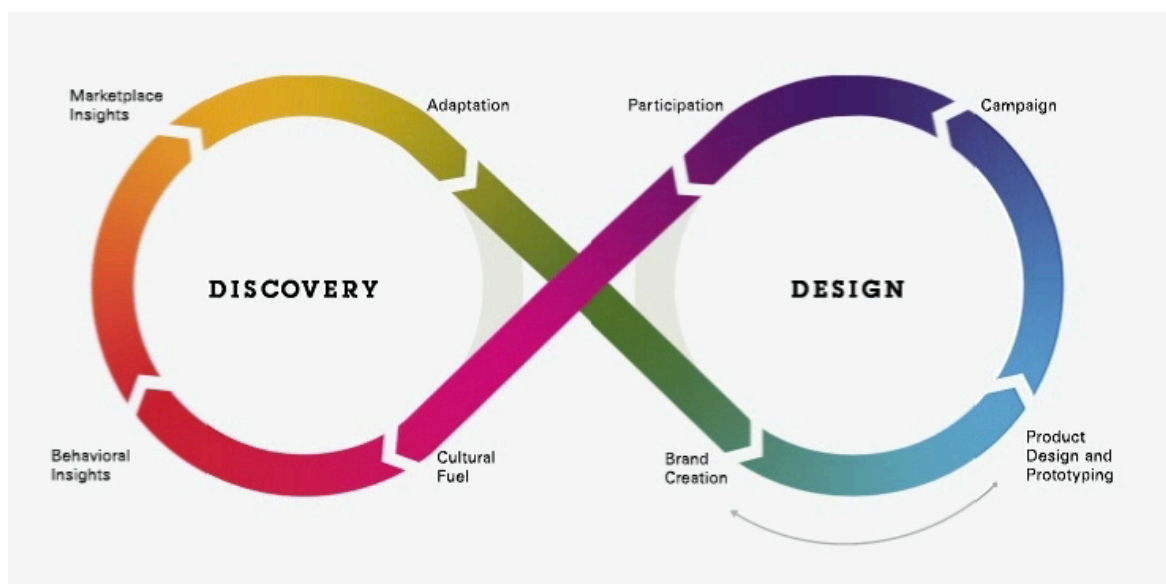
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE – UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

Práce se zabývá implementací inovační utility marketing jednotky Farmhouse do reklamní agentury Leo Burnett. Cílem této jednotky je rozvinout stávající nabídku agentury a tu obohatit o designing produktů, služeb, konzultace na úrovni managementu společnosti či v rámci oddělení vývoje a výzkumu nebo možnost podporovat vlastní start-up projekty či tvořit joint-ventures.

Vzhledem k tomu, že jde o projekt, který je z hlediska globálního trhu jedním z inovací ve svém segmentu (tedy na trhu síťových komunikačních agentur), bylo nejprve v teoretické části práce potřeba definovat potřebné pojmy a vymežit pojem utility marketing a utility marketing inovační jednotka do všeobecně uznávaných paradigmat marketingové teorie.

První část práce dále řeší konkrétní podobu obohacení nabídky mezinárodní agentury Leo Burnett o služby inovační jednotky Farmhouse. Toto rozšíření demonstrujeme na modelu „4P“ marketingového mixu.



Obr. 1: Zjednodušený model fungování inovační jednotky Farmhouse. Zdroj: Leo Burnett.

Praktická část práce se zaměřuje na rozbor business modelu fungování Farmhouse. Spolu s projektovou částí navrhuje způsob uvedení značky Farmhouse na český trh, které se chystá ve druhém pololetí roku 2014. Práce tedy bude mít konkrétní dopad také v marke-

tingové praxi – podle ní se bude řídit komunikace značky Farmhouse na českém a slovenském trhu. V rámci plánu komunikačních aktivit značky Farmhouse práce definuje mimo jiné také cílový trh a konkrétní cílové skupiny, které chce Farmhouse oslovit. Řeší také efektivní způsob jejího oslovení s přihlédnutím na důvěryhodnost značky a také optimalizaci nákladů.

Výsledkem by měl být fungující model inovační utility marketing jednotky pod značkou Farmhouse, která se stane novým jedinečným prodejním argumentem (USP) Leo Burnett a která bude umožňovat agentuře hlubší spolupráci s klienty nejen na úrovni marketingové komunikace, ale i na úrovni vývoji produktu a přípravě business modelu. Farmhouse se má stát zároveň joint-venture centrem společnosti Lion Communications, tedy mateřské společnosti české pobočky Leo Burnett. Produktem Farmhouse jsou a budou nové služby a produkty, které budou mířit do niche tržních segmentů a na jejichž vzniku se od prvního okamžiku budou podílet odborníci z reklamního trhu, marketingoví plánovači, ale také odborníci z businessu (podnikatelé, ředitelé středních a velkých podniků, pracovníci R&D oddělení).

2 UTILITY MARKETING A JEHO ZAČLENĚNÍ

Utility marketing (česky by se dal přeložit jako marketing užitných hodnot, nebo také marketing potřeb) je marketingová teorie založená na uspokojování potřeb zákazníka. Pro rozvoj inovací je klíčové právě pochopení vhladu (insightu) spotřebitele, kterým se zabývá Utility Marketing. „Mnoho praktických využití Utility Marketingu je založeno na jednoduché premise – dobré a užitečné produkty nebo služby se prodávají samy.“ [1]

Inovace mohou vzcházet právě z nedostatku užitku produktů nebo služeb v některém tržním segmentu. Utility marketing je tedy součástí takzvané marketingové koncepce. [2, s. 50-52]



Obr. 2: Kontrast prodejní a marketingové koncepce dle knihy Moderní marketing (Philip Kotler).

„Často dochází k zaměňování prodejní a marketingové koncepce. Výše uvedený obrázek 2 tyto dvě koncepce porovnává. Prodejní koncepce používá perspektivu zevnitř-ven. Začíná ve výrobě společnosti, soustředí se na existující produkty společnosti a volá po vyšším prodeji a reklamě s cílem dosáhnout co největšího prodeje. Zaměřuje se na dobytí zákazníka – získání krátkodobého obratu bez ohledu na to, kdo a proč nakupuje.

Naproti tomu marketingová koncepce používá perspektivu zvenčí-dovnitř. Začíná u dobře definovaného trhu, zaměřuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré marketingové aktivity ovlivňující zákazníka a vytváří tak zisk pomocí dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na hodnotě pro zákazníka a jeho spokojenosti. V rámci marketingové koncepce

představuje orientace na zákazníka a vytváření hodnoty pro zákazníka způsob, jak dosáhnout zisku a obrátu.“ Utility Marketing je tedy součástí marketingové koncepce řízení společnosti. [2]

Jak dále uvádí Philip Kotler, mnoho společností tvrdí, že využívá marketingovou koncepci, orientovanou na zákazníka, ale ve skutečnosti tomu tak není. Využívají sice formální prvky marketingově řízené společnosti (marketingový ředitel, plánování, produktoví manažeři, specialisté atd.). Nicméně marketingová koncepce musí být součástí jádra firmy, která se musí soustředit na sledování změn v zájmech zákazníků, případně na jejich samotném formování (typicky technologické společnosti jako Apple, Google, Microsoft a další). „Velké společnosti – Philips, Marks & Spencer, Fiat, IBM – ztratily v minulosti značný podíl na trhu, protože nedokázaly změnit své marketingové strategie podle měnícího se trhu.“ [3, s. 54-56]

2.1 Utility Marketing a Corporate Entrepreneurship

Utility marketing je úzce zaměřen na vyplňování tržních niches, tedy mezer na trhu s nízkou mírou konkurenčního boje. Tento termín se částečně překrývá s pojmem „Corporate Entrepreneurship“.

Corporate Entrepreneurship je snahou firmy o inovaci mimo své kategorie. Vychází ze snahy ředitelů těchto společností o dodržení prorůstových tendencí, když jejich kategorie je saturovaná, nebo by další růst v rámci ní byl jen velmi těžký. [5] Tento problém dodržení růstu dokládají i výzkumy, například...: „Profitabilní organický růst je obtížný. Výzkumy dokazují, že méně než 5 procent společností roste nad úroveň 1 % růstu hrubého domácího produktu domácí země.“[6]

Podle studie IBM Global CEO Study, společnosti, které dávají větší důraz na vytváření nových business modelů dosahují rychlejšího růstu operačního zisku než konkurence.“ [7, s. 34-40]

Utility marketing však – na rozdíl od Corporate Entrepreneurship – nemusí vznikat uvnitř korporace, jeho koncepty mohou tvořit komunikační agentury, stejně jako jednotliví odborníci nebo skupiny či joint-ventures, tedy propojení několika podnikatelských subjektů.

2.2 Užitky Utility Marketingu

Utility Marketing je koncepce, která staví na užitecích v rámci využívání produktu nebo služby ze strany spotřebitele. Utility marketing rozeznává následující užitky [8, 9]:

2.2.1 Užitek formou

Užitek, který získává uživatel tím, že produkt je vyveden v různých provedeních (tvarech, barvách, velikostech atd.). Teoreticky mohou spotřebitelé získat více užitku z produktů, které dovedou skloubit více různých forem. Příkladem může být třeba Blue-Ray mechanika, která umí zároveň přehrávat DVD disky, ale také hudební CD. Nebo crossover kategorie u automobilů, která kombinuje několik odlišných vozů (SUV, osobní automobil).

2.2.2 Užitek vlastnictvím

Užitek, který spotřebitel získá prostřednictvím vlastnictví daného produktu nebo služby. Například jde o upgrade počítačového procesoru, který přinese počítači vyšší výkon, a tudíž z jeho vlastnictví získává uživatel výrazný benefit. Ke zvýšení užitku vlastnictví je možné zapojit doplňkové finanční služby, které učiní produkt, nebo službu dostupnější (leasing, úvěr apod.).

2.2.3 Užitek časem

Logistika je klíčová pro zajištění užitku časem. Je potřeba zajistit, že produkty a služby jsou k dispozici v momentě, kdy je zákazníci potřebují. Vyvinutím efektivního distribučního systému je možné maximalizovat užitek časem, v případě služeb je možné zavést až non-stop dostupnost služby nebo její podpory.

2.2.4 Užitek místem

Užitek místem je těsně spjatý s užitekem časem, jde v něm tedy o ideální nastavení distribučního procesu, a to tak, aby spotřebitel měl službu nebo výrobek k dispozici v místě, kde jej potřebuje.

2.2.5 Užitek z efektů produktu nebo služby

Jde o efekt, který určuje, do jaké míry uspokojuje produkt nebo služba představu uživatele o jeho hodnotách. Prakticky tedy jde o případný rozdíl mezi image a positioningem, tedy hodnotami, jež v myslích spotřebitelů vytváří nástroje marketingové komunikace, a sku-

tečným užitekem, který daný tovar spotřebiteli přináší. Teorie užitku z efektů říká, že klíčovým nástrojem strategického marketingu je řízení kvality produktu.

3 ZAČLENĚNÍ FARMHOUSE DO LEO BURNETT

Tato kapitola si klade za cíl přiblížit historii a aktuální firemní filosofii Leo Burnett a její průnik s historií a filosofií značky Farmhouse. Tato kapitola vysvětluje propojení dvou odlišných business modelů do jednoho funkčního celku a toto spojení zároveň vysvětluje prolnutím firemních misí obou společností.

3.1 Historie Leo Burnett od roku 1935

Společnost Leo Burnett, pojmenovaná po svém zakladateli (Leo Burnett – 21. 10. 1891 – 7. 6. 1971) se od svého založení dostala mezi 10 největších reklamních společností světa, je pravidelně oceňována jako jedna z nejkreativnějších agentur a je součástí největšího koncernu společností zaměřených na marketingovou komunikaci – Publicis-Omnicom, který vznikl v roce 2013 sloučením komunikačních skupin Publicis Groupe a Omnicom Group (vzniklá korporace zahrnuje například agenturní značky jako BBDO, TBWA, DDB, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis, ARC, Proximity, OMD, PHD, Fleischman Hillard a desítky dalších společností).

Společnost Leo Burnett byla založena v roce 1935 a její první kancelář čítala pouze osm zaměstnanců, kteří pracovali pro tři klienty. Dnes je společnost Leo Burnett v 83 zemích s 94 pobočkami a zhruba 6950 zaměstnanci. [10, s. 14, 19]


Mezi globální klienty společnosti patří globálně P&G, Kellogg's, GM, Coca Cola, McDonalds, Samsung, FIAT, Philip Morris International, Nintendo, Hallmark, Altria. K nim přibývá řada dalších klientů na regionální nebo kontinentální úrovni.

Historie české pobočky Leo Burnett sahá do roku 1991, kdy tato uznávaná značka otevřela pražskou kancelář a přidala se tak po bok vůbec prvních mezinárodně uznávaných značek, které začaly působit na českém reklamním trhu. Mezi dlouholeté klienty pražské pobočky patří například AXA, Fiat, Philip Morris, P&G, Samsung, Prazdroj, ČSA, Lama Mobile, Radio Impuls a další. [11]

3.2 HumanKind – aktuální filosofie Leo Burnett

Chápání marketingu z hlediska přínosů pro uživatele (utility marketingu) odpovídá i filosofie společnosti Leo Burnett Worldwide.

Společnost Leo Burnett definovala v roce 2008 filosofii HumanKind, tedy komunikace, která se zaměřuje na člověka, lidsky pochopitelné příběhy coby nositele klíčových sdělení marketingové komunikace klientů a perspektivu uživatele v rámci komunikace. „HumanKind gives marketers the freedom to do what’s best for people, which ultimately is what’s best for their clients‘ brands.“ [10, s. 21-28]

- 
- 10 Changes the world.
 - 9 Changes the way people live.
 - 8 Changes the way people think and feel.
 - 7+ An inspiring idea, beautifully crafted (HumanKind Act)
 - 6 An intelligent idea.
 - 5 I understand the brand’s purpose.
 - 4 I don’t know what this brand stands for.
 - 3 Invisible.
 - 2 No idea.
 - 1 Destructive.

HumanKind
THE NEW 7+ GPC SCALE

Obr. 3: Hodnotící škála v rámci firemní filosofie Leo Burnett HumanKind. Zdroj: [10]

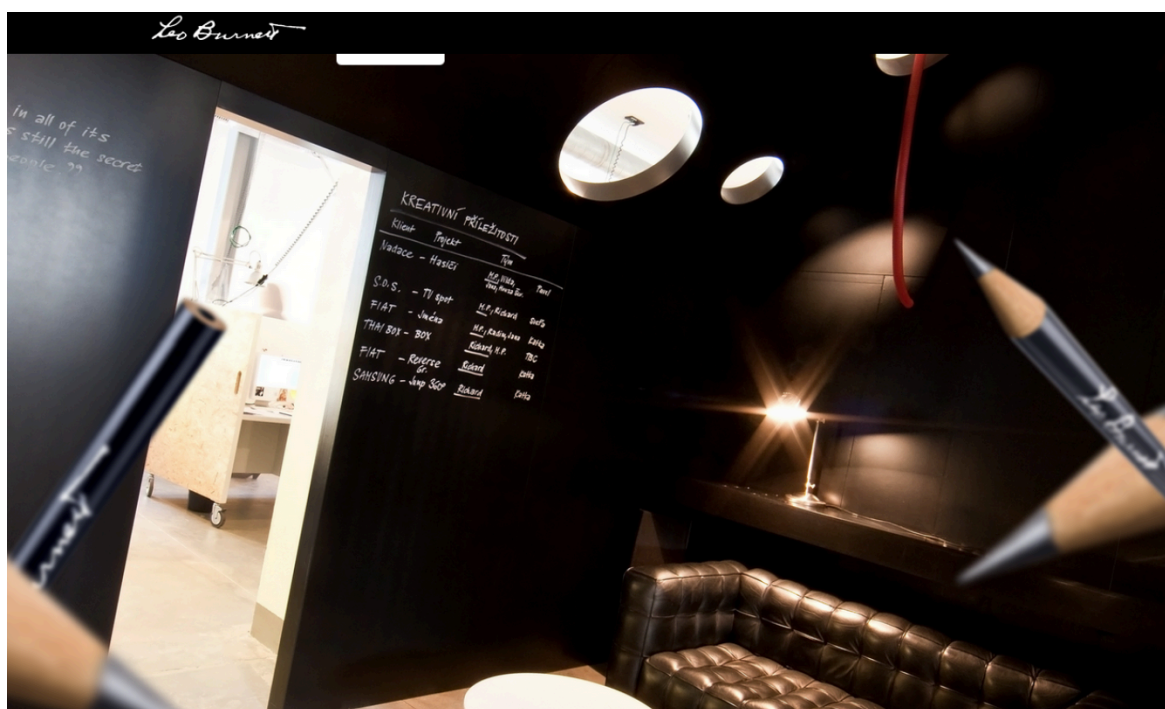
Filosofii HumanKind aplikuje Leo Burnett i uvnitř svých teamů, každoročně proto vzniká globální průzkum spokojenosti zaměstnanců a Tom Bernardin dále hovoří o tom, že ikonické značky a kampaně nevznikají díky kreativním agenturám, ale díky lidem v nich. Cílem strategie Leo Burnett je pomocí filosofie HumanKind udržet a lákat kvalitní strategické i kreativní pracovníky a šířit pomocí interního PR základní hodnoty značky Leo Burnett. Agentura si zároveň vyvinula vlastní systém měření impaktu jednotlivých kampaní, kde na škále od 1 do 10 hodnotí, zda kampaň (ne)splnila svůj účel, nebo zda dokázala změnit chování lidí, a tím i změnit trh.

3.3 Leo Burnett's Farmhouse – vznik a současnost

Součástí strategie HumanKind je i zaměření se na utility marketing, inovace a vyčlenění vlastní inovační jednotky Farmhouse, která má v tuto chvíli pobočku na dvou klíčových kontinentech z hlediska businessu Leo Burnett – v Americe a Evropě, konkrétně v Chicagu a v Praze.

Z hlediska nového businessu je Farmhouse odpovědí na dlouhodobé hledání alternativních zdrojů agenturních příjmů, které v současnosti stále pramení primárně z fee, tedy z měsíčního paušálu za převážně reklamní činnost, placeného největšími klienty.

Farmhouse za tímto účelem vznikl v roce 2012 v Chicagu, odkud v červnu 2013 expandoval do Prahy. Zatímco pobočka v Chicagu je již oficiálně spuštěna na B2B trhu, pražská pobočka dočasně funguje v „poloveřejném režimu“, její oficiální spuštění na trh se teprve chystá a je předmětem této práce (její praktické části). [12]



Obr. 4: Ukázka firemní kultury Leo Burnett (interiér kanceláří v Praze protíná „domeček“, místo pro brainstormingy a setkávání kreativců a obchodníků). Zdroj: Leo Burnett.

4 AGENTURNÍ PORTFOLIO SLUŽEB

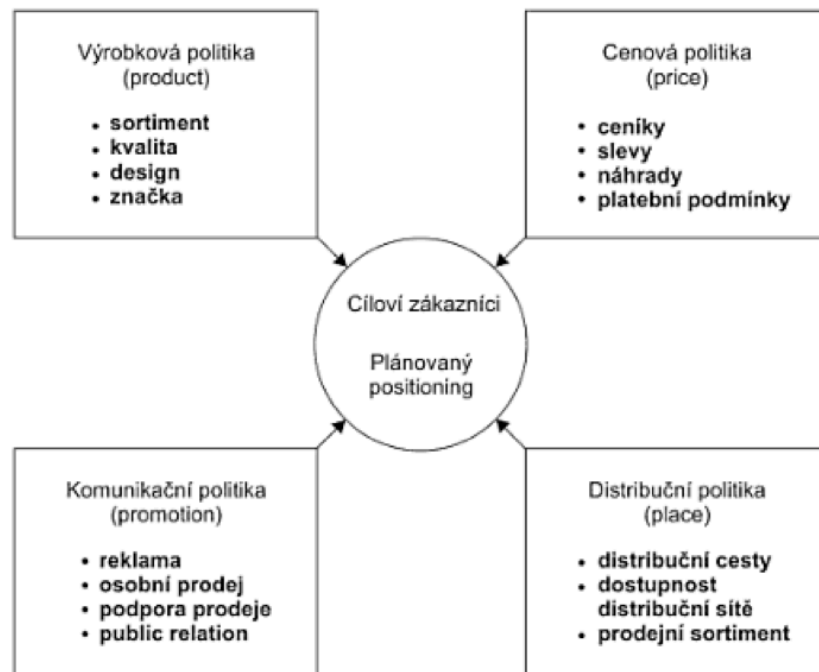
Portfolio komunikačních agentur je tvořeno nabídkou marketingového komunikačního mixu. Philip Kotler jej definoval takto:

1. Reklama
2. Podpora prodeje
3. Přímý prodej
4. Public Relations
5. Direct Marketing [13]

Existují i rozšířené definice, které do komunikačního mixu - přidávají ještě online marketing, sociální sítě a dále vyčleňují sponzoring jako samostatnou disciplínu [13, s. 1-14]. Agentury typu Leo Burnett, tedy globální sítě komunikačních agentur, nabízejí svým klientům takzvaný full-service přístup. To znamená, že dovedou strategicky naplánovat komunikaci pro klienta napříč všemi disciplínami a dovedou tyto aktivity koordinovat. Pokud některou z nich přímo nenabízí (Leo Burnett standardně nenabízí přímo v rámci portfolia například PR komunikaci a nákupy mediálního prostoru), dovede je agentura outsourcovat v rámci společností, které patří do stejné skupiny (v tomto případě Publicis Omnicom). Z hlediska klienta tak existuje jedna klíčová komunikační osoba na straně agentury a lze tedy hovořit o full-service pokrytí všech disciplín marketingové komunikace.

Klasická nabídka komunikační agentur jako Leo Burnett, Ogilvy, Havas, Saatchi&Saatchi, Young & Rubicam (a dalších) se tedy dosud zaměřovala v rámci marketingového mixu především na Promotion (a veškeré podsoučásti). Prvky marketingového mixu jsou:

- Product (produkt)
- Placement (distribuce, umístění na trhu)
- Promotion (propagace – viz marketingový komunikační mix)
- Price (cena)
- People (lidé – všichni, kteří se podílejí na zkušenosti s brandem nebo produktem či službou)



Obr. 5: Marketingový mix (4P) dle knihy Moderní marketing [2].

Některé teoretické zdroje ještě obohacují tento základní mix o další „P“, která jsou:

1. Product 1 (prodejna)
2. Product 2 (sortiment)
3. Product 3 (sortiment vlastních značek) [14, s. 17]

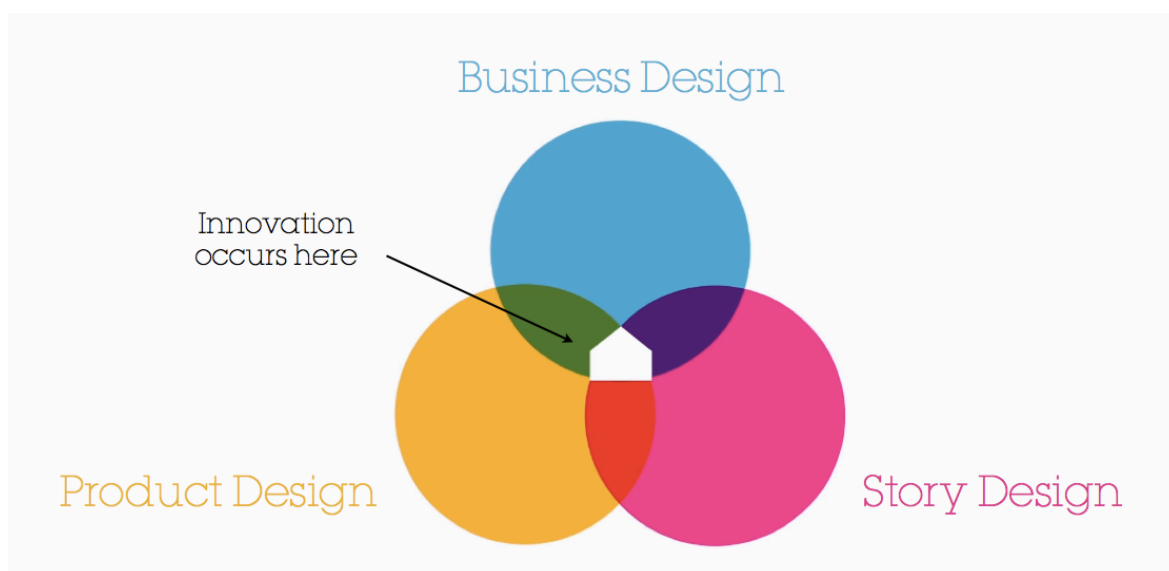
Rozšířené chápání marketingového mixu přidává ještě dva další elementy, čímž se počet „P“ zvyšuje na 8, případně i více (dle definice). Jde o Processes (procesy - zejména u služeb) a Place (místo, ve kterém se setkáváme s produktem, službou nebo značkou, typicky může jít o vzhled poboček), Package (tedy vzhled obalu výrobku) a jiné touchpoints, tedy elementy kontaktu potenciálního zákazníka se značkou.

Protože veškeré tyto definice „P“ jsou odvozeny spíše od společnosti, než od trhu, přišel Robert Lauterborn ještě s definicí, která vymezuje 4C a je odvozena od 4P.

- Product (Produkt) → Consumer desire (Potřeba spotřebitele)
- Price (Cena) → Cost (Hodnota)
- Placement (distribuce) → Convenience (Dostupnost řešení)
- Promotion (propagace) → Communication (Komunikace) [3, s. 54]

4.1 Rozšíření portfolia agentury o inovační jednotku

Komunikační agentury v rámci služeb pro své klienty obvykle pokrývají pouze jedno z „P“ marketingového mixu, a sice Promotion. Výjimku tvoří pouze konzultační role agentur, kdy na úrovni strategického plánování dovedou být klientovi ve vybraných případech partnerem v ostatních částech marketingového mixu. Co ovšem agentury nenabízejí je samostatné zajištění takových služeb, nebo hlubší spolupráce v jejich rámci. Inovační jednotka Farmhouse má za cíl právě takové rozšíření služeb v rámci působení Leo Burnett.



Obr. 6: Předměty činnosti utility marketingu inovační jednotky Farmhouse. Zdroj: Leo Burnett.

Leo Burnett se vymezuje především částí, kterou interní terminologie agentury nazývá „Story Design“, tedy příprava komunikace (od strategie, přes komunikační plán až po jeho exekuci).

Ostatní části, o které je nabídka portfolia agentury rozšířena díky jednotce Farmhouse jsou Product Design (tedy tvorba produktu, nebo služby a nastavení jeho podoby vzhledem k potřebám spotřebitele) a Business Design (tvorba business plánu, vyřešení finančních zdrojů projektu).

4.1.1 Vymezení utility marketingu vůči inovačnímu managementu

Utility marketing je disciplína, která se řídí pravidly inovačního managementu, tedy procesu, který úspěšně zkoumá nové myšlenky. „Průmyslová inovace zahrnuje technické, designové, výrobní a komerční (marketingové) aktivity, které jsou zahrnuté v uvádění nového nebo vylepšeného produktu či služby na trh.“ [15, s. 213]

Záměrem inovačního managementu je poskytnout organizaci možnost odpovědět na externí nebo interní příležitost a vytvořit takové kreativní nástroje a snahy, aby bylo možné nové nápady, služby a produkty představovat. [16]

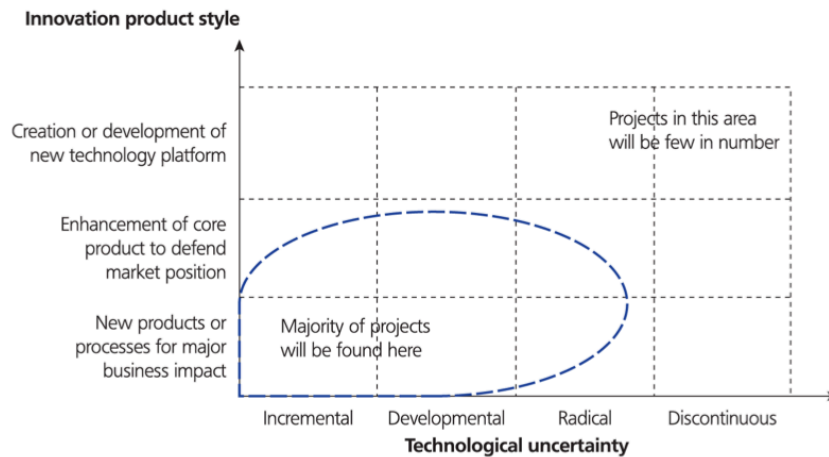
Pro úspěšný vznik inovací je potřeba najít v podniku potřebné zdroje a nastavit mechanismy.

Framework category	Measurement area
Inputs	People Physical and financial resources Tools
Knowledge management	Idea generation Knowledge repository Information flows
Innovation strategy	Strategic orientation Strategic leadership
Organisation and culture	Culture Structure
Portfolio management	Risk/return balance Optimisation tool use
Project management	Project efficiency Tools Communications Collaborations
Commercialisation	Market research Market testing Marketing and sales

Obr. 7: Zdroje potřebné pro inovační procesy dle knihy Innovation Management and New Product Development. [17]

Podle Trotta existují dvě cesty, kterými se může společnost při tvorbě inovací řídit. Jednou z nich je možné získat přírůstek v efektivitě, druhá je kreativní. V rámci přírůstku efektivitě se zlepšují především často se opakující dennodenní operace, které probíhají v kontrolovaném prostředí. Naopak vývoj nových produktů a služeb vyžaduje spíše krea-

tivní prostředí a možnost zkoušet nové. V rámci podniku proto vzniká spíše flexibilní prostředí a procesy, které nejsou stejně striktní jako v případě inovování procesů.



Obr. 8: Styl inovací dle knihy Innovation Management and New Product Development [17].

4.1.2 Typologie firem dle vztahu k inovacím

Při firemních inovacích je především důležité vyjasnit si cíl této aktivity. Pro tuto práci je vyjasnění firemních motivací zásadní, protože právě firmy tvoří cílový trh inovační jednotky (více k cílovému trhu v praktické části práce). Mezi cíle společností v rámci inovací patří:

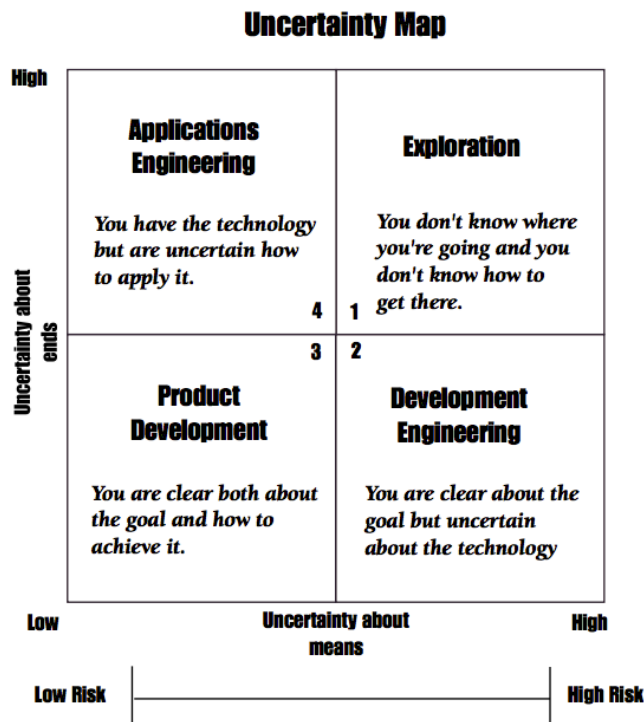
- **Vývoj nového produktu**
 - Firma spatřuje na trhu příležitost uspět s novinkou (obvykle postup do tržních niches)
- **Ochrana podílu na trhu**
 - Inovace, která je nucena velmi dynamickým vývojem v odvětví. Kontinuální inovace je vyžadována jen pro udržení podílu na trhu. Příkladem je IT sektor, nebo domácí elektronika.
- **Rozšíření podílu na trhu**
 - Jedná se o strategii podniku, kdy je možné dosáhnout vyššího podílu například rozvojem produktu nebo diverzifikací. Tržní penetrace a rozvoj trhu nejsou inovací z globálního hlediska, ovšem z hlediska jednotlivých lokál-

ních trhů (a jejich spotřebitelů) o inovaci v přeneseném slova smyslu jde. Příkladem může být příchod TV on demand platforem na český trh, případně rozšíření služeb Amazon (stahování knih) také na trh v ČR.

- **Prodej nebo licencování třetí straně**
 - Prodej nebo licencování vyvinutých technologií většinou řeší situaci podniku, který nemá dostatečné zdroje pro využití plného potenciálu například svého patentu, tento proto za poplatek zpřístupní konkurenci. Může jít i o výhodný exit model u businessu, který se neváže
- **Tvorba motivace pro zkušené zaměstnance**
 - Takzvané seniorní pozice v marketingu a marketingové komunikaci provází v jejich kariéře potřeba (z hlediska osobnosti, ale především z hlediska hodnoty na trhu práce) věnovat se neustálému osobnímu rozvoji. Pro tento je ideální začlenění inovačních aktivit, které se mohou stát faktorem pro zvýšení zaměstnanecké loajality, a tedy retence.
- **Zvýšení operační efektivity společnosti**
 - Snížení nákladů pomocí zefektivnění stávajících procesů (ve výrobě, ale i ve službách).
- **Zvýšení povědomí značky na trhu**
 - Pozice tržního inovátora je zvláště v některých odvětvích (domácí elektronika, IT) velice významným faktorem, který může u potenciálních i stávajících zákazníků ovlivňovat vnímanou hodnotu společnosti. Příkladem mohou být reakce kurzu akcií na zvěsti o chystaných produktech u technologických společností jako Apple, Google, Samsung, Microsoft, Sony a dalších.[18]

4.1.3 Pearsonova mapa nejistoty

Podle cílů podniku je možné volit odpovídající stupeň rizika v rámci inovačního procesu. Pokud chce podnik například zdvojnásobit příjmy, bude potřeba podstoupit vyšší inovační rizika, než když si klade za cíl například pouze udržet tržní podíl pomocí inovace stávajícího produktu.



Obr. 9: Pearsonova mapa nejistoty. [17, s. 78]

Inovace v rámci podniku se dají rozdělit na celkem čtyři kvadranty, podle podobných kvadrantů můžeme typizovat i projekty inovační jednotky Farmhouse:

- Applications Engineering je rozvojem využití stávající technologie pro nové účely. Předmětem zkoumání jsou právě tyto nové účely, které mohou zvýšit efektivitu využívání technologií a přinést firmě další zisk. Vzhledem k tomu, že technologie pro tyto inovace již uvnitř podniku existují, obvykle tento proces doprovází nižší risk (z hlediska finančních zdrojů, ale i času potřebného pro vývoj technologií).
- Naopak vysokou měrou risku i nejistoty z výsledků jsou inovace, které vzejdou z exploração, tedy z výzkumu. V tomto případě se nenajde mnoho podniků, které by podnikaly inovaci bez předem daných cílů. Do exploração se dá řadit mnoho čistě vědeckých aktivit, které jsou například podpořeny státními granty. Výsledkem exploração mohou být velmi specifické a novátorské produkty, které mění trh.
- Opakem exploração z hlediska rizik je produktový vývoj. V rámci něj dochází pouze k úpravě stávajícího produktu s předem daným cílem. Jde například o uvádění nových verzí chytrých telefonů Apple iPhone, o inovaci automobilů (například face-lift, ale i příchod takzvané nové generace).

- Kvadrant, který nese velké náklady je pojmenován jako Development Engineering. V rámci něj je jasný cíl (například udělat chytrý telefon, který vydrží 5 dní intenzivního užívání, včetně využívání dat), ale není jisté, jakou technologii můžeme pro tento výsledek použít.

4.2 Utility marketing a inovační centra v zahraničí a v České republice

Reklamní agentury řeší inovace většinou interní skupinou, která se na první pohled nevyčleňuje ze samotné značky agentury. Neprezentuje se tedy na B2C trhu jako samostatná entita, nemá vlastní fyzickou ani webovou prezentaci.

Inovační centra při reklamních agenturách tedy v rámci trhu nerostou, stává se naopak, že jednotlivé inovativní produkty rostou kolem samotných agentur. To znamená, že agentury sice někdy vytvářejí start-upové společnosti nebo produkty a služby, jde však většinou o jednotlivé projekty, které často slouží zcela nebo i částečně pro potřeby vnitřního trhu agentury (nástroje jako Brand Embassy pro zákaznickou péči na sociálních sítích). Tyto projekty v některých případech po čase fungují samostatně a bez návaznosti na mateřskou společnost, mají vlastní business i komunikační plán. Příkladem start-upů, které vyrostly na základě agentur, jsou následující projekty a agentury:

- Nýdrle: Brand Embassy
- Wunderman: WLIP
- Ataxo: Ataxo Social Insider
- Tapmates: Summly, Piictu
- Abdoc: Enigma64
- 2Fresh: CostLocker
- Bubble: Postheads
- Candytech: Socialbakers (agentura Candytech postupně zanikla díky fokusu majitelů na start-up Socialbakers)

V České republice ovšem dosud neexistuje přímá konkurence pro utility marketing inovační centrum Leo Burnett Farmhouse u žádné komunikační agentury. Podobná situace je i na evropské úrovni.

Nicméně s obdobnými službami přichází substituční subjekty, které nepokrývají stejnou škálu služeb jako Farmhouse, ovšem v některých částech nabídky se překrývají. Příkladem může být Ogilvy Digital Labs, tedy značka Ogilvy, která se zabývá digitálními inovacemi.

Fokus na „nedigitální“ fyzické produkty ji ale chybí a zároveň neplní konzultační roli, proto nelze Ogilvy Digital Labs považovat za přímou konkurenci.

Částečnou konkurencí pro Farmhouse jsou také business inkubátory, které se soustředí na podporu inovativních produktů. Rozdílem mezi nimi a Farmhouse je však nižší spolupráce na úrovni zavedených klientských vazeb. Business inkubátory také nestaví svůj business model na konzultacích, ale spíše na získávání podílu z joint-ventures [22, s. 27], nebo získávání státních dotací. Mezi zástupce takových nepřímých substitučních konkurentů Farmhouse patří například:

- Wayra
- T-Venture
- MSIC
- Starcube
- Bic
- Inovacentrum
- TIC Zlín

Jen velmi okrajovou konkurencí jsou crowdfundingové platformy, které sice přinášejí autorům inovací potenciální investici, ovšem na druhou stranu nenabízejí žádnou přidanou hodnotu k jejich businessu, s výjimkou samotné komunikace v rámci shánění dostatečného finančního zázemí. To lze z určitého hlediska považovat také za kampaň, neboť na úspěšné projekty v rámci crowdfundingu se váže spontánní PR komunikace.

Příkladem takových inkubátorů jsou například:

- Appspllit.com
- Microventures.com
- Kicstarter.com
- Fundly.com
- Rockethub.com

5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, METODOLOGIE PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce byl vymezen pojem inovační utility marketing a jeho zařazení do kontextu teorie marketingové komunikace. Teoretická část zároveň rozebírá nabídku komunikačních agentur a její rozšíření o utility marketing inovační jednotku Farmhouse. Rovněž zmiňuje přímou a nepřímou konkurenci. Praktická část práce navazuje na teoretickou a její cíle jsou:

1. Způsob začlenění marketingové inovační jednotky Farmhouse do struktury Leo Burnett a Lion Communications
2. Formalizace business plánu Farmhouse
3. Definice cílového trhu pro Farmhouse
4. V projektové části práce potom také návrh realizace komunikační kampaně značky Farmhouse

Výzkumné otázky:

1. Je v konkurenčním prostředí komunikačních (reklamních) agentur prostor pro nabídku rozšířeného portfolia služeb dle vzoru utility inovační jednotky Farmhouse?
2. Tvoří Farmhouse další unikátní prodejní argument (USP) [2, s. 514] pro Leo Burnett?
3. Jaké jsou bariéry vstupu značky Farmhouse na trh?

Na základě poznatků z praktické části práce bude v projektové části navrhnout postup pro uvedení značky Farmhouse na trh, především pak komunikační strategie (včetně návrhu komunikačního mixu a rozpočtu).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 IMPLEMENTACE UTILITY MARKETING INOVAČNÍ JEDNOTKY

Úkolem praktické části je popsat fungování a vznik vnitřních mechanismů utility marketing inovační jednotky Leo Burnett Farmhouse. V rámci tohoto procesu bylo nejprve potřeba provést šetření mezi klienty, na základě kterého poznáme potenciální slabá místa nebo hrozby pro Farmhouse. Na jejich základě je pak možné nastavit odpovídající procesy mezi Farmhouse, Leo Burnett a Lion Communications.

6.1 Analýza příležitostí v rámci B2B nabídky agentury Leo Burnett

Pro analýzu příležitostí Farmhouse v rámci B2B [20] nabídky agentury Leo Burnett bylo rozhodnuto o provedení kvalitativního výzkumu mezi vybranými klienty. Formou výzkumu je F2F (face to face) polostrukturovaný rozhovor.

Výhodou této metody je získání odpovědí na hlubší pohnutky a motivace v rámci oslovené cílové skupiny.[21, s. 123-137] Kombinace s kvantitativním výzkumem nebyla v tomto případě možná, a to zejména z následujících objektivních příčin:

- Do oficiálního uvedení Farmhouse na trh není možné oslovovat externí subjekty jménem Farmhouse,
- počet klientů Leo Burnett není dostatečně velký, aby vytvořil reprezentativní vzorek českého trhu marketingově řízených společností,
- pro získání kvalitního výzkumného vzorku je nutné pracovat s top-management pracovníky, jejichž zařazení do výzkumu je velmi náročné na zdroje.

Z důvodu zachování klientských vazeb nejsou zveřejněna jména klientů, kteří se podíleli na tomto výzkumu.

6.1.1 Zadání výzkumu

Výzkumná otázka

Je v konkurenčním prostředí komunikačních (reklamních) agentur prostor pro nabídku rozšířeného portfolia služeb dle vzoru utility inovační jednotky Farmhouse? Tvoří tedy Farmhouse další USP pro Leo Burnett?

Obecná hypotéza

V rámci fungování klienta existuje prostor pro kooperaci mezi jejich oddělením výzkumu a vývoje, nebo v rámci jejich managementu s inovačním centrem Leo Burnett. Nabídku utility marketing inovační jednotky je nicméně potřeba kvalitně vysvětlit a komunikovat.

Zkoumaná populace

Management firem, CEO's, CMO's, marketingoví manažeři.

Způsob výběru respondentů

Výběr respondentů proběhl v rámci zástupců současných i někdejších klientů Leo Burnett. Každý z respondentů splňoval požadavky na zkoumanou populaci, má tudíž aktivně možnost zasahovat do procesu vývoje produktů a služeb.

V rámci výzkumu se podařilo realizovat polostrukturovaný rozhovor s celkem 8 zástupci středních a velkých firem, vzhledem k důvěrnosti informací však v práci nejsou uvedena jejich jména.

Metoda sběru dat

Sběr metodou polostrukturovaného rozhovoru přináší poznání motivací v předem daných oblastech. Dovede objasnit jak a proč by mohly společnosti spolupracovat na vývoji produktů a služeb s inovační jednotkou přidruženou ke komunikační agentuře a jaké mohou být naopak případné bariéry takové spolupráce. Pro kvalitní provedení takového výzkumu je nicméně nutné nastavit kvalitní hypotézy. [21, s. 74]

Pracovní hypotézy

- Klienti Leo Burnett hledají prostor pro inovace v nejrůznějších úrovních, nejen na úrovni rozvoje produktu, ale také na úrovni marketingové komunikace (nové nosiče, nová média atd.).
- Lokální zástupci globálních klientů nemají velké možnosti ovlivnit podobu globálních produktů.
- Spolupráci na úrovni vývoje produktu nebo služby je možné navázat především s klienty, kteří mají svou centrálu v České republice.
- Klienti budou ochotni zapojit se do joint-ventures v případě, že Farmhouse přijde s kvalitním produktem nebo službou, která by mohla pro klienta představovat nový zdroj příjmů.

6.1.2 Výzkumné otázky

Hlavní body výzkumu se zaměřovaly především na potvrzení nebo vyvrácení výzkumných hypotéz, respektive potvrzení nebo vyvrácení výzkumných otázek této práce. Otázky v rámci výzkumu byly zvoleny následovně (uvedeno i s výběrem některých odpovědí respondentů):

Uved'te prosím na jaké pozici ve vaší společnosti pracujete?

1. CEO
2. Ředitel marketingu
3. CEO
4. Marketing Manager
5. Product Manager
6. Group Brand Manager
7. Brand Manager
8. Marketing Manager

Domníváte se, že by bylo prospěšné, kdyby vaše společnost spolupracovala při vývoji nové služby nebo produktu s externími subjekty?

1. Ano, v minulosti jsme spolupracovali s designovými studií na vývoji našich produktů. Jsme zvyklí oslovovat také freelancery.
2. Při vývoji nových produktů spolupracujeme především s našimi zákazníky, o kterých se snažíme získat maximální množství dat. Před půl rokem jsme spustili online i offline systémy měření, které nám mnohem rychleji a do větší hloubky odhalí potřeby nejen segmentů zákazníků, ale i konkrétních lidí. Díky remarketingu jsme nyní schopni cílit i na jednotlivce, nejen na cílovou skupinu. Na základě poznatků z trhu potom naši nabídku pravidelně upravujeme.
3. Ano, aktivně spolupracujeme s Leo Burnett Farmhouse na tvorbě komunikace pro naši chystanou službu, která si klade za cíl změnit podobu tištěných médií. Farmhouse využíváme jak pro konzultace a tvorbu marketingového komunikačního plánu, tak pro konzultace na úrovni designu služby.
4. Určitě se tak děje v rámci marketingového výzkumu, který provádíme pomocí outsourcingu. Na základě kvalitativního i kvantitativního výzkumu potom finálně upravujeme služby pro naše zákazníky. Naše společnost totiž figuruje ve velmi konkurenčním prostředí služeb.

5. V rámci korporace máme vlastní R&D oddělení. Externím subjektům bohužel příležitost na vývoj společných produktů nedáváme. V našem businessu je extrémně důležité udržet vlastní know-how a dále ho rozvíjet. Výjimkou jsou najmutí specialisté, kteří s námi řeší obalový design.
6. V rámci spolupráce s agenturami si v současnosti vystačíme – pokryjeme všechny potřebné aktivity. Od marketingového výzkumu, přes design, až po tvorbu a realizaci kampaní. Širší spolupráci si představit nedovedu, protože naše společnost má vnitřní oddělení, která se intenzivně inovacemi zabývají.
7. Vývoj našich produktů probíhá v zahraničí. Je možné se spojit s kolegy v centrále a poslat jim naše náměty, v minulosti se nám dokonce jeden nápad podařilo prosadit a později se ukázalo, že funguje nejen na lokálním, ale i na globálním trhu.
8. Ano, chystáme jeden takový projekt, bohužel ale nemohu uvést detaily, protože je zatím ve fázi příprav business plánu a prototypování.

Co si myslíte o spolupráci na vzniku nového produktu nebo služby se specializovanou jednotkou reklamní agentury?

1. Pokud by dokázala agentura přijít s dostatečně atraktivní nabídkou, určitě bychom ji zvažovali. Obvykle se nám spíše stává, že s inovacemi přicházejí lidé zevnitř.
2. Jistě by bylo skvělé, kdyby i agentury byly schopné chodit v klientových botách. Jak se říká, vcítily se do kůže toho druhého. Klienta. Myslím, že až se tohle agentury naučí, tak nám půjde náš i jejich business mnohem lépe. O takovou spolupráci bychom tedy stáli!
3. Ano a s tímto druhem spolupráce máme pozitivní zkušenost. Díky vhledu agentury do businessu, jejím desítkám let zkušenostem s marketingem a plánováním mají právě agentury možnost navrhnout a připomínkovat vaši službu tak, že výsledkem je jak spokojený zákazník, tak ziskový projekt.
4. Kdybychom si v určitém segmentu nedovedli poradit, rádi budeme spolupracovat.
5. V případě, že bychom viděli, že za značkou stojí silné reference a zkušenosti, o takové spolupráci bychom jistě uvažovali.
6. Taková agentura, která by nám promlouvala do produktů, se zatím na trhu neobjevila.
7. Na globální úrovni spolupracujeme s univerzitami a několika vývojářskými centry. Z lokální úrovně ale do těchto projektů nezasahujeme.

8. Ano, propojení dvou značek, nebo chcete-li firem, za účelem tvorby nového projektu, to šetří náklady oběma stranám. Máme s tímto postupem jen dobré zkušenosti. Na druhou stranu musíte mít na straně agentury zkušený team.

Jaký je váš názor na aktivní spolupráci se společnostmi, která přináší inovace v rámci nosičů marketingové komunikace? (Nová média)

1. Kolegové v oddělení marketingu stále hledají nová média. Nyní jsme například aktivní v tvorbě mobilních aplikací, víme totiž, že chytré telefony se prosadily i už mezi cílovou skupinou nad 40 let se středním vzděláním, zatímco dříve byly spíše doménou mladších spotřebitelů.
2. Ano, takové spolupráci bychom se nebránili, aktivně ji však v současnosti nevyhledáváme.
3. Při uvádění nových produktů vždy řešíme neotřelou komunikaci, třeba prostřednictvím virálních kanálů. Pokud je nám agentura schopna přinést takovou kampaň, která u klientů zajistí tvorbu dostatečného buzzu, určitě jsme připraveni si vyslechnout každý takový návrh.
4. Ve využívání nových médií jsme aktivní, pracujeme nově především se sociálními sítěmi. Samozřejmě ve spolupráci s naší stávající agenturou Leo Burnett. Inspiraci pro novinky samozřejmě uvítáme.
5. V minulosti jsme spolupracovali na SMS marketingu pomocí zprostředkovatele s O2, která napřímo tyto služby nenabízela. Metoda se nám bohužel příliš neosvědčila, ale i do budoucna počítáme s tím, že musíme vnímat nové trendy, například v současnosti aktivně zkoumáme projekt iBeacon.
6. Standardně spolupracujeme s agenturami i v rámci nových médií a zajímavých reklamních formátů. Od agentury dokonce vyžadujeme v tomto proaktivní přístup.
7. Nám typy na nová média dodává naše komunikační agentura – Leo Burnett.
8. Takovou spolupráci bychom uvítali.

Jaké jsou vaše zkušenosti s ovlivňováním podoby nového produktu nebo nové služby z vaší pozice?

1. Osobně se snažím do našich produktů nepromlouvat, ovšem snažím se mít přehled, s čím pracují naši designéři a kolegové v marketingu. Účastním se klíčových mee-

tingů, schvaluji budgety. Snad formou nastavování podmínek jsem vlastně schopen ovlivnit, jestli někde přidáme plyn, nebo naopak ubereme.

2. Jak jsem říkal už v některé z předchozích otázek, naše společnost sleduje trendy mezi zákazníky, kteří vlastně v konečném důsledku určují, s čím přijdeme na trh. Snažíme se naslouchat. Vox populi, vox Dei, tedy hlas lidu, hlas boží.
3. Samozřejmě se aktivně účastním brainstormingů a rád přinesu i vlastní nápad. Ovšem věřím svému teamu, takže pokud mají lepší argumenty než já, uznám to.
4. Postupujeme obvykle na základě tržního výzkumu, takže nepracujeme příliš „na slepo“. Proto nemám příliš zkušeností s tím, že bych snad ze své pozice ovlivňoval, s čím konkrétně přijdeme na trh.
5. Ze své pozice aktivně řeším podobu našich produktů, vyžaduje to má práce.
6. Uvnitř naší společnosti existují interní teamy, které se mohou zabývat rozvojem projektů, takže si třeba sales kolega může osahat práci na brandu a obráceně. Za osm let ve firmě se mi podařilo podílet se na vývoji jednoho z našich produktů, kde jsem spolu s kolegy řešil design obalu.
7. Ze své pozice nemám možnost ovlivňovat vývoj nových produktů, moje role spočívá v zajištění jejich kvalitní komunikace.
8. Na vývoji nových produktů se osobně a aktivně účastním. Mým úkolem je přenášet kolegům odezvu od našich potenciálních klientů a podle toho je potřeba směřovat i vývoj našich služeb.

Co si myslíte o zapojení vaší společnosti nebo značky do potenciálně výhodného joint-venture?

1. Ano, určitě bychom se nabídce nebránili. Ovšem je nutné posuzovat řadu faktorů – obě firmy musí být vzájemně kompatibilní. Nesmí se stát, že joint-venture zformují dvě naprosto odlišné entity. Měl by existovat nějaký bod, kde se protne business obou společností.
2. O tom bych samozřejmě nemohl rozhodnout jen já, ale pokud by to pro naši společnost představovalo akceptovatelné riziko, pak ano.
3. Joint-venture jsme již vytvořili s Farmhouse na chystaném projektu. Jde o chytré dělení nákladů na obou stranách a samozřejmě později také o dělení zisků. Víme ale, že obě strany do businessu přinášejí stejné množství nadšení a inovací, takže věříme ve velmi dobrý výsledek.

4. Osobně si to dovedu představit, samozřejmě ne s konkurencí.
5. Nedovedu si představit – záleží, jaké by byly parametry takové spolupráce...
6. Spolupráci s ostatními značkami na trhu řešíme většinou pomocí cross-promotion. Tak hluboko, že bychom s někým utvořili společný podnik, jsme zatím v žádném našem podnikatelském záměru nedospěli.
7. Takové možnosti nám naše korporátní pravidla neumožňují.
8. Joint-venture je efektivní tam, kde je potřeba snížit rizika, sdílet zdroje a kde nevede potenciální dělení o získaný kus trhu. My preferujeme spíše samostatnou cestu, ale nikdy neříkej nikdy...

6.1.3 Závěry výzkumu

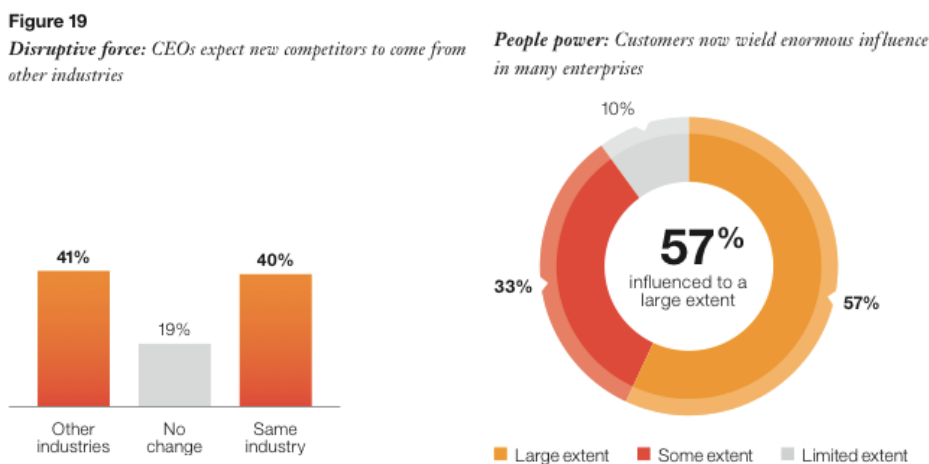
Závěr z hloubkového šetření odpovídá na výzkumné otázky v rámci metodologie práce. Ukazuje potenciální bariéry pro vstup a penetraci trhu značkou Farmhouse.

- Spolupráce na inovacích s externím subjektem přiřazeným k agentuře je pro velkou část klientů zajímavá, ovšem taková spolupráce je podmíněna konkrétním projektem (jeho nákladností, dostatkem kvalifikovaných zdrojů). Odpovídáme tedy na výzkumnou otázku práce, že utility marketing inovační jednotka je pro mateřskou agenturu unikátním prodejním argumentem.
- Některé nadnárodní korporace nemají možnost zasahovat do vývoje produktů a služeb, které přebírají ze zahraničí (obvykle z centrály).
- Joint-venture forma spolupráce je pro oslovené klienty zajímavá, především pak v případě, že je potřeba sdílet podnikatelská rizika nebo potřebné zdroje pro vývoj a uvedení trhu nebo služby na trh.
- Bariérou pro vstup Farmhouse na trh nebude nedostatečná odezva na tento business model u klientů.
- Bariérou pro úspěšnou penetraci trhu s inovacemi mohou být nekvalifikovaní pracovníci, nedostatek zdrojů, nedostatečná znalost značky a jejích produktů.
- CEOs mají větší rozhodovací pravomoci než ostatní oslovení.

6.1.4 Podpora závěrů výzkumu sekundárními daty

Také sekundární data, získaná díky analýze IBM Global C-Suite Study, podporují závěry výzkumu provedeného na klientech Leo Burnett. Výzkumný vzorek IBM byl více než 4000 vedoucích pracovníků (výkonní ředitelé, ředitelé marketingu, financí a dalších oblastí

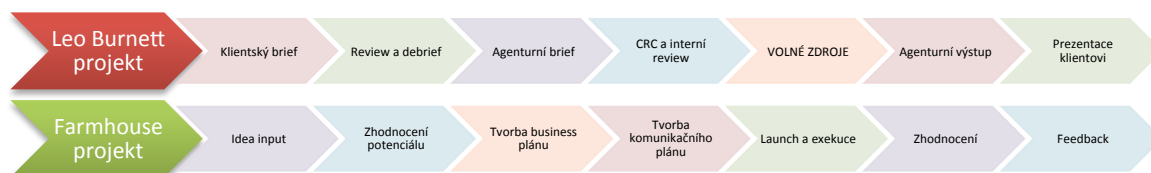
podnikového řízení). Z výzkumu jasně vyplývá, že spotřebitel hraje v roli podniku stále větší roli – což dodává smysl utility marketingu a inovacím, které jsou na nich založené. Řada CEO's navíc očekává, že nová konkurence může přijít z jiného odvětví. To je dalším důkazem rozšiřování významu inovací, které mohou pomáhat podnikům snadněji diverzifikovat a získávat tak tržní podíly na nových trzích s novými produkty. [23]



Obr. 10: Výsledky průzkumu IBM Global C-Suite Study 2013. [23]

6.2 Začlenění a vnitřní model fungování utility marketing inovační jednotky

Se začleňováním značky Farmhouse do portfolia Leo Burnett společnost začala v červnu 2013. Funkci inovační značky bylo nejprve potřeba prosadit v rámci mikroprostředí firmy a zároveň bylo nutné zajistit, aby fungování agentury a fungování inovační jednotky bylo vzájemně propojitelné a synergické. Na obrázku níže vidíme, že jednotlivé činnosti se na první pohled výrazně odlišují.



Obr. 11: Rozdíl průběhu projektů v rámci Leo Burnett a Farmhouse.

Bylo proto rozhodnuto, že Leo Burnett bude fungovat pro Farmhouse v několika rolích, a to vždy tak, aby nebylo potřeba měnit hlavní („core“) činnost reklamní agentury, která je z hlediska agenturních příjmů velmi důležitá a jejíž kvalita ovlivňuje úspěšnost agentury na trhu. Vzájemné vztahy obou celků proto definujeme následovně:

Leo Burnett je pro Farmhouse

1. Zdrojem nového businessu.
2. Možným dodavatelem Project Managerů.
3. Realizátor a dodavatel strategií, komunikačních plánů i výstupů a zajišťovatel exekuce vybraných projektů.

Farmhouse je pro Leo Burnett

1. Rozšířením nabídky portfolia.
2. Klientem.
3. Zdrojem dodatečných příjmů.
4. Možností kreativního uplatnění.
5. Součástí tvorby inovativní image agentury.

6.2.1 Čtyři zdroje projektů

První fází při tvorbě projektů je vstup samotné myšlenky. V podání Leo Burnett Farmhouse může mít tento vstup celkem čtyři možné podoby:



Obr. 12: Čtyři způsoby vzniku nových produktů a služeb v rámci Farmhouse. Zdroj: Farmhouse.

Your Ideas

Jedná se zejména o nápady zaměstnanců Leo Burnett, nebo kolegů z Lion Communications. Jde o široké spektrum nápadů, které prochází standardní schvalovací procedurou.

Ideas that clients rejected (...)

Jde o nápady a inovace, které byly v minulosti nabízeny klientům a ti je z nejrůznějších důvodů zamítnou (může jít o aplikace, webové platformy, produktové inovace, nápady na originální promoční předměty atd.). Důvody zamítnutí těchto inovací často nebývají spojeny s kvalitou daných návrhů, ale jsou spojeny například s měnící se marketingovou strategií klienta, nedostatkem prostředků v rozpočtu nebo nedostatečnými kapacitami pro realizaci projektu ze strany klienta. Farmhouse tyto nápady ukládá do své databáze a procházejí stejným kolem schvalování jako v rámci první kategorie (Your Ideas).

Ideas from anyone outside LB (...)

Z těchto zdrojů většinou vznikají joint-ventures. Jde většinou o start-upové projekty, které postrádají jeden z elementů, který nabízí Farmhouse (Story Design, Business Design, Product Design). Výměnou za podíl ve vznikajícím projektu nebo výměnou za dlouhodobý procentuální podíl na zisku Farmhouse tyto projekty podporuje a dodává jim potřebné know-how a zdroje.

Client's briefs

Čtvrtý zdroj projektů jsou klientské briefy, jde tedy o klasické zadání od klienta, který v tomto případě požaduje po agentuře nadstandardní konzultace. [24, s. 107] Tento čtvrtý pilíř Farmhouse bude plně rozvinut především po oficiálním spuštění jednotky na českém trhu. Dosud se mezi klientské briefy řadí především business, který se svou povahou příliš nehodí pro Leo Burnett (jde nad rámec Promotion v rámci marketingového mixu). Projekty, které Farmhouse chystá v rámci tohoto čtvrtého „pilíře“ své působnosti jsou vázány smlouvou o mlčenlivosti, a není je tudíž možné do této práce uvádět.

6.3 Řízení lidských zdrojů

K zajištění lidských zdrojů bylo potřeba přistupovat s maximální obezřetností tak, aby náklady na investici do implementace Farmhouse zbytečně nerostly. Proto bylo cílem implementace jednotky maximálně využít stávající lidské zdroje napříč Leo Burnett i Lion

Communications. Na základě těchto potřeb vznikla projektová analýza, která odhaluje vy-tížení kreativních a obchodních teamů agentury. Z tohoto výzkumu, který proběhl v roce 2013, lze vyčíst nezužitkováný čas, který je potenciálně k dispozici projektům Farmhouse. Zdrojová data z výzkumu pocházejí z interních nástrojů Leo Burnett pro projektové řízení, podkladem jsou zejména timesheets (tedy záznamy o hodinových aktivitách) jednotlivých teamů.

Zapojení do projektů	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Creative Team 1	58%	62%	66%	68%	75%	83%	42%	40%	62%	79%	81%	81%
Creative Team 2	74%	76%	75%	68%	80%	80%	55%	58%	63%	80%	80%	75%
Creative Team 3	60%	58%	62%	55%	69%	80%	80%	82%	55%	50%	62%	60%
Průměrné vytížení	64%	65%	68%	64%	75%	81%	59%	60%	60%	70%	74%	72%

Zapojení do projektů	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Accounting Team 1	52%	64%	68%	73%	75%	86%	85%	40%	72%	73%	90%	90%
Accounting Team 2	74%	76%	76%	68%	80%	88%	92%	56%	60%	75%	85%	90%
Accounting Team 3	55%	59%	65%	65%	80%	90%	80%	76%	62%	56%	76%	75%
Průměrné vytížení	60%	66%	70%	69%	78%	88%	86%	57%	65%	68%	84%	85%

Vytížení - Creative	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Creative Team 1	348	372	396	408	450	498	252	240	372	474	486	486
Creative Team 2	444	456	450	408	480	480	330	348	378	480	480	450
Creative Team 3	360	348	372	330	414	480	480	492	330	300	372	360
Průměrné vytížení	384	392	406	382	448	486	354	360	360	418	446	432
Potenciální volno	216	208	194	218	152	114	246	240	240	182	154	168

Vytížení - Accounting	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Accounting Team 1	312	384	408	438	450	516	510	240	432	438	540	540
Accounting Team 2	444	456	456	408	480	528	552	336	360	450	510	540
Accounting Team 3	330	354	390	390	480	540	480	456	372	336	456	450
Průměrné vytížení	362	398	418	412	470	528	514	344	388	408	502	510
Potenciální volno	238	202	182	188	130	72	86	256	212	192	98	90

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Hodin za měsíc (na 1 Creative Team)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Hodin za měsíc (na 1 Accounting Team)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

Jeden team (platí pro Creative i Accounting Team)

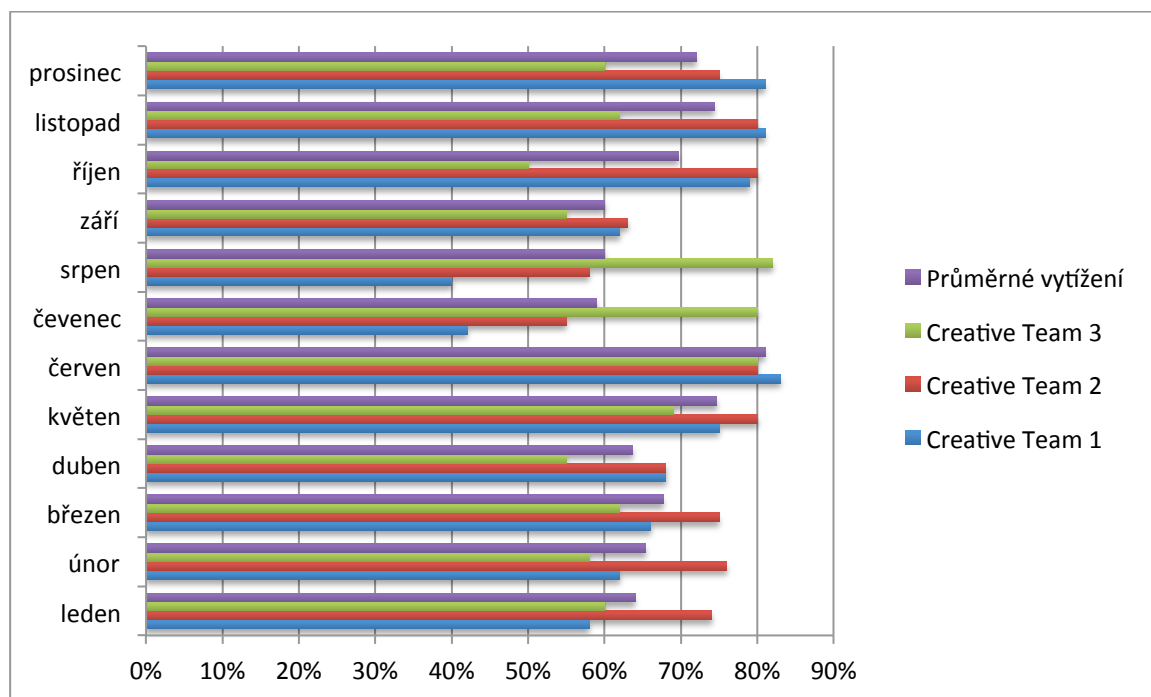
Pozn. 1: Zanedbáváme prodlevy při personálních výměnách (v agentuře na tu dobu pracují dočasní externisté na dorovnání stavu)

Pozn. 2: Z hod. vytížení na daný měsíc jsou odečteny dovolené (průměr z roční hodnoty), zanedbáváme státní svátky.

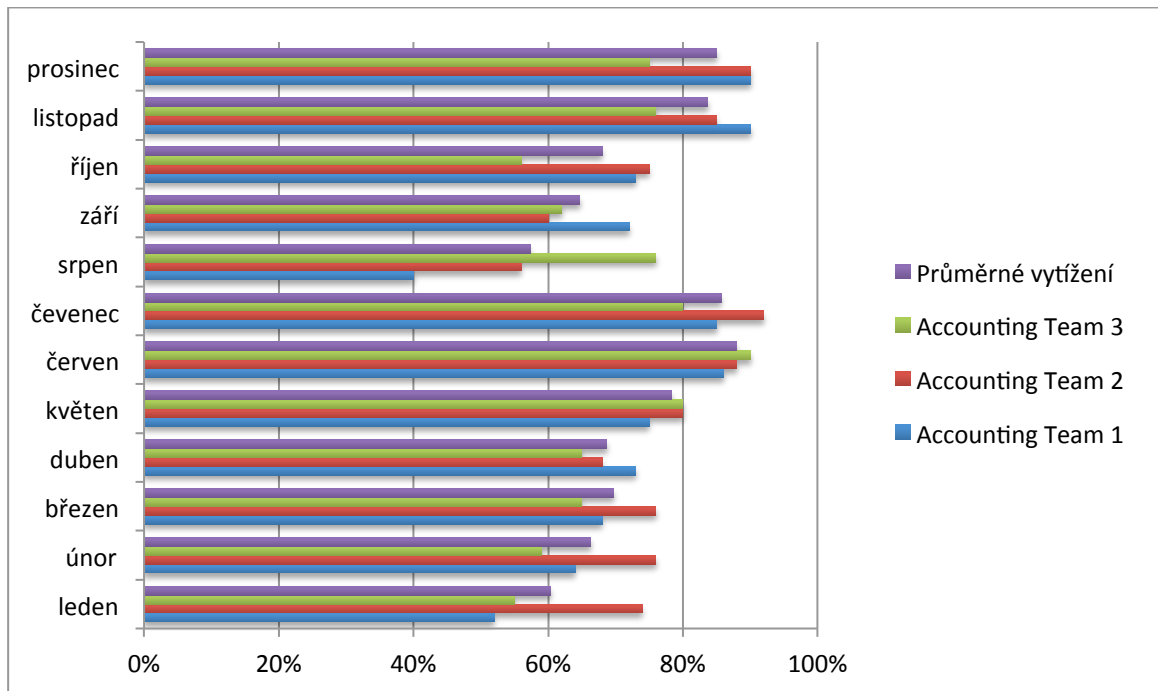
Obr. 13: Výzkum - počet volných a efektivních hodin na projektech (2013)

Jak vyplývá z přiložených statistik, existuje v rámci obou oddělení určitý potenciál volných hodin, které je možné hypoteticky využít pro Farmhouse. Z hlediska procentuálního vytížení osciluje zátěž oddělení od 40 % do 90 %. Vzhledem k tomu, že vytížení se výrazně proměňuje v čase (platí pro všechny teamy v rámci obou oddělení), je potřeba plánovat lidské zdroje vždy s flexibilitou, vzhledem ke stavu agentury. Procentuální zátěž na jednotlivých odděleních zvyšují jak pravidelné aktivity klientů (příprava a realizace kampaní),

tak akvizice nových klientů a využívání business příležitostí. Na druhou stranu není možné reálně využít plných 100 % kapacity obou teamů, vždy se počítá se zhruba 5-10% rezervou v kapacitách, která většinou nastává kvůli procesním komplikacím nebo nečekaným událostem.



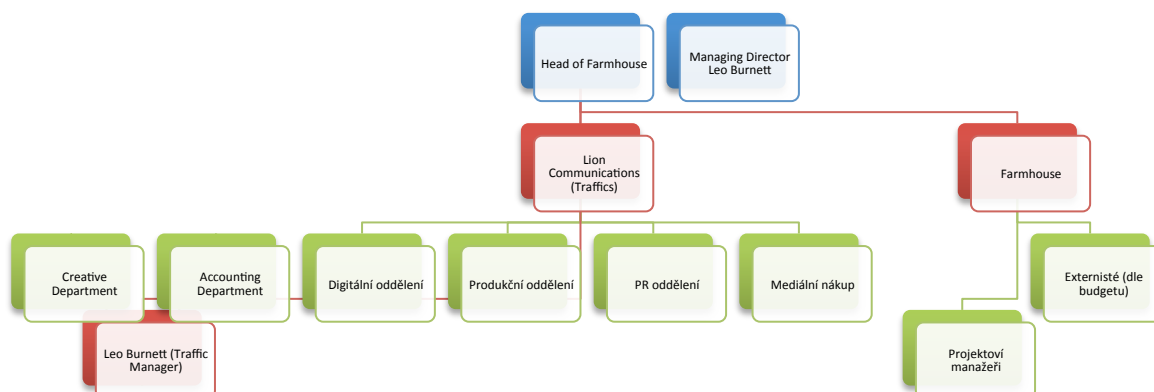
Obr. 14: Výzkum - vytížení kreativního oddělení v průběhu času (leden – prosinec 2013)



Obr. 15: Vytížení obchodního (Accounting) oddělení v průběhu času (leden – prosinec 2013)

Farmhouse se naopak nevydal směrem k hromadnému uvolnění určitého procenta kapacit. „Takové přístupy často selhávaly. Jedna věc je zjištění, že „organizační ledabylost“ je klíčovým faktorem pro úspěch společnosti 3M. 3M proto dovolilo svým inženýrům a vědcům, aby strávili 15 % svého času v práci produkováním jejich vlastních projektů s vlastním unikátním designem. Později na tuto situaci vzpomínal Dr. Nelson Levy, někdejší viceprezident pro vědu a výzkum a prezident několika farmaceutických firem: „To jsem mohl svým lidem dát klidně 15 % placeného volna navíc.“ [5, s. 76]

Na základě průzkumu v agentuře bylo potřeba navrhnout řešení, které dovede efektivně a bez dalšího procesního zatěžování rozdělovat práci v rámci zdrojů Leo Burnett. Navržené řešení je následující: Spojnicí všech projektů je ředitel jednotky Farmhouse (Head of Farmhouse), který je ve spojení s traffic (nebo také project) managery. Získává tedy informace o případných volných kapacitách, které může pro projekty Farmhouse využít a efektivně je také do jednotlivých projektů zapojuje. Náklady na lidské zdroje se pak vrací z případných budoucích zisků projektů.



Obr. 16: Struktura oddělení v rámci Leo Burnett a Farmhouse a jejich vzájemné propojení.

Farmhouse může ale využívat i vlastní lidské zdroje. Projektoví manažeři jsou většinou vybraní externisté. Ti investují do jednotlivých projektů svůj čas, za který dostávají podíl na dlouhodobém zisku z daného projektu. Velikost podílu na zisku osciluje podle vytížení těchto pracovníků a jeho velikost schvaluje Head of Farmhouse ve spolupráci s Managing Directorem Leo Burnett.

Jde o velmi podobnou metodu, jakou získávají projektové manažery start-upové společnosti. Farmhouse spolupracuje také s univerzitami a dalšími institucemi (Fond dalšího vzdělávání) pro získání dodatečných a kompetentních lidských zdrojů z řad studentů nebo absolventů.

Výzkumnou metodou pozorování a experimentu v průběhu roku 2013 bylo vyzkoumáno, že v současném personálním obsazení lze efektivně exekvovat maximálně přibližně 10 projektů najednou. Limity existují především v podobě přístupu k Project Managementu a nedostatečně rozvrstvenou strukturou hierarchie samotné inovační jednotky Farmhouse. Řešení představuje fungování Leo Burnett, kde jsou klienti řazeni k jednotlivým teamům, které mají vlastní vedoucí pracovníky. Podobný model by mohl v budoucnosti implementovat také Farmhouse.

Toto je potenciální omezení Farmhouse a jeho působení na trhu. Pro zvýšení kapacity inovační jednotky by bylo možné rozšířit team, podobně jako tomu je u agentury Leo Burnett.

Toto rozšíření je ovšem podmíněno úspěšným uvedením na trh, které řeší projektová část této práce.

6.4 Řízení finančních zdrojů

S lidskými zdroji úzce souvisí otázka hrazení nákladů za „člověkohodiny“, tedy jednu z klíčových komodit, se kterou agentury obchodují s klienty. Tyto hodiny prodávají agentury klientům buďto přímo, nebo jako součástí fee. V rámci agentur existují mechanismy, které hlídají počet strávených hodin na jednotlivých klientech a jednotliví pracovníci jsou nuceni udržovat timesheet ke klíčovým projektům. Z hlediska Leo Burnett jsou projekty Farmhouse nákladem (respektive investicí), se kterým je tedy potřeba se vypořádat. Z těchto důvodů jsou časy jednotlivých zdrojů zanášeny do nákladových položek projektů Farmhouse.

6.5 Projektová synchronizace

Úkolem pro ředitele jednotky je synchronizace veškerých projektů a reporting managementu Lion Communications. Pro tyto účely bylo potřeba vyhledat technologie pro řízení jednotlivých projektů. Požadavkem bylo cloudové online úložiště [26, s. 1-4], efektivní sdílení dokumentů, zadávání a kontrola úkolů. Pro tyto účely připadalo v úvahu několik řešení:

1. Využití interních systémů Leo Burnett
2. Využití Google Drive a Google Calendar
3. Využití Project Management systému Asana v kombinaci s technologií Dropbox

Z hlediska IT implementace by však první varianta byla natolik obtížná a neflexibilní z hlediska využívání externích zdrojů (interní systémy Leo Burnett jsou zajištěny před přístupem zvenčí, data jsou uložena na lokálním serveru atd.), že bylo rozhodnuto o její nevhodnosti pro účely Farmhouse.

Varianta využití online sdílených dokumentů byla naopak vhodná z hlediska kombinace nejrůznějších platform (iPad, PC, Mac), na kterých team Farmhouse pracuje. Google kalendář však nevyhovoval potřebám vedení projektu, a proto jsme se rozhodli přistoupit k implementaci systému projektového řízení Asana.

Vybrané řešení tedy vypadá následovně:

- Google Drive + Google Dokumenty (cloud úložiště a prostor pro sdílení dokumentů)
- Asana (online systém pro projektové řízení)

Synchronizace projektů tak probíhá kdykoliv, přenos informací mezi Project Managery, Head of Farmhouse a ostatními spolupracovníky probíhá právě pomocí zmíněných elektronických platforem. Nevýhodou je nižší stupeň zabezpečení v porovnání s řešením ukládání dat na lokálním serveru.

Pro kvalitnější řízení byly nicméně ustanoveny týdenní status reporty pro každý z projektů. Ty mají za účel osobní revizi s projektovými manažery daných projektů a poradu o dalších krocích. Veškeré výše popsané kroky mají za účel zvýšení efektivity inovační jednotky a tedy i maximalizaci najednou zpracovávaných projektů. Jde tedy o jeden z faktorů, který ovlivňuje reálný potenciál Farmhouse na trhu, proto bylo nutné tyto technické prostředky do práce zahrnout.

6.6 Model spolupráce Farmhouse se sítí Lion Communications

Pro vytvoření spolupráce na úrovni jednotlivých agentur bylo potřeba nastavit jasné vstupní podmínky pro spolupráci obou společností, zejména vzhledem ke sdílení nebo využívání zdrojů Lion Communications.

6.6.1 Řízení zdrojů v rámci Lion Communications

Pro využívání lidských zdrojů byl zvolen model, kdy pro vstup do jednotlivých agentur je využíván Traffic / Project Manager, podobně jako bylo v práci popsáno výše v rámci spolupráce s agenturou Leo Burnett. Tento pracovník je klíčovou komunikační osobou v rámci projektů. Tento model dovoluje monitorovat spolupráci a nepřetěžovat jednotlivé agentury a zároveň umožňuje plánovat inovační projekty v rámci Farmhouse. Project a Traffic Manager totiž v rámci agentury zastává funkci rozdělování práce a má tudíž přehled o vytíženosti teamů.

Stejně jako v případě spolupráce s Leo Burnett jsou řešeny i finanční zdroje, kdy Farmhouse představuje pro agentury náklad, který dostanou vyplacen z budoucích zisků jednotlivých projektů. Tyto náklady jsou zaznamenávány do interního systému agentur (IBM Lotus).

INOVAČNÍ MANAGEMENT - FARMHOUSE

Na základě výše popsané analýzy zdrojů a nastavení procesů pro jejich využívání bylo potřeba pro inovační projekty vypracovat závaznou podobu inovačního procesu, který standardizuje průběh jednotlivých projektů ve Farmhouse. Tento byl navrhnout následovně:



Obr. 17: Průběh projektu v rámci jednotky Farmhouse. Zdroj: Farmhouse.

6.7 Idea Input

V rámci ideové implementace je povinen autor projektu vždy vyplnit online formulář, který odevzdá do Farmhouse. Vzhledem k tomu, že autoři mohou, ale také nemusí mít marketingový background, se vstupním formulářem může Farmhouse také asistovat.

- Technická kritéria (jméno autora, datum vložení nápadu)
- Deskripce business příležitosti
 - a. Princip produktu/služby
 - b. Škálovatelnost (Ansoffova matice: tržní penetrace, rozvoj produktu, rozvoj trhu, diverzifikace) [27]
- Business model

- a. Jak bude produkt/služba vydělávat?
- b. Za co budou zákazníci platit, jakou formou?
- Trh
 - a. Popis cílové skupiny (demograficky, charakteristiky podle životního stylu)
 - b. Insighty v rámci cílové skupiny
 - c. Výzkum konkurence ze sekundárních dat
 - d. Velikost cílového trhu
 - e. Trendy a jiná fakta

6.8 Zhodnocení potenciálu

Každý navržený projekt prochází hodnocením komisí, která je složena z následujících stálých členů:

- Managing Director agentury
- Senior Strategic Planner
- Head of Farmhouse
- Externí odborník na danou problematiku

Jde o kombinaci pracovníků na seniorských pozicích, kteří jsou schopni posoudit jak kreativní, tak tržní potenciál a kteří jsou dostatečně kompetentní pro rozhodnutí.

Podkladem pro hodnocení navrženého projektu je zpracování dodatečného výzkumu, který má následující části:

Informativní

- Princip produktu nebo služby (rozšíření, případně doplnění informací z Idea Input části)

Analytická

- USP's
- SWOT analýza produktu nebo služby [28, s. 87]
- Analýza konkurence (vč. substitutů)
- Analýza trhu (vč. trendů)
- Analýza škálovatelnosti
- Komunikační příležitosti

- Názor nezávislého experta/expertů

Základní business model

- Náklady a break even
- Cenová strategie

Analýza potřebných zdrojů

- Lidé
- Finance
- Know-how
- Jiné hmotné zdroje

6.9 Tvorba business plánu

V projektovém business plánu je potřeba definovat zejména následující:

- Shrnutí myšlenky, vize a mise
- Popis produktu nebo služby (zejména se soustředěním na hodnotu, kterou přináší spotřebiteli, USP's)
- Popis cílového trhu (velikost potenciálního trhu, popis cílové skupiny – podle životního stylu, podle demografických údajů, behaviorální, podle spotřebitelských insightů, segmentace trhu)
- Bariéry vstupu
- Tvorba business plánu
- Tvorba komunikačního plánu
- Launch a exekuce
- Zhodnocení, feedback

6.10 Avenue: Příklad projektu Farmhouse pro vnitřní trh Leo Burnett

Avenue je joint-venture projektem Leo Burnett Farmhouse a společnosti User Technologies. Následuje stručný popis projektu (některé jeho součásti jsou vázány dohodou o mlčenlivosti, proto není možné uvést další podrobnosti například k finančnímu a business plánu).

Co je princip vašeho produktu?

AVENUE – Je to generátor mobilních aplikací, který funguje na základě připraveného vlastního vývojářského kitu. Dá se přirovnat k modulům, které lze jednoduše kombinovat. Uživatelé (cílová skupina jsou reklamní agentury) mohou generovat vlastní nativní mobilní aplikace pro platformu iOS a Android během několika snadných kroků pomocí kvalitně navrženého webového rozhraní. Není potřeba mít znalosti programování, kódování, nebo mít vlastní vývojářský team. Avenue poskytuje také základní prvky do Adobe Photoshop, a to jak pro platformu iOS, tak Android, čímž urychluje také vývoj uživatelského rozhraní aplikace. Pro Accounting (tedy obchodní) oddělení má Avenue připraveny speciální moduly pro okamžité nacenění požadované aplikace a modul s výpisem všech funkcí, zahrnutých v technologii, aby se při návrhu a práci s klientem Account orientoval. Unikátní prodejní argumenty Avenue tedy lze shrnout následovně:

- Zjednodušení procesu návrhu aplikací pomocí grafického toolkitu.
- Urychlení vývoje mobilních aplikací (řádově místo týdnů v průběhu několika dnů, nejjednodušší aplikace dokonce v rámci několika hodin).
- Snížení nákladů na vývoj (grafika i programování).
- Poskytnutí kompletních informací, nutných pro nabídnutí aplikace klientovi (okamžitý odhad nákladů a časové náročnosti zpracování funkčního prototypu aplikace vhodného k otestování).



Obr. 18: Avenue Source – klíčový vizuál pro komunikaci na trhu.

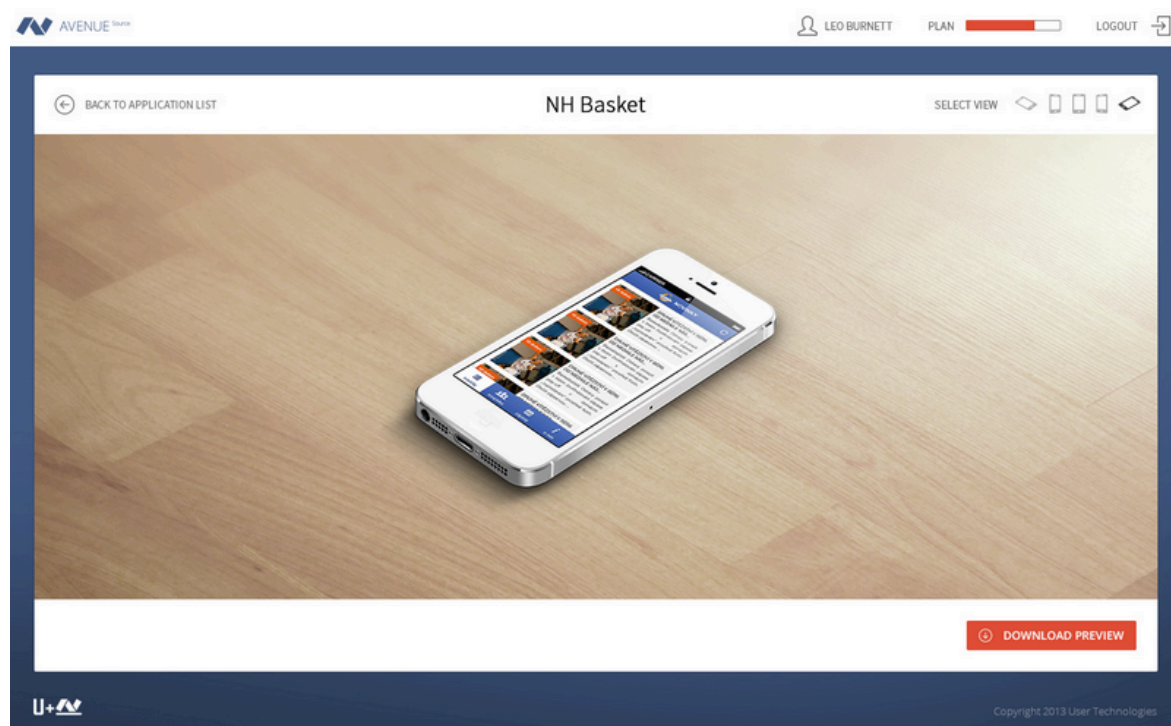
Existuje nějaká konkurence?

Ano, několik generátorů mobilních aplikací existuje, žádný však nevznikl na míru agentuře, která jej pak využívala – tak jako v případě Avenue Source u Leo Burnett. Konkurenční řešení jsou například:

- theappbuilder.com
- apps-builder.com
- www.mobile.conduit.com
- www.shoutem.com

Je váš projekt škálovatelný. Jak?

Ano. Avenue Source je možné poskytnout ke globálnímu využití v síti Leo Burnett, veškeré prvky rozhraní jsou k dispozici v angličtině. Pro rozšíření na více než 3 pobočky Leo Burnett by však bylo potřeba dohledat na trhu dodatečné personální síly, především kvůli vývoji dalších součástí kitu Avenue a kvůli zpracovávání jednotlivých objednaných aplikací. Limit současné technologie je zhruba 10 zpracovaných aplikací měsíčně (v závislosti na rozsahu a náročnosti aplikace).



Obr. 19: Ukázka webového rozhraní Avenue Source

Proč a jak bude váš projekt vydělávat?

Přinášíme rapidní urychlení vývoje mobilních aplikací a rovněž snížení agenturních nákladů, které se k vývoji mobilních aplikací váží. Tvoříme tak prostor pro větší marži z těchto mobilních aplikací. To by mělo být dostatečnou motivací pro pobočky Leo Burnett, aby technologii nejdříve vyzkoušeli (každé nově připojené pobočce poskytujeme demo aplikaci zdarma) a později také implementovali do své nabídky.

V rámci této práce bohužel není možné uvést konkrétní reálné náklady na vývoj průměrné aplikace. Jedná se o obchodní tajemství chráněné dohodou o mlčenlivosti v rámci joint-venture se společností User Technologies, s.r.o.

Inovační jednotka Farmhouse získává licenční poplatek za každou prodanou licenci Avenue Source výměnou za know-how, které do joint-venture poskytla a výměnou za přístup na vnitřní trh sítě agentur Leo Burnett.

Za co budou vaši zákazníci platit?

Bud' budou platit za každou vyvinutou aplikaci, nebo si budou v rámci měsíčního poplatku (fee) předplácet určitý počet aplikací v rámci Avenue Source.



Obr. 20: Avenue Source v Marketing & Media.

O TRHU

Kdo je zákazník?

Avenue Source je produkt exkluzivně vyvinutý s a pro Leo Burnett.

Kolik zákazníků na trhu existuje?

Společnost Leo Burnett má globálně 94 full-service poboček v 83 zemích, každá z těchto poboček je potenciálním zákazníkem Avenue Source.

Jak hodláte k segmentu trhu přistupovat? Máte nějaké další informace o tomto segmentu?

Jde o velmi náročný trh, který potřebuje poskytnout kontinuální servis. Každá z implementací bude vyžadovat individuální přístup, neboť je vždy nutné naučit jednotlivé pracovníky pobočky Leo Burnett s Avenue Source zacházet, vysvětlit možnosti platformy a provést je vznikem první aplikace, které zároveň vytváří na dané pobočce precedens ve využívání této technologie.

Prodej na interním trhu bude probíhat nejprve pomocí přímé komunikace, využívat budeme také publicitu, kterou Avenue Source na jednotlivých trzích bude vyvolávat. Tuto publicitu budeme dále komunikovat pomocí interního PR.

Jaký je vstup Farmhouse do projektu?

Avenue Source získala díky Farmhouse potřebné know-how, Farmhouse připravil architekturu webového řešení Avenue Source a dále navrhl kroky, které jsou potřeba pro uvedení produktu na určený trh.

6.11 2nd Screen Experience: Příklad projektu Farmhouse pro B2B trh

Odlišným příkladem projektu Farmhouse je 2nd Screen Experience projekt, který je produktovou inovací, jíž Farmhouse vyvíjí ve spolupráci se značkou 370Cube. 2nd Screen Experience je totiž produkt určený pro globální (i lokální) B2B trh médií nebo kulturních akcí.

Co je princip vašeho produktu?

Náš záměr je vytvořit platformu pro diváky i inzerenty, která by rozšiřovala zážitek ze sledování televizních kanálů nebo ze sledování vybraných kulturních událostí (koncerty, sport atd.) o synchronizovaný obsah na 2. obrazovce (tedy na chytrém telefonu nebo tabletu). Platforma musí zároveň umožňovat správu a nastavení těchto rozšířených obsahů.

Řešení se skládá z aplikace pro koncové uživatele a z administračního rozhraní pro ovládání rozšířených obsahů. Primárně se bude 2nd Screen projekt zaměřovat na televizní pořady z kategorie sportu, správ, koncertů a živých talk shows. V dalších fázích můžeme uvažovat o rozšíření také o TV seriálech a reklamách.

Řešení bude funkční na těchto platformách:

- iPad
- iPhone
- Android tablety
- Android chytré telefony

Administrační rozhraní:

- Administrace uživatelů
- Tvorba kampaní
 - Živě tvořené kampaně
 - Předpřipravené kampaně

Živě tvořené kampaně (tvorba obsahu v reálném čase)

- Výzkum: kladení otázek
- Systém pro kladení otázek
- Sázení v reálném čase
- Kupóny
- Detaily produktů
- Videogalerie
- Fotogalerie

Předpřipravené kampaně

- Stejně druhy kampaní jako u živě tvořených, ale s možností nastavit dopředu a zadat dobu, po kterou se mají zobrazovat

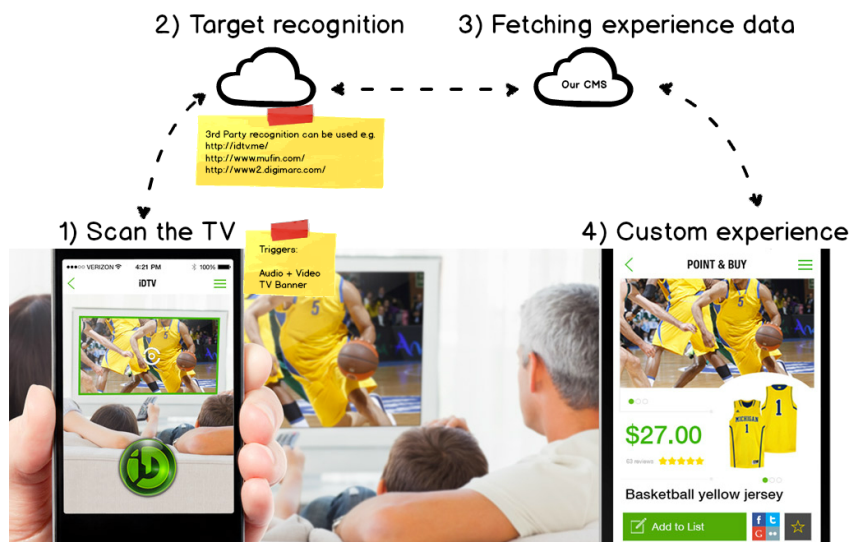
Statistiky

- Celkový počet uživatelů aplikace
- Celkový počet uživatelů v rámci jedné kampaně
- Čas strávený v aplikaci
- Počet 2nd screen kampaní na uživatele

- Data ze statistik (výsledky, počet účastníků)
- Kupóny (počet účastníků, počet uložených kupónů)
- Produktové detaily (počet účastníků, počet uložených produktů)
- Video (počet shlédnutí, počet diváků)
- Fotogalerie (počet shlédnutí, počet diváků)

Aplikace bude obsahovat časovou osu 2nd Screen, na které bude jasně vidět, kdy divák čeká další interakce. Dále bude možné procházet historií těchto interakcí a vracet se k současné aktivní. Pokud bude aplikace neaktivní, bude při nově vložené interakci, která právě probíhá.

Aplikace bude schopna synchronizace s obsahem v reálném čase (dochází totiž k posunu v příjmu terestriálního vysílání a kabelové televize a dalších technologií a tato synchronizace je řešením případného problému, neboť dovede časovat interakci s telefonem podle zpoždění dané technologie.



Obr. 21: Princip synchronizace 2nd Screen

Existuje nějaká konkurence?

Platformy pro sledování 2nd screen událostí a televizních pořadů jsou ve vývoji, výjimku tvoří pouze platformy, které jsou uzavřené a vytvořené buď pro vybrané kanály (HBO GO), nebo s omezenými možnostmi. Například: The CW, Get Glue, nebo Next Guide. Svě

zkušenosti s implementací omezené platformy mají však i média z okolních států, například slovenská RTVS (Rozhlas a televízia Slovenska) v rámci projektu „Čo ja viem?“, který pomocí aplikace v mobilu nebo tabletu spojuje diváky s děním na televizní obrazovce.

Je váš projekt škálovatelný? Jak?

Ano, je možné přidávat další funkce 2nd Screen platformy, stejně jako je možné oslovit větší množství televizních kanálů a všechny výsledné interakce spojit do jedné aplikace, která bude fungovat napříč všemi kanály.

Proč a jak bude váš projekt vydělávat?

Platformu 2nd Screen si může buďto pořídit jako výhradní řešení některá z televizních stanic, čímž se stane zároveň distributorem reklamního času v rámci 2nd Screen, nebo je možné se do platformy pouze připojit a z podílu reklamy v rámci 2nd Screen získat pouze 70% podíl.

Za co budou vaši zákazníci platit?

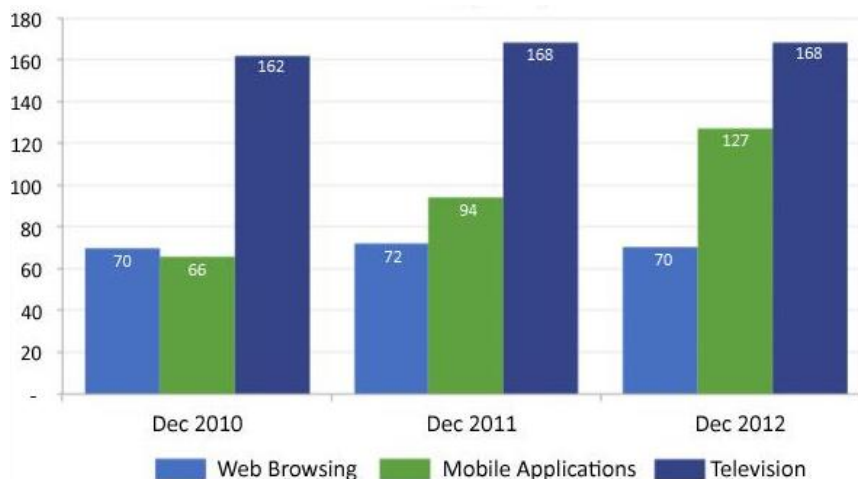
- Za product placement. Jakékoliv značky půjde spojit pomocí 2nd Screen s vysílaným pořadem nebo kulturní událostí, která bude přinášet interakci pomocí 2nd Screen.
- Za umístění brandingů do interakce.
- Za umístění reklam do interakce.

O TRHU

Kdo je váš zákazník?

Zákazníky budou buďto samotné televizní stanice, které budou platit vývoj a implementaci řešení, nebo inzerenti (či mediální agentury), kteří budou v rámci 2nd Screen získávat relevantní cílovou skupinu. Jde tedy o B2B mediální trh.

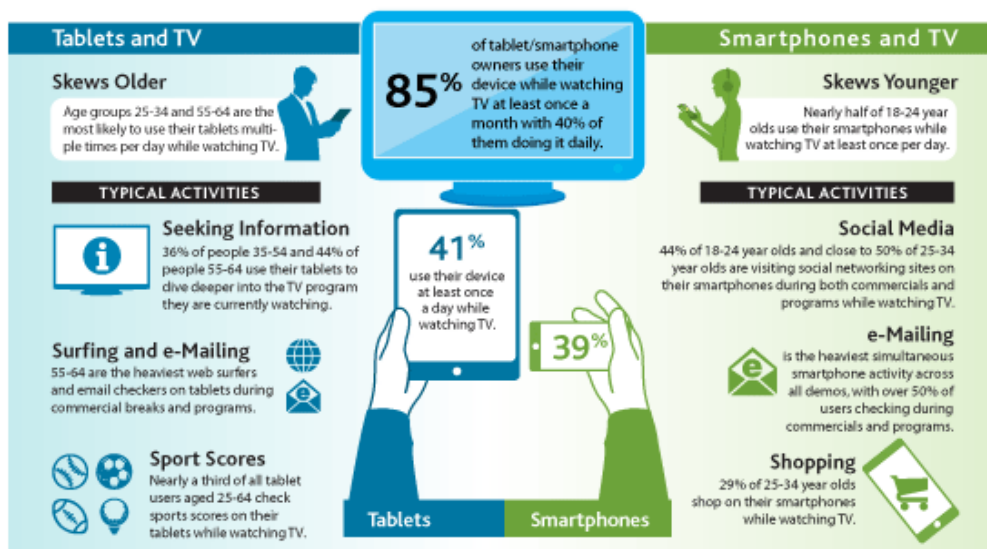
Uživatel platformy 2nd Screen je majitel tabletu nebo chytrého telefonu. Podle agentury Kliché Killers, LLC je na americkém trhu 63 % diváků, kteří souběžně se sledováním televize zároveň sledují mobilní telefon nebo tablet. Lidé jsou tedy naučeni používat obě platformy zároveň. 36 % z nich přitom věnuje větší pozornost svému mobilnímu zařízení, než televizi. Stejně procento pak dělí svou pozornost mezi obě obrazovky zhruba napůl.



Source: comScore, Alexa, U.S. Bureau of Labor Statistics, Flurry Analytics

Obr. 22: Statistika stráveného času před obrazovkami v USA. Zdroj: Fresh Digital Group New York.

Podle statistik z amerického trhu se ukazuje, že uživatelé sice zvětšují čas strávený s mobilním nebo tabletem v ruce, na druhou stranu to ale neubírá na čase, který tráví u televize. Jen klesá množství času, který televizi skutečně pasivně sledují. Místo toho sledování přerušují z nejrůznějších důvodů, jímž jednoznačně je také komunikace s přáteli, vyhledávání dodatečných informací o pořadu nebo značce atd. Až 25 % lidí totiž na svém mobilním zařízení během pořadu navštíví webovou stránku, o které se v programu hovoří. Tato velmi vysoká konverze jasně ukazuje na potenciál, který skrývá projekt 2nd Screen platformy.



Source: Nielsen



Obr. 23: Jak tráví uživatelé chytrých zařízení čas? Zdroj: Nielsen.

Kolik zákazníků na trhu existuje?

Na globálním trhu existuje řádově tisíce televizních stanic, které se mohou stát klienty 2nd Screen platformy. Zákazníkem pro 2nd Screen ovšem mohou být také inzerenti, nebo mediální agentury.

Jak hodláte k trhu přistupovat? Máte nějaké další informace o tomto segmentu?

Strategií je nejprve vyvinout první zkušební implementaci pro některou z českých nebo slovenských televizí, se kterou vyvineme produkt a ten budeme dále nabízet i do zahraničí. Chceme přitom využít vazby, které má Leo Burnett v rámci Lion Communication na mediální agentury Zenith Optimedia a SartCom Mediavest.

Jaký je vstup Farmhouse do projektu?

Konzultace a spolupodílení se na designu a funkcích 2nd Screen platformy, pomoc se vstupem na mediální trh a na trh inzerentů (pomocí partnerských mediálních agentur). Příprava brandingů a kampaně, která má provázet spuštění 2nd Screen platformy.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 FORMALIZACE BUSINESS PLÁNU LEO BURNETT FARMHOUSE

Pro uvedení a úspěšné etablování značky Farmhouse na trh je potřeba mít k dispozici business plán, který definuje cílový trh, analyzuje silné i slabé stránky projektu, příležitosti a hrozby, řeší unikátní nabízenou hodnotu, monetizační model, cenu, náklady, break even point a také se snaží popsat bariéry vstupu konkurence, která by mohla stejný business model napodobit.

7.1.1 Cílový trh

Velikost cílového trhu je v rámci utility marketing inovační jednotky částečně vymezena stávajícími a minulými klienty Leo Burnett, případně klienty skupiny Lion Communications, do které Leo Burnett Praha v rámci České republiky spadá. Druhou část tvoří další potenciální partneři, typicky velké firmy (dle definice EU jde o společnosti s více než 250 zaměstnanci) i nadnárodní korporace, výjimečně i malé a střední firmy. K těmto ovšem nemá Leo Burnett Farmhouse přímý přístup do doby, než bude zahájena oficiální komunikace na trhu. Prozatím se tedy Farmhouse zaměřuje především na stávající klienty, případně je představován jako konkurenční výhoda Leo Burnett ve výběrových řízeních, nebo se s vybranými ekonomickými subjekty (i těmi, které aktivně s Leo Burnett nespolupracují) aktivně spojuje pro účely vývoje jednotlivých projektů.

Vágní vymezení velikosti trhu můžeme odvodit z počtu ekonomických subjektů, se kterými spolupracuje Lion Communications, řádově jde o maximálně stovky obchodních společností (včetně dodavatelů). Mezi klienty, kterých je desítky, se většinou řadí velké podniky a korporace, výjimečně pak malé a střední firmy nebo neziskové či státní organizace. Mezi nejvýznamnější značky, o jejichž komunikaci se Lion Communications stará patří: T-Mobile, VISA, Toyota, Milka, Česká spořitelna, Kofola, Wienerberger, Lexus, Novell, Otrivin, Orogar, Transparency International, Ariel, Pampers, Fenistil, Voltaren, Vodňanské kuře, Ambiente, Seznam.cz, Tipsport, AXA, Chesterfield, Fiat, Procter & Gamble, Marlboro, Samsung, SOS Dětské vesničky, Velkopopovický kozel, Vicks, Jeep, Fiat, Czech Airlines, Renault, Garnier, Citibank, Sanofi, Zentiva, Nestlé, Nescafé, Maggi, Tefal, Microsoft, Pump Aid, Světluška, PIAF, Danone, LG, Reiffeisen Bank, C&A, LActalis, Globus, ZUNO, Hasbro, Puma, Wüstenrot, Swarovski, SCA, Mercedes Benz, Sberbank, Renault Trucks, Whirlpool, Kraft Foods, Emco, Software 602 a Heineken.

Po oficiálním uvedení inovační jednotky Farmhouse na trhu bude možné cílový trh rozšířit na marketingově řízené střední a velké podniky či korporace, které zavedly proces inovací. Pravděpodobnost úspěšné spolupráce bude vzrůstat přímo úměrně na (ne)znalosti a (ne)implementaci marketingové komunikace do řízení podniku a na zkušenostech ve spolupráci s podobným subjektem či komunikační agenturou. V opačném případě budou podniky k inovacím volit především své interní zdroje a Farmhouse proto bude muset pokračovat v aktivním oslovování vybraných subjektů s danými projekty.

7.1.2 Interní trh Leo Burnett

Farmhouse může v rámci svého působení využívat také interní trh Leo Burnett. Společnost s centrálou v americkém Chicagu totiž funguje na základě síťového principu. Na světě je tedy 94 full-service poboček Leo Burnett v celkem 83 zemích, všechny tyto pobočky jsou propojeny pomocí centrální komunikační linky a v rámci všech společností je tedy možné nabízet produkty pro účely tohoto vlastního interního trhu.

7.1.3 Cílová skupina

Farmhouse se zaměřuje primárně na B2B trh. Jeho cílovou skupinou jsou tedy podniky. Výjimkou jsou joint-ventures, tedy projekty, ve kterých se Leo Burnett Farmhouse dělí o vlastnictví s dalšími partnery. Tyto projekty v některých případech cílí na koncové spotřebitele (tedy B2C trh), ovšem jejich zaměření je individuální a B2C trh, na který se zaměřuje, je tedy pokaždé jiný.

Definice primární cílové skupiny:

- Střední nebo velká firma (vč. korporací),
- firma s marketingovým řízením,
- firma, která má v rámci rozpočtu vyčleněnou část na inovace.

Obvyklá spolupracující oddělení nebo kontakty v rámci těchto firem:

- Top management (CEO, CMO, CIO),
- oddělení marketingu (Marketing Director),
- oddělení inovací, nebo vývoje produktu (Product Manager, Chief Innovation Officer).

7.1.4 Potenciální podíl na cílovém trhu

Potenciální podíl na trhu je v případě Farmhouse možné změřit ve dvou fázích. V první fázi, tedy současné, kdy Farmhouse zatím nepůsobí na volném trhu, je maximální velikost v současnosti zhruba necelých 100 subjektů – všechny značky, o jejichž komunikaci se stará Lion Communications. V rámci Lion Communications je možné aktivně spolupracovat se všemi klienty, většina z nich totiž splňuje kritéria, kterými definujeme cílový trh Farmhouse, jež definuje cílový trh.

Ve druhé fázi – po chystaném uvedení jednotky Farmhouse - se tržní potenciál podstatně rozšíří. Utility marketing inovační jednotka tak bude moci spolupracovat se všemi značkami, které jsou marketingově řízeny, nebo mají prvky marketingového řízení, a to nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí. Počet takovýchto subjektů jde do tisíců, přesná statistika marketingově řízených podniků bohužel v rámci sekundárních dat neexistuje a její zajištění pomocí marketingového výzkumu není v rámci této práce možné (z hlediska neúměrné náročnosti na finanční a lidské zdroje).

Ve skutečnosti ale není cílem utility marketing inovační jednotky získat velký podíl na tomto trhu marketingově řízených společností, jde spíše o cílený výběr subjektů ke spolupráci. Inovační jednotka je totiž svou kapacitou limitována počtem souběžně exekutovaných projektů, aby zajistila jejich dostatečnou kvalitu. Najednou je tak možné aktivně rozvíjet maximálně 10 projektů, přičemž další mohou být ve stádiu posuzování, nebo příprav či naopak vyhodnocení. Počet aktivně rozvíjených projektů lze zvětšovat pouze při navýšení personálního obsazení Farmhouse a zvýšení rozpočtu.

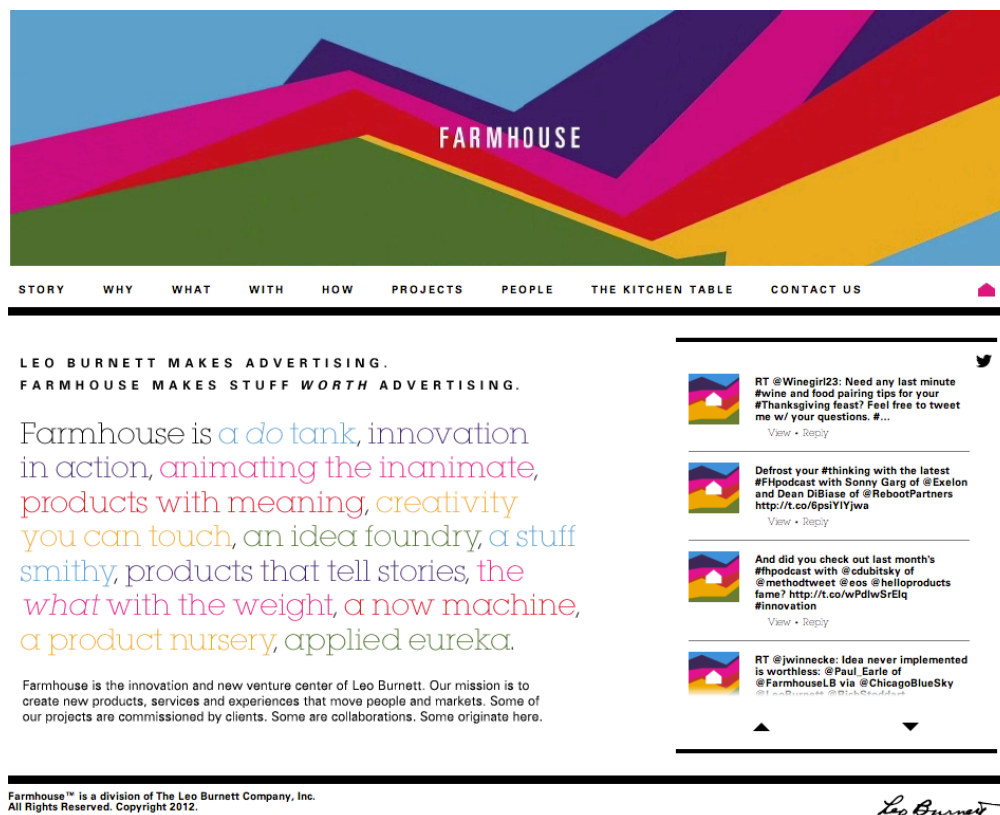
7.2 Plán uvedení komunikační jednotky Farmhouse na český trh

S ohledem na výše popsanou cílovou skupinu byl mix marketingových komunikačních nástrojů zvolen následovně:

- **Corporate Identity, Touchpoints**
 - Převzetí a adaptace stávající Corporate Identity značky Farmhouse od centrály společnosti v Chicagu.
 - Korporátní identita zahrnuje i návrhy na touchpoints v rámci značky, například knihu Farmhouse, zápisník, tužku a další předměty, které mohou být využity jakožto reklamní nosiče.

- **PR (Media Relations)**
 - Ústředním bodem pro kampaň je Public Relations. A to především proto, že značka Farmhouse si klade za cíl komunikovat s velmi úzkým okruhem specializovaných pracovníků (viz definice cílového trhu a cílové skupiny).
 - Média, která jsou vhodná pro spolupráci v rámci ČR: Marketing & Media, M-Journal, Markething, Media Guru, v zahraničí jsou to například: AdAge, Marketing Journal, Tech Crunch, Mashable, NY Times Media, Business Insider a další.
 - Sekundárně také obecná zpravodajská média (online, TV, print), ale také ekonomické tituly.
- **PR (interní)**
 - Využití komunikačních kanálů Leo Burnett i Lion Communications (Saatchi&Saatchi, ARC, Publicis, Zenith Optimedia) v rámci ČR:
 - Facebook
 - Interní email
 - Osobní meetingy
 - Pravidelné statusy
 - Využití komunikačních kanálů sítě Leo Burnett
 - Sociální síť (Twitter, Facebook)
 - Interní email do jednotlivých poboček a v rámci centrály
- **Direct mailing**
 - Cílené oslovení stávajících i minulých klientů Lion Communications pomocí kreativního direct mailingu, který bude individualizovaný pro každého z příjemců. Tento ponese:
 - Představení Leo Burnett Farmhouse
 - Publicitu o Farmhouse i o jeho projektech
 - Souhrn současných projektů a jejich výsledků
 - Individualizovanou nabídku na aktivní spolupráci
- **Online a Search Engine Marketing**
 - Tvorba webové prezentace Farmhouse1b.cz
 - SEO optimalizace webu, pravidelný updating
 - Propojení se sociálními sítěmi

- Příprava vlastních Podcasts (rozhovory s profesionály z marketingu a podnikateli)



Obr. 24: Ukázka grafiky webové stránky Farmhouse.

- **Sociální sítě**
 - Aktivní využívání sítě LinkedIn
 - Založení a správa firemního profilu Farmhouse. Aktivní publikování aktuálního dění v oboru technologických inovací i v rámci utility marketing inovační jednotky pod tímto profilem.
 - Aktivní využívání Twitteru
 - Založení a správa firemního profilu Farmhouse. Aktivní publikování aktuálního dění v oboru technologických inovací i v rámci utility marketing inovační jednotky pod tímto profilem.
- **Mobile**
 - Mobilní aplikace Farmhouse

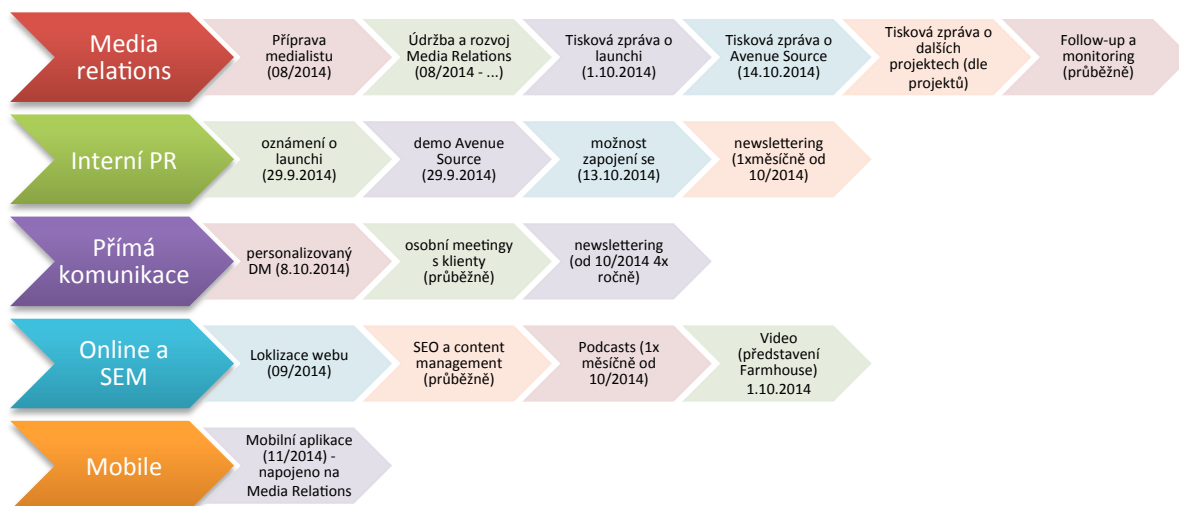
- Pomocí technologie Avenue Source vyvinutá aplikace, která shrnuje aktuální dění v rámci Farmhouse, obsahuje zároveň odkazy na online rozhovory ve formě Podcastů a aktuální výstupy ze soc. sítí.



Obr. 25: Ukázka korporátní komunikace značky Farmhouse.

7.2.1 Plán uvedení značky Farmhouse na trh – návaznost nástrojů

Přestože zatím není určeno přesné datum oficiálního spuštění značky Farmhouse na trh, pro účely práce jsme pracovní vytyčili takové datum jako 1. 10. 2014. Účelem totiž je zobrazit časovou návaznost (a provázanost) jednotlivých aktivit, a to tak, aby vznikl synergický efekt, který posílí výslednou B2B komunikaci.



Z hlediska vztahů s novináři (Media relations) bude využit potenciál, který má PR manažer společnosti Leo Burnett Praha. Komunikovat s novináři bude právě tato osoba, která již má v klíčových médiích vybudované funkční a profesionální kontakty.

Rozšířením tohoto lokálního PR bude mezinárodní PR, veškeré tiskové zprávy, které se netýkají jen projektů pro český trh, totiž budou přeloženy do angličtiny a vydány přes globální síť Leo Burnett po dohodě s PR manažery v centrále společnosti.

V období uvedení značky na trh se chystáme komunikovat především samotné téma uvedení a dále také projekt Avenue Source a jeho aktuální vývojové stádium (termín vydání tiskových zpráv viz přehled výš). Pro uvedení Farmhouse na trh vznikne tiskový balíček (press kit), který dostanou klíčoví novináři. Press kit se bude skládat z následujících materiálů:

- Tisková zpráva (spuštění Farmhouse na českém trhu)
- Foto příloha (team, kanceláře)
- Video (1:30 – stručné představení Farmhouse)
- Rozhovor (Paul Earle, zakladatel Farmhouse v Chicagu)
- Q&A's
- Historie Farmhouse a Leo Burnett (stručná verze bude také obsažena v boiler plate)
- Kontakty

Z hlediska interní komunikace bude potřeba přizpůsobit harmonogram tak, aby zaměstnanci věděli vždy o novinkách v rámci Farmhouse o několik dní dříve než odborná veřejnost. Zaměstnanci zároveň dostanou jasné instrukce, jak mohou přispívat do Farmhouse vlastní iniciativou. Přehled o aktuálním dění v rámci Farmhouse bude udržovat interní newsletter, kterým bude Farmhouse posílat zároveň inspiraci na aktuální trendy v marketingové komunikaci.

Přímá komunikace je především nástroj, zaměřený na cílovou skupinu klientů Leo Burnett, potažmo ale také Lion Communications. Personalizovaný Direct Mailing odejde klientům až týden po vydání tiskové zprávy, aby bylo možné v mailingu navazovat na mediální odezvu. Farmhouse a jeho služby bude zároveň představován v rámci osobních meetingů kolegů z obchodního oddělení s klienty, jeho služby budou začleněny do portfolia Leo Burnett (prezentace s referencemi, webové stránky, sociální sítě). Klienty budeme také 4x ročně

ně oslovovat pomocí newsletteringu, frekvenci jsme vybrali záměrně nižší než v případě interní komunikace. Klienti jsou totiž obvykle přehlčeni mailovou komunikací, častější newslettering by se pro ně tedy mohl stát nevyžádanou poštou a jeho efektivita by výrazně poklesla.

V rámci online komunikace bude potřeba spustit lokalizovanou verzi webových stránek Farmhouseb.com. Doména ve tvaru .cz je již v současnosti registrována a grafika bude adaptovanou podobou stránek mateřského Farmhouseb.com. Stránky dvakrát týdně naplní aktuální obsah, ať už půjde o novinky z hlediska Farmhouse, nebo o novinky ze světa médií, marketingu a inovací. Jednou měsíčně chceme na stránkách zveřejňovat aktuální podcast – online záznam rozhovoru s odborníky z marketingu nebo inovací či podnikateli.

Dalším touchpointem značky Farmhouse bude vlastní mobilní aplikace, která bude shrnovat veškeré dění kolem Farmhouse (jak na českém, tak na americkém) do jednoho přehledného výpisu aktualit. Nativní aplikaci vystavíme pomocí Avenue Source technologie a bude tedy zároveň demoverzí schopností této technologie.

7.2.2 Přehled nákladů k uvedení značky Farmhouse na trh

V rámci vyčíslení nákladů na uvedení značky Farmhouse na český trh pracujeme s orientační hodinovou cenou interní práce, kterou jsme si nastavili na 500 Kč / hod. Tato výše neodráží skutečnou nákladovou cenu, poslouží ale k tvorbě orientačního rozpočtu. Skutečná nákladová cena za hodinu PR manažera, DTP pracovníka a dalších je předmětem obchodního tajemství Leo Burnett, a tudíž nemůže být součástí této práce.

V rámci přípravy kampaně na uvedení značky na trh byla cílem maximální součinnost s Leo Burnett a jejich interními zdroji tak, abychom pokud možno co nejvíce zefektivnili nákladovou strukturu. Vzhledem k tomu, že rozvoj Media Relations, stejně jako monitoring médií má na starost v rámci jiných projektů PR manažer Leo Burnett, není potřeba v rámci tohoto rozpočtu započítávat žádnou cenu za jeho práci, jde totiž o náklad, který ve svém rozpočtu již má započten Leo Burnett.

Položka	Cena za jednotku	Počet ks / hod	Cena celkem
Příprava grafických podkladů – adaptace (DTP) dle vzoru z Chicaga: web, vizitky, hlavičkový papír,	500 Kč*	35	7500 Kč

Farmhouse brožura, PPT prezentace, newslettering			
Produkce tištěných materiálů: Vizitka 4/4, 90x50 mm, gramáž 250 g/m2	4,05 Kč	500	2025 Kč
Produkce tištěných materiálů: hlavičkový papír, 2/0 (Pantone offset)	1,67 Kč	2000	3340 Kč
Produkce tištěných materiálů: Farmhouse brožura A5 (obal: křída 300 g/m2, 4/4, UV lak lesk, 8 vnitřních str., křída lesk 135 g/m2, 4/4, vazba V1)	11,28 Kč	1000	11280 Kč
Příprava medialistu	500 Kč*	15	7500 Kč
Údržba a rozvoj media relations	Sdíleno s LB	n/a	n/a
Tisková zpráva (launch)	500 Kč*	8	4000 Kč
Tisková zpráva (Avenue Source)	500 Kč*	8	4000 Kč
Tisková zpráva (další projekt Farmhouse)	500 Kč*	8	4000 Kč
Monitoring	Sdíleno s LB	n/a	n/a
Interní PR	500 Kč*	26	13000 Kč
Personalizovaný direct mail klientům Lion Communications (vč. merchandise Farmhouse a poštovního...)	350 Kč	70	24500 Kč
Online: nákup domény Farmhouselb.cz	179 Kč	1	179 Kč
Webhosting na 1 rok	750 Kč	1	750 Kč
Vývoj webu (adaptace), vč. SEO konzultace	1050 Kč	23	24150 Kč
Content Management	500 Kč	30	15000 Kč
Výroba podcastu (využití vlastní techniky - stříh, čištění zvuku)	2200 Kč	12	26400 Kč
Produkce videa 1:30 (představení Farmhouse),	12500 Kč	1	12500 Kč

lokace: Leo Burnett kanceláře, vč. stříhu a post-produkce			
Mobile – tvorba grafiky pro aplikaci Farmhouse	500 Kč	14	7000 Kč
Mobile – programování pro aplikaci Farmhouse	12500 Kč	1	14500 Kč
CELKEM			181 624 Kč

(*) Položky označené tímto symbolem obsahují orientační cenu interních nákladů Leo Burnett, které neodrážejí skutečné náklady. Slouží pro orientační výpočet celkových nákladů.

ZÁVĚR

Práce o implementaci utility marketing inovační jednotky Farmhouse do prostředí Leo Burnett odhalila tržní potenciál takovéto symbiózy, stejně jako našla vhodné prostředky pro její realizaci (ať už se jedná o využití lidských zdrojů, nástroje projektového řízení a další).

Jak ukázal vlastní výzkum, marketingové inovace, které jsou vázány na komunikační agenturu, se těší důvěryhodnosti ze strany klientů, na něž je agentura již navázána. Tímto vzniká potenciál pro projektovou spolupráci, ať už na bázi joint-venture, nebo v rámci klasického servisního modelu komunikačních agentur „agentura-klient“. Další výhodou, kterou agentura požívá, je napojení na zahraniční pobočky, čímž vzniká ucelený vnitřní trh pro inovace.

Jak dokázal výzkum mezi klienty Leo Burnett, Farmhouse jednoznačně tvoří další USP, tedy unikátní prodejní argument pro značku Leo Burnett, která může služby inovační jednotky využívat při získávání nových klientů, stejně jako při rozvoji vztahů s těmi aktuálními. Pomocí inovačních projektů je možné dodat společnosti nový revenue stream, který není závislý na klientském businessu a fee. Tento potenciál jasně ukazuje první realizovaný a veřejně spuštěný projekt Farmhouse – Avenue Source, akcelerátor vývoje mobilních aplikací, v rámci kterého se již podařilo monetizovat první businessové příležitosti a díky kterému vznikla mimo jiné mobilní aplikace pro společnost Zentiva. Projektu si všimla také marketingová média a jeho potenciál se Farmhouse a Leo Burnett Praha chystá využít i na zahraničních trzích.

Farmhouse je zároveň cestou Leo Burnett, jak rozšířit své působení v rámci marketingového mixu 4P také na ostatní P kromě Promotion (propagace), může tedy aktivně zasahovat do provedení produktu, distribuce na trhu a cenové politiky chystaných produktů a služeb.

Bariéry pro vstup značky Farmhouse na trh jsou technicky již minimální, v rámci implementace jednotky se podařilo sladit zdroje Leo Burnett a mateřské společnosti Lion Communications s jednotkou Farmhouse. Taktéž se podařilo zavést systém řízení projektů, který vyhovuje všem zúčastněným stranám.

Práce ovšem ukázala, že limit existuje v kapacitě této inovační jednotky, která může naráz zpracovávat pouze zhruba 10 projektů (dle aktuální náročnosti). Zvýšení těchto limitů je podmíněno další investicí ze strany Leo Burnett do personálních zdrojů. Do budoucna lze

ovšem předpokládat, že v případě dostatečného plnění určených tržních cílů bude tento rozvoj podpořen.

Podmínkou dalšího rozvoje Farmhouse je ovšem také kvalitní zavedení značky na trh a rozvoj nejen interních projektů a joint-ventures, ale také rozvoj konzultačního businessu. Uvedení značky Farmhouse na trh vyřešila projektová část práce, podle níž bude v průběhu roku 2014 značka Farmhouse komunikovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1 - What is Utility marketing. CBS Altitude London. [online]. c8.10. 2008, [cit. 1. března 2013]. Dostupné z: <http://www.cbsaltitudegroup.com/2013/07/what-is-utility-marketing/>
- 2 - KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 3 - KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppá, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 4 - HANSEN, Morten T. a Nitin NIHORA. How To Build Collaborative Advantage. [online]. 2004, č. 77 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <https://www.student.gsu.edu/~llucas3/documents/IB%208990/readings/how%20to%20build%20a%20collaborative%20advantage.pdf>
- 5 - WOLCOTT, Robert C. a Michael J. LIPPITZ. The Four Models of Corporate Entrepreneurship [online]. 1. vyd. MITSloan Review, 2007 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://www.movistarinnova.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/thefourmodelsofcorporateentrepreneurship.pdf
- 6 - Harvard Business Review. How CEOs Manage Growth Agendas. 2004, č. 82, 124–132 [cit. 2014-02-16]
- 7 - POHLE, G. a M. CHAPMAN. IBM Global CEO Study 2006: Business Model Innovation Matters [online]. 1. vyd. 2006 [cit. 2014-02-18].
- 8 - JONES, Jessica. What Are the Four Types of Utility Marketing?. Chron [online]. 2013 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/four-types-utility-marketing-24420.html>
- 9 - BRIGHT, Anaele. Here are the five (5) Marketing utilities your product must possess. [online]. 2012 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: http://mymarketingnotebook.blogspot.cz/2012/11/here-are-five-5-marketing-utilities_5978.html
- 10 - TUTSSEL, Tom Bernardin Mark. Humankind. 1st ed. Brooklyn, New York: PowerHouse, 2010. ISBN 15-768-7549-0.

- 11 - LEO BURNETT. O nás: Klienti [online]. 2014. vyd. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://leoburnett.cz/>
- 12 - LEO BURNETT'S FARMHOUSE. Farmhouse: About Us [online]. 2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: www.farmhouseib.com
- 13 - Ludi Koekemoer a Steve Bird AUTHORS. Marketing communications. Lansdowne, South Africa: Juta Academic, 2004. ISBN 07-021-6509-3.
- 14 - HESKOVÁ, Marie. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 77, 29 s. ISBN 80-245-0176-7.
- 15 - FREEMAN, Christopher a Luc SOETE. The economics of industrial innovation. 3rd ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1997, viii, 470 p. ISBN 02-620-6195-3.
- 16 - KELLY, Patrick a Melvin KRANZBERG. Technological innovation: a critical review of current knowledge. 3rd ed. San Francisco, Calif.: San Francisco Press, c1978, xviii, 390 p. ISBN 09-113-0234-4.
- 17 - TROTT, Paul a Melvin KRANZBERG. Innovation management and new product development: a critical review of current knowledge. 4th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2008, xxvii, 581 p. ISBN 02-737-1315-9.
- 18 - The Management of Technological Innovation Strategy and Practice. Oxford: OUP Oxford, 2008. ISBN 01-916-2262-1.
- 19 - TUNGATE, Mark. Adland: a global history of advertising. 1. vyd. Philadelphia: Kogan Page, 2007, x, 278 p. ISBN 07-494-4837-7.
- 20 - BUSSLER, Christoph. B2B integration: concepts and architecture. 1. vyd. New York: Springer, c2003, xxii, 418 p. ISBN 35-404-3487-9.
- 21 - KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X
- 22 - KOZEL, Roman. Model joint venture agreement with commentary: [adopted by the Joint Venture Task Force of the Negotiated Acquisitions Committee, American Bar Association, Section of Business Law]. 1. vyd. Chicago, IL: American Bar Association, c2006, xviii, 379 p. ISBN 978-159-0313-121.
- 23 - The Customer Activated Enterprise. IBM. IBM [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>

- 24 - HACKLEY, Chris. Advertising and promotion: An integrated marketing communications approach. 2. ed. London: SAGE, 2010. ISBN 18-492-0146-3.
- 25 - FREEMAN, Christopher a Luc SOETE. The economics of industrial innovation. 3rd ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1997, viii, 470 p. ISBN 02-620-6195-3.
- 26 - EDITED BY RAJKUMAR BUYYA, James Broberg. Cloud computing principles and paradigms. Hoboken, N.J: Wiley, 2011. ISBN 11-180-0220-2.
- 27 - PROCTOR, Tony. Strategic Marketing: An Introduction. 1. vyd. Keele University: Routledge, 2014. ISBN 1317834232.
- 28 - FERRELL, O. C. Marketing Strategy. Cengage Learning, 2012. ISBN 1285657446.
- 29 - SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- 30 - PAVLEČKA Václav, Úvod do public relations, c. 23. 10. 2010,) [online]. c8.10. 2008, [cit. 8. února 2011]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/uvod-dopr__s363x358.html
- 31 - LESLY, Ph.: Public relations, teorie a praxe, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN 80-7318-043-X.
- 32 - JURÁŠKOVÁ, Olga. Media Relations. Předmět PUBR1. [Přednáška]. Zlín: autor neznámý, 2008.
- 33 - GREGAROVÁ M.: Zpracování bakalářských prací – metodická příručka. Zlín:Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. Ústav marketingových komunikací. 2009, počet strana 14.
- 34 - RIES, Eric. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. 1st ed. New York: Crown Business, c2011, 320 p. ISBN 978-0307887894.
- 35 - Writing a Business Plan : Startup Ideas : Sequoia Capital : US. Sequoia Capital [online]. 2012 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.sequoiacap.com/ideas>
- 36 - KAHNEY, Leander. Jak myslí Steve Jobs: rozšířené vydání. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 280 s. ISBN 978-80-251-2794-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Zjednodušený model fungování inovační jednotky Farmhouse.....	str. 13
Obr. 2: Kontrast prodejní a marketingové koncepce dle knihy Moderní marketing	str. 15
Obr. 3: Hodnotící škála v rámci firemní filosofie Leo Burnett HumanKind.....	str. 20
Obr. 4: Ukázka firemní kultury Leo Burnett	str. 21
Obr. 5: Marketingový mix (4P) dle knihy Moderní marketing.....	str. 23
Obr. 6: Předměty činnosti utility marketing inovační jednotky Farmhouse.....	str. 24
Obr. 7: Zdroje potřebné pro inovační procesy	str. 25
Obr. 8: Styl inovací dle knihy Innovation Management (...)	str. 26
Obr. 9: Pearsonova mapa nejistoty.....	str. 28
Obr. 10: Výsledky průzkumu IBM Global C-Suite Study 2013.....	str. 40
Obr. 11: Rozdíl průběhu projektů v rámci Leo Burnett a Farmhouse.....	str. 40
Obr. 12: Čtyři způsoby vzniku nových produktů a služeb v rámci Farmhouse.	str. 42
Obr. 13: Výzkum - počet volných a efektivních hodin na projektech.....	str. 43
Obr. 14: Výzkum - vytížení kreativního oddělení v průběhu času.....	str. 44
Obr. 15: Vytížení obchodního (Accounting) oddělení v průběhu času	str. 45
Obr. 16: Struktura oddělení v rámci Leo Burnett a Farmhouse	str. 46
Obr. 17: Průběh projektu v rámci jednotky Farmhouse.....	str. 49
Obr. 18: Avenue Source – klíčový vizuál pro komunikaci na trhu.....	str. 52
Obr. 19: Ukázka webového rozhraní Avenue Source.....	str. 53
Obr. 20: Avenue Source v Marketing & Media.....	str. 54
Obr. 21: Princip synchronizace 2 nd Screen.....	str. 57
Obr. 22: Statistika stráveného času před obrazovkami v USA.....	str. 59
Obr. 23: Jak tráví uživatelé chytrých zařízení čas?	str. 59
Obr. 24: Ukázka grafiky webové stránky Farmhouse.....	str. 66

Obr. 25: Ukázka korporátní komunikace značky Farmhouse..... str. 67

SLOVNÍK POJMŮ

Řazeno chronologicky dle výskytu v práci.

Utility Marketing

Marketing užitných hodnot (marketing užitných hodnot, nebo také marketing potřeb) je marketingová teorie založená na uspokojování potřeb zákazníka).

Inovační jednotka

Oddělení nebo samostatná značka, která se v rámci firmy věnuje inovacím.

Start-up

Nově vznikající firma nebo projekt, který ještě není etablovaný na trhu a je obvykle na počátku svého působení (ve fázi vzniku podnikatelského záměru).

Joint-venture

Spolupráce dvou či více podniků nebo organizací.

4P

Product (produkt), Placement (distribuce), Promotion (propagace) a Price (cena).

4C

Consumer Desire (potřeba spotřebitele), Cost (hodnota), Convenience (dostupnost řešení) a Communications (komunikace).

7P

Product (produkt), Package (obal), Placement (distribuce), Promotion (propagace), Price (cena), People (lidé) a Processes (procesy).

8P

Product (produkt), Package (obal), Placement (distribuce), Promotion (propagace), Price (cena), People (lidé), Processes (procesy) a Place (místo prodeje, spotřeby nebo jiného kontaktu se značkou).

USP - Unique Selling Proposition

Unikátní prodejní výhoda.

R&D - Research & Development

Věda a výzkum (v kontextu této práce jde o oddělení v rámci firmy, které se soustředí na vědu a výzkum).

Tržní niche

Mezera na trhu s nízkou saturací konkurence.

Corporate Entrepreneurship

Podnikání v rámci korporace nebo podniku obvykle mimo hlavní obor společnosti.

HumanKind

Filosofie komunikační agentury Leo Burnett, která se jejím prostřednictvím zaměřuje na koncového spotřebitele.

B2B - Business to Business

Mezipodnikový trh, na kterém spolu obchodují firmy.

B2C - Business to Customer

Trh, který tvoří firmy a koncoví spotřebitelé.

(Agenturní) Fee

Měsíční poplatek (v kontextu této práce jde o agenturní fee, tedy o pravidelný poplatek, kterým si klient hradí služby agentury)

Marketingový komunikační mix

Reklama, podpora prodeje, přímý prodej, public relations, direct marketing, (sponsoring).

Touchpoint

Jakákoliv forma kontaktu spotřebitele se značkou.

Exit model

Strategie "výstupního modelu", která určuje konečný účel projektu nebo značky, jímž je většinou zpeněžení tohoto aktiva na trhu (formou licencování nebo prodeje).

Pearsonova mapa nejistoty

Segmentace inovací podle míry rizika a nejistoty výsledků.

Business inkubátor

Instituce pro podporu podnikatelských projektů a firem v počáteční fázi jejich působení (start-up).

Crowdfunding

Způsob financování podnikání (obvykle fáze vývoje produktu nebo marketingu) koncovými spotřebiteli.

CRC - Common Review of Creativity

Společné zhodnocení kreativního vývoje projektu v rámci agentury mezi kreativci a Accounty.

Launch

Uvedení produktu nebo služby na trh, obvykle doprovázené marketingovou komunikací.

Ansoffova matice

Manažerský nástroj pro řízení růstu na trhu, pomáhá volit vhodnou marketingovou a produktovou strategii za účelem zvýšení tržního podílu společnosti.

Tržní penetrace

Zvyšování podílu na stávajícím trhu pomocí stávajících produktů (obvykle za využití nástrojů marketingové komunikace).

Rozvoj produktu

Uvedení nového produktu na stávajícím trhu.

Rozvoj trhu

Uvedení stávajícího produktu na novém trhu.

Diverzifikace

Uvedení nového produktu na novém trhu.

Insight

Vhled (v rámci marketingové komunikace jde většinou o poznání hlubší příčiny určitého chování spotřebitele nebo zástupce cílové skupiny).

Sekundární data

Data, která jsou veřejně dostupná a pro jejich získání není potřeba provádět marketingový výzkum

Primární data

Data, která zjišťujeme vlastním marketingovým výzkumem.

Managing Director

Ředitel společnosti.

Strategic Planner

Strategický plánovač, má obvykle na starosti tvorbu strategie pro klienty v rámci jednotlivých kampaní

SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek projektu, příležitostí pro jeho rozvoj, ale i hrozeb.

Break even

Bod, při kterém dosáhnou náklady a výnosy rovnovážného stavu.

Bariéry vstupu

Bariéry pro ostatní společnosti, aby mohly nabízet konkurenceschopné produkty nebo služby na trhu, který jsme penetrovali

Accounting Department

Obchodní oddělení (reklamní) agentury, uvnitř agentury zastupuje klienta.

Creative Department

Kreativní oddělení (reklamní) agentury.

Traffic Manager (někdy také zvaný Project Manager)

Pracovník agentury, který řídí pracovní procesy, sestavuje denní a týdenní plány pro kreativní oddělení a spolupracuje s Accounting Departmentem na tvorbě harmonogramů pro klientské kampaně a projekty.

Monetizační model

Součást business plánu, která určuje, jak projekt vydělává peníze.

CEO

Chief Executive Officer - výkonný ředitel společnosti.

CMO

Chief Marketing Officer - ředitel marketingu.

CIO

Chief Innovation Officer - ředitel inovací.

Public Relations

Techniky, pomocí kterých se firma nebo instituce snaží budovat a udržovat vztahy s veřejností, na rozdíl od reklamy využívá převážně neplacených nosičů (například prosazování článků a témat do médií).

Search Engine Marketing

Nástroje online marketingu, které mají za cíl zvýšit návštěvnost webových stránek.

PŘÍLOHA P I: AVENUE SOURCE (TISKOVÁ ZPRÁVA – DRAFT)

Tisková zpráva

Česká technologie Avenue umožní tvorbu vlastních mobilních aplikací během 5 minut

DD. MM. 2014 - Praha/ČR - Revoluční službu Avenue pro jednoduchou tvorbu webových aplikací spouští v těchto dnech česká společnost User Technologies ve spolupráci se společností Leo Burnett a její inovační jednotkou Farmhouse. Prostřednictvím technologie Avenue (na webu Avenueplatform.com) může i nezkušený uživatel bez jakýchkoliv znalostí programování nebo grafických editorů tvořit vlastní mobilní aplikace. Vývojáři službu nabídnou jak koncovým uživatelům, tak firmám a korporacím i bloggerům. Pro každou skupinu mají připravenou odlišnou cenovou a funkční nabídku.

“Avenueplatform.com umožňuje tvorbu aplikací, které jsou bezúdržbové. Například nebude problém vytvořit aplikaci s vlastním designem, která bude stahovat data z webu nebo vašich sociálních sítí,” říká CEO společnosti User Technologies Jan Beránek. “Ve výsledku se tedy o aplikaci nemusíte zvlášť starat, stačí updatovat web,” dodává Beránek.

Avenue pak pomocí push messages pomáhá šířit důležité novinky všem lidem, kteří si aplikaci stáhli. Avenue umožní majitelům webu vybudovat nový komunikační kanál, který je přizpůsobený mobilním telefonům a tabletům. Jejich podíl na prohlížení webu totiž neustále vzrůstá a uživatelé požadují vzhled, který je vytvořen na míru těmto chytrým zařízením.

Avenueplatform.com funguje v 5 jednoduchých krocích. Pomocí uživatelsky přívětivého editoru vytvoří uživatel grafickou podobu mobilní aplikace - vybere si buď z přednastavených pozadí, nebo nahraje vlastní, navolí logo, sekce a nastaví, odkud se mají do aplikace stahovat data. Během několika minut přijde hotová aplikace do uživatelova mobilního telefonu k nahlédnutí. Pokud ji uživatel schválí, hotová aplikace se automaticky exportuje do Google Play a Apple AppStore. Aplikace pro smartphony s operačním systémem Android procházejí jednoduchým schvalováním, které obvykle trvá do 24 hodin, poté už je výsledná aplikace dostupná globálně ke stažení. Apple si proti tomu vyhrazuje na testování a schvalování aplikací o něco delší čas - až 7 dní, poté se aplikace zařadí do AppStore a stahovat si ji mohou všichni majitelé “chytrých zařízení” s operačním systémem iOS (iPhone, iPod, iPad).

Avenue nabízí funkci stahování obsahu z různých zdrojů do aplikace, umí tvořit jak nativní mobilní, tak hybridní webové aplikace. Kromě toho může obsahovat galerie, statické informace, dynamické nabídky... “Pro firmy a korporace, ale i náročné koncové uživatele samozřejmě nabízíme i tvorbu funkcí na zakázku,” říká Jan Beránek. “Není problém vytvořit cokoli - rezervační systémy, herní prvky nebo hry...,” dodává Beránek.