

Analýza vnímání značky Aukro.cz

Bc. Michala Langerová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michala Langerová**
Osobní číslo: **K11393**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vnímání značky Aukro.cz**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární rešerši a vymezte teoretická východiska pro zadanou diplomovou práci.
2. Charakterizujte východiska práce a stanovte výzkumné otázky.
3. Provedte analýzu konkurence a kvalitativní šetření, focus group.
4. Na základě výsledků focus group analyzujte vnímání značky.
5. Nastíňte atributy značky.
6. V rámci projektové části navrhnete změnu komunikace pro značku Aukro.cz.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

AAKER, A. D. Brand building. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

HAIG, M. Království značek. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 322 s. ISBN 80-86929-09-4.

CHERNATONY, de L. Značka od vize k vyšším ziskům. 1. vyd. Brno: Computer press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

KOZEL, R., a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

NEUMEIER, M., The Brand Gap. 2. vyd. San Fracisco: Peachpit Press, 2006. 194 s. ISBN 0-321-34810-9.

PELSMACKER DE, Patrick a kol. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320s. ISBN 978-80-247-3622-8.

TAYLOR, David. Brand management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Milan Banyar, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 25. 3. 2013

Michala Langerová Langerová
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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). Odprá-li autor takového díla udělí 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 výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou vnímání a budováním značky obchodního portálu Aukro.cz. Dále následným návrhem změny komunikační linky online portálu s ohledem na výsledky průzkumu a také komplexním snižováním marketingového rozpočtu. Teoretická část bude apelovat na správné vymezení všech důležitých pojmů. Teorie analýz, které budou v práci použity, popis metod marketingového výzkumu a především vymezení teorie značky, budování značky a také komunikační mix se zaměřením na budování značky. V praktické části se práce zaměřuje na analýzy současného stavu firmy, analýzu konkurence a především kvalitativní průzkum a jeho závěry. Projektová část nastíní brand story značky a navrhne komunikační kampaň, která nastaví novou linku komunikace s ohledem na aktuální komplexní stav společnosti.

Klíčová slova: značka, budování značky, mise, hodnoty, e-commerce, vnímání značky, digitální marketing

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

Keywords: brand, brand building, brand story, e-commerce, brand perception, digital marketing

The diploma thesis is focused on the perception analysis and the brand building of the business portal aukro.cz. The subsequent proposal of a change of a communication line of the online portal considering results of the research and also a complex reduction of the marketing budget follows. The theoretical part appeals to the correct definition of important terms. The theory of analyses, which will be used in this thesis, the definition of marketing research methods and especially the brand theory, the brand building and the communication mix aimed at the brand building. The practical part is focused on analyses of a current company situation, an analysis of competitors and primarily, a qualitative research and its conclusions. The project part approaches a brand story of the brand and suggests a new communication campaign which establishes a new line of the communication with the respect to an actual complex situation of the company.

Motto

Značka je to, co vám zbude, když shoří továrna.

David Ogilvy

Mnoho lidí o tom mluví. Málo kdo tomu rozumí. Těch, kdo vědí, jak s tím zacházet, je ještě méně. Co to je? Branding – nejvýkonnější obchodní nástroj od vynálezu tabulkového procesoru.

Marty Neumeier

Poděkování

Chtěla bych především upřímně poděkovat svému partnerovi a celé rodině za velkou podporu a trpělivost po celou dobu studia. Vedoucímu práce, Milanu Banyárovi, za cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále děkuji i všem mým přátelům a kolegům, především Lukáši Krčilovi a Honzovi Valušíkovi, díky kterým je každý další den novou výzvou a vždy ještě větší zábavou. Můj obrovský dík patří Saši Polákové a Milanovi Dudovi, kteří mě vedou, inspirují a jsou mým vzorem nejen v práci, ale i životě.

Tuto práci bych chtěla věnovat svému bratrovi a mamince, za bezbřehou, neustálou, až hmatatelnou podporu ve všem, co jsem dělala, dělám a dělat budu.

Poděkování, motto a čestné prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Práce byla zpracována v rozsahu 146 192 znaků včetně mezer.

Obsah

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZNAČKA A JEJÍ VNÍMÁNÍ	13
1.1 ZNAČKA, JEJÍ HISTORIE A DEFINICE	13
1.1.1 DEFINICE ZNAČKY	13
1.2 HODNOTA ZNAČKY A POVĚDOMÍ	15
1.3 TVORBA ZNAČKY	17
1.4 IMAGE A VNÍMÁNÍ ZNAČKY	18
1.4.1 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE.....	18
1.4.2 VNÍMÁNÍ ZNAČKY	18
2 BRAND BUILDING	20
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZNAČKY	20
2.2 BUDOVÁNÍ ZNAČKY NA INTERNETU	22
2.2.1 BEZPEČNOST	22
2.2.2 PERSONALIZOVANÁ KOMUNIKACE	22
2.2.3 INTERAKCE.....	22
2.2.4 SELHÁNÍ ZNAČKY NA INTERNETU	23
2.3 HODNOTY, VIZE, MISE	23
2.4 BRANDING A BRAND STORY DLE MARTYHO NEUMEIERA	25
2.5 ZNAČKA A ZAMĚSTNANCI	28
3 KOMUNIKAČNÍ MIX SE ZAMĚŘENÍM NA BUDOVÁNÍ ZNAČKY NA INTERNETU	30
3.1 DIGITÁLNÍ MARKETING	30
3.2 BUDOVÁNÍ ZNAČKY REKLAMOU	31
3.2.1 PŘÍKLAD BUDOVÁNÍ ZNAČKY REKLAMOU V PRAXI	32
3.3 DIRECT MARKETING	32
3.3.1 PŘÍKLAD E-DIRECT MARKETINGU V PRAXI.....	32
3.4 PR V INTERNETOVÉM PROSTŘEDÍ	32
3.4.1 PR A DIGITÁLNÍ MARKETING V PRAXI.....	33
3.5 GUERILLA MARKETING	34
3.5.1 PŘÍKLAD GUERILLA MARKETINGU Z PRAXE	34
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	35
4.1 SKUPINOVÁ DISKUSE (FOCUS GROUP)	35
4.1.1 TECHNIKY SPECIFICKÉ PRO VÝZKUM BRANDU	36
5 ANALÝZA SITUACE A KONKURENCE	37
5.1 SWOT ANALÝZA	37
5.2 PORTERŮV MODEL 5 SIL	37
6 METODOLOGIE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
7 ANALÝZA POZICE AUKRO.CZ	41

7.1	AUKRO A NASPERS	41
7.2	AUKRO.CZ A VZNIK ALLEGRO GROUP CZ, S.R.O.	41
7.3	SWOT ANALÝZA	43
7.4	PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL AUKRO.CZ	44
7.4.1	POTENCIÁLNÍ KONKURENTI	44
7.4.2	HROZBA SUBSTITUTŮ	46
7.4.3	EXISTUJÍCÍ KONKURENCE	48
7.4.4	SÍLA ODBĚRATELŮ	48
7.4.5	SÍLA DODAVATELŮ	49
8	KVALITATIVNÍ VÝZKUM ZNAČKY AUKRO	50
8.1	CÍL VÝZKUMU, ANALÝZA DOSTUPNÝCH INFORMACÍ	50
8.2	METODOLOGIE VÝZKUMU	50
8.3	CÍLOVÁ SKUPINA A TIMING	50
8.4	ZÁVĚRY FOCUS GROUP SKUPINA 1	51
8.4.1	NAKUPOVÁNÍ NA INTERNETU	51
8.4.2	RACIONÁLNÍ A EMOCIONÁLNÍ VNÍMÁNÍ AUKRO.CZ.....	52
8.5	FOCUS GROUP SKUPINA II	55
8.5.1	NAKUPOVÁNÍ NA INTERNETU	55
8.5.2	RACIONÁLNÍ A EMOCIONÁLNÍ VNÍMÁNÍ AUKRO.CZ.....	57
8.6	SOUHRN	60
9	ZÁVĚRY A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	63
9.1	RESPONDENTI	63
9.2	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	63
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	65
10	MISE, HODNOTY, BRAND STORY DLE NEUMEIERA	66
10.1	HODNOTY SPOLEČNOSTI AUKRO.CZ	66
10.2	MISE	68
10.3	BRAND STORY MARTY NEUMEIER	69
10.3.1	PURPOSE.....	69
10.3.2	TRUE LINE	69
10.3.3	TOUCH POINTS.....	70
10.4	ROZŠÍŘENÍ HODNOT ZNAČKY A MISE V RÁMCI FIRMY	72
11	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ	73
11.1	KOMPLEXNÍ PLÁN GUERILLA KAMPANĚ	75
11.1.1	CÍLE KAMPANĚ.....	76
11.1.2	JAK CÍLE DOSÁHNOUT	76
11.2	SPECIFIKOVAT SVÉ CÍLOVÉ TRHY	77
11.3	DEFINOVAT, JAKÉ MARKETINGOVÉ ZBRANĚ POUŽÍT	78
11.3.1	DIGITÁLNÍ MARKETING A DIREKT MARKETING	78
11.3.2	PUBLIC RELATION.....	84
11.4	IDENTITA FIRMY, VYMEZENÍ TRŽNÍ NIKY	84

11.5 PRODUKCE	84
11.6 ROZPOČET A TIMING	85
11.7 JAK KAMPAŇ A JEJÍ JEDNOTLIVÉ KANÁLY MĚŘIT	86
11.8 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	87
12 MOŽNÉ ROZŠÍŘENÍ KAMPAŇ	89
12.1 INTERNÍ GUERILLA KAMPAŇ PRO PŘEDSTAVENÍ HODNOT ZNAČKY	89
12.2 KAMPAŇ MILUJEME AUKRO	89
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	98
SEZNAM TABULEK	99
SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Cílem diplomové práce je analýza percepce značky Aukro.cz. Značka je v dnešní době nedílnou součástí každého výrobku nebo služby. Ovlivňuje zákazníkovo nákupní chování, a dá se říci, že je pro spotřebitele jakýmsi podprahovým signálem k uskutečnění nákupu. Práce se bude snažit přinést ucelený pohled na budování značky, s důrazem na novější pojetí Martyho Neumeiera.

Aukro.cz je jedním z největších obchodních online portálů u nás. Zároveň také bylo jedním z prvních na trhu vůbec. Před 8 lety přišlo s novým konceptem obchodování a dražení online, a tím rozšířil tím obzory C2C trhu v ČR a postupně i SMB (small business). Před osmi lety bylo u nás e-commerce ještě v plenkách a Aukro bylo vlastně tak trochu předurčeno k úspěchu. Splňovalo několik kritérií, odlišovalo se, „chytlo tu správnou business vlnu“, mělo silnou oporu v „polské matce“ a v čele vyrovnaného člověka.

V posledních pár letech však došlo k velmi silné saturaci na poli e-shopů jako takových. Nastaly zásadní změny v uživatelském chování a zvyklostech nakupování a především se Aukro přestalo pozicovat jako aukční portál a v honbě za získáním co největšího tržního podílu se začalo profilovat více jako B2C e-shop, kdy aukce zcela potlačilo.

Aukro tím začalo ztrácet svou unikátnost. Čím je Aukro vlastně nyní? Je to aukční portál, obchodní portál, bazar? Lze nakoupit nové věci, staré věci? A co pro uživatele znamená, když se řekne Aukro? Jakou image Aukro u svých uživatelů má? Nakupují zde uživatelé z čistě racionálních důvodů, nebo i emocionálních? Má pro ně vlastně značka význam při nákupu online? Začali se ztrácet uživatelé i značka a strategie samotná.

Diplomová práce se snaží odpovědět na většinu těchto otázek. Snaží se analyzovat vnímání značky jejími uživateli i neuživateli.

Analýza bude provedena ve dvou na sobě navazujících krocích:

- vyhodnocení SWOT analýzy a Porterova modelu 5 sil,
- porovnání a analýza výsledků kvalitativního výzkumu mezi uživateli, neuživateli a zaměstnanci.

Hlavním cílem analýzy kvalitativního průzkumu bude zjištění vnímání, vztahu ke značce a následné získání hodnot značky. Díky těmto analýzám a průzkumu lze v projektové části vcelku ambiciózně nastínit hodnoty značky, brand story. V projektové části bych osobně ráda docílila návrhu kampaně, která bude reflektovat komplexní výsledky výzkumu, nastíněnou brand story a v neposlední řadě reálné možnosti portálu Aukro.cz.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZNAČKA A JEJÍ VNÍMÁNÍ

1.1 Značka, její historie a definice

Značky jako takové známe již po staletí. Již obyčejní řemeslníci ve starověku chtěli odlišit svou práci od jiných řemeslníků na trhu. Značky můžeme najít i na čínském porcelánu nebo džbáněch z prastarého Řecka z období okolo 1 300 př.n.l. Pak ve středověku se přidali například i tiskaři.

V Americe započal trend branding, tedy používání obchodních značek, vlastně díky Evropanům, kteří se usadili v Severní Americe. Mezi ně patřili například výrobci tabáku či léků. Výrobci tak získávali konkurenční výhodu. (Keller, 2007, s. 80) Občanská válka způsobila opravdu širokou řadu vlivů, které napomohly k obrovské ziskovosti výrobků označených značkou.

Výrobky se velmi dobře prodávaly hlavně díky masivním reklamním kampaním. V roce 1870 byl tak uzákoněn první federální zákon o ochranných známkách. Ten nechal vzniknout prvnímu a jednoduchému seznamu značek, kde se musel doložit popis zboží, které značka reprezentuje. Ale už v první polovině 20. století došlo k přesycení reklamou a přístup k propagaci značek se musel radikálně změnit. Ke změně dospěl i osobní prodej, kdy firmy speciálně zaučovaly své obchodníky, kteří nabízeli a vyhledávali nové obchody. Během druhé světové války došlo k velkému útlumu v prodeji značkových produktů, protože většina výrobků byla použita na válečné účely. Po skončení války na sebe hospodářský rozmach nenechal čekat a projevil se v podobě exploze poptávky po kvalitním značkovém zboží. Firmy se tak musely začít rychle přizpůsobovat a hledat nějaký systém pro řízení značky, který by uspokojil nově vzniklou střední třídu obyvatelstva. Tak vznikly pozice dnes známé jako brand manager neboli manažer značky. (Keller, 2007, s. 80-83)

1.1.1 Definice značky

Samotná definice značky je velmi obtížná, názory na definici značky se různí.

„Značka je jméno, termín, označení, symbol, design či kombinace sloužící k identifikaci výrobků. Avšak musíme jít i hlouběji, značka je něco mnohem více.“

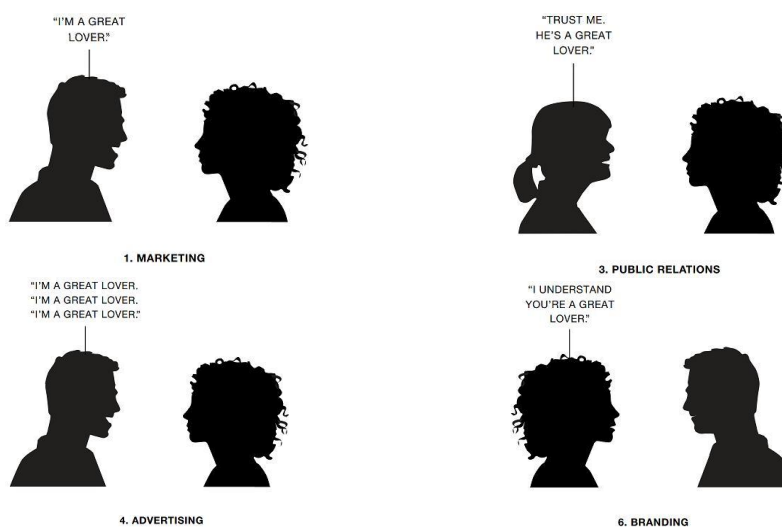
„Značka je něco, co proniklo zákazníkovi do podvědomí, má své jméno, své důležité postavení v komerční sféře.“ (Keller, 2007, s. 32-33)

Značka je tedy něco, co bydlí v myslích uživatelů. Je však podstatné, aby spotřebitelé pochopili rozdíl mezi značkou a produktem. Dle Kotlera je produkt cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, nákupu, užití či spotřebě, co by mohlo uspokojit nějakou potřebu. (Kotler, 2007 s.410) V návaznosti na předchozí odstavce představuje značka tedy další dimenze produktu, které jej odlišují od jiných produktů vytvořených k uspokojení stejné potřeby. Značkový a neznačkový výrobek od sebe odlišuje přidaná hodnota značky. Značka je celkový souhrn vjemů a dojmů zákazníka. Jedná se o vlastnosti produktu, jak funguje, jak působí jméno, jaká je celá společnost, která je s produktem spjata. Firma dá produktu jméno a další prvky značky, aby jej spotřebiteli pomohla identifikovat. Klíčem brandingů je vnímání rozdílu mezi značkami v určité kategorii produktu.

Aaker uvádí, že pokud se spotřebitel v minulosti se značkou setkal, má o ni určitě povědomí, ale to neznamená, že ví, kde k tomu došlo a případně proč se právě tato značka rozlišuje od jiných. Dle psychologických studií může mít identifikace za následek pozitivní vztah prakticky k čemukoliv, ať už se jedná o hudbu, lidi, slova nebo značky. Setkání spotřebitele se značkou například v televizi nebo v jiném médiu v minulosti může mít vnímání na danou značku pozitivní vliv i bez další bližší znalosti. (Aaker, 2003, s. 10-11).

Dalším přístupem k definici značky je přístup Martyho Neumeira. Neumeier by se dal považovat v dnešní době za guru moderního brandingů. Dle něj značka není logo, není ani firemní kultura (tato problematika je zmíněna i v další kapitole) a produkt sám o sobě také ne.

„Značka je instinktivní pocit člověka o produktu, službě nebo společnosti“ (Neumeier, 2006, s. 2) Značka je tedy spotřebitelův dobrý pocit spojený s produktem, servisem nebo společností. Značka rozhodně není to, co o ní říkáme MY (co o své značce říkají její manažeri), ale co o značce říkají ONI (spotřebitelé, zákazníci, potenciální zákazníci). Neumeier pro úplné vysvětlení uvádí velmi trefné příklady této teze.



Obr. 1 Branding je to co říkají ONI (Neumeier, 2007, s. 24 - 25)

1.2 Hodnota značky a povědomí

„Pokud by se měl tento podnik rozdělit, vzal bych si raději značky, ochranné známky a dobré jméno společnosti a vy byste si mohli nechat všechny ty ostatní hmotné věci – a já bych dopadl lépe než vy. (John Stuart, bývalý prezident spol. Quaker Oats Ltd)“ (Chernatony 2009, s. 7)

V honbě za efektivitou bylo zapotřebí umět změřit i efekt brandingu. Podobně jako je tomu u samotné definice značky, existuje několik názorů, jak hodnotu značky změřit.

Hodnota značky z pohledu zákazníků je síla značky a vychází z mínění spotřebitelů - model dle pohledu zákazníka CBBE (customer based brand equity). Pro marketing a marketéry je při budování značky důležité zajistit, aby spotřebitelé produkty, služby a reklamu měli spojené s těmi správnými názory, pocity a vnímáním. CBBE představuje rozdílový účinek, který má znalost značky na reakci spotřebitele na marketing dané značky. (Keller 2007, s. 90 – 91)

Všeobecně hodnota značky (*brand equity*), i přestože se jedná o koncept již z osmdesátých let, není přesně definovaný pojem s jasným vymezením. Někdo definuje brand equity jako přidanou hodnotu, kterou značka propůjčuje produktu. Produkt je pak něco, co nabízí funkční benefity (např. zubní pasta, životní pojištění nebo auto). Značka je jméno, symbol, design nebo hodnocení, které zvyšují hodnotu produktu nad rámec funkčního účelu. Nebo že hodnota značky zahrnuje její sílu a její hodnotu. Síla značky je soustava asociací a chování zákazníků značky, distributorů a mateřské společnosti, které značce umožňují udržet

si trvalé a odlišné výhody proti konkurenci. Hodnota značky je finanční výsledek schopnosti managementu ovlivnit sílu značky skrze taktické a strategické jednání tak, aby poskytla větší současné a budoucí zisky a nižší rizika. Obecně ale můžeme říci, že jde o přidanou hodnotu, kterou propůjčuje značka výrobku nebo službě (takovému propůjčování se označuje jako *branding*). „*Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a jak se chovají v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší.*“ (Kotler 2007, s. 314) Z Kotlerovy definice tak vyplývá, že pohled na hodnotu značky je dvojitý. Ze strany spotřebitele (CBBE) jde především o povědomí o značce uložené v paměti. Vlastník značky pak vidí její hodnotu především v lepším odlišení od konkurence, vyšší věrnosti zákazníků, v menší zranitelnosti vůči krizím a konkurenci, ve vyšších maržích a v možnosti rozšiřovat značku i na další produkty. (Keller 2007, s. 91)

David Aaker, který je označován za „otce“ branding, popisuje hodnotu značky z pohledu spotřebitele (CBBE) jako soubor výhod (aktiv) a nevýhod (pasiv), které dělí do čtyř kategorií: povědomí o značce, asociace se značkou, vnímání kvality, loajalita ke značce. Povědomí (*awareness*) je základ pro budování hodnoty nové značky. Lidé musí značku potkávat, především tedy její ztvárnění, jak bylo popsáno výše. Protože spotřebitel, který nakupuje, zvolí raději tu značku, o které si myslí, že ji už někdy viděl nebo o ní slyšel (a je mu jedno kdy a jak to bylo). Taková volba mu připadá bezpečnější. Aaker hovoří o identifikaci značky, Keller zase o rozpoznání značky a definuje jej jako schopnost potvrdit dřívější seznámení se značkou, pokud je k tomu dán impuls.

Vyšší stupeň povědomí je pak označován jako vzpomínka na značku (Keller: vybavení si značky). Spočívá ve schopnosti vybavit si značku v případě, kdy člověk uvažuje o nějaké kategorii zboží nebo služeb. Jako internetového prodejce elektroniky si tak spotřebitel vybaví například Alza.cz nebo CzechComputer.cz. V případech, kdy si spotřebitel vybaví pouze jednu značku v dané produktové kategorii, jedná se o dominanci této značky. V některých případech se může dokonce stát, že název značky se stane uznávaným označením pro danou kategorii (například jar jako kategorie mycích prostředků nebo fabka jako kategorie zámkových vložek).

Marketéři budují povědomí o značce především prostřednictvím reklamy, propagací, sponzoringem, přes public relations ad. Nesmí ale zapomínat na to, že je potřeba vždy jasně

spojit značku s její produktovou kategorií. Keller vše shrnuje: „Povědomí o značce vzniká zvýšením známosti značky díky opakované publicitě (u rozpoznání značky) a silným asociacím s vhodnou kategorií výrobku či jiných odpovídajících podnětů ke koupi či spotřebě (pro vybavení si značky).“ (Keller 2007, s. 101)

Povědomí o značce, v rámci výzkumu, rozdělujeme na spontánní a podpořené. Pokud má značka opravdu vysoké spontánní povědomí, je na tom velmi dobře, ale nelze tím ještě říci, že je to silná značka, nebo oblíbená značka, nebo značka s vysokou hodnotou. K tomu potřebujeme znát více informací. Podpořená znalost znamená, že jsou uživatelé předloženy možnosti.

1.3 Tvorba značky

Ať se jedná o plnotučné mléko nebo banku, je to dnes značka, která rozhoduje o úspěchu. Zaručený návod k úspěchu však neexistuje, pouze základní pravidla, kterých se držet a přimíchat dobrý příběh vlastní značky. Postupně v kapitolách budou představeny další a další části této skládačky. Dle Haiga lze určité směry tvorby značky definovat jako náboženské charakteristiky:

Víra – i značky chtějí, aby jim lidé věřili. Tomu, co jim říkají. Značka se poté snaží prezentovat jako to pravé nebo jako pravdivá.

Všudypřítomnost – úspěšné značky chtějí být všude vidět. Některé se takzvaně zají a jiné lidé poznávají na celém světě stejně jako kříž (zlaté oblouky Mcdonalds).

Dobro – značky jsou uvědomělé a společensky odpovědné

Čistota – opět, obdobně jako v náboženství, se značky soustředí na hledání čistoty.

Modlitebny – obyčejné obchody již nestačí, z knihkupectví je kavárna, kde si můžete koupit knihu. Z kreslených postavíček průvodci báječným Disneylandem.

Ikony – celebrity hýbou značkami. Hvězdy showbusinessu nejen, že podporují určitou značku, ale ony samy jsou značkami s neuvěřitelnou hodnotou.

Zázraky – značky sice přímo zázraky neslibují, ale vždy to tam někde v pozadí je. (Haig 2006, s. 15 -17)

1.4 Image a vnímání značky

1.4.1 Firemní identita a image

Dle Doc. Vysekalové je firemní image obecná představa zákazníků o firmě, která je zcela pochopitelně ovlivněna celkovou tváří firmy. Všim, co celkovou tvář, tedy identitu vytváří. Firemní identita je nástrojem budování image. Mělo by se jednat o ucelený systém, harmonizující všechny vztahy a vazby (Vysekalová, 2009, s. 26) Firemní identita je komplexní soubor: firemní design (jednotný vizuální styl), firemní kultura, firemní komunikace, produkt. Tyto všechny složky tvoří Firemní identitu a jejich vzájemná interakce (pokud je vše nastaveno správně a ve stejné lince), vytváří image firmy. Cílem identity je zajistit místo v myslích uživatelů. (Vysekalová, 2009, s. 40)

„The Body Shop si vytvořil celosvětovou image bez použití konvečních reklam. Silné asociace s osobní péčí a zájmem o ochranu přírody se projevily prostřednictvím jejich výrobků (přírodní přísady, netestování na zvířatech, fair trade) balením, uspořádáním nabídky, zaměstnanců, programem sociálních aktivit a aktivitami PR.“ (Keller 2007, s. 101)

1.4.2 Vnímání značky

Značka má svou vlastní komplexní identitu, značka je osobnost se všim všudy, má svou duši. Nebo přesněji opravdu úspěšná značka by měla mít duši. Značka je významnou entitou. Kombinuje v sobě funkční hodnoty s emocionálními hodnotami. Tedy např. značka Jaguár může s ostatními značkami soutěžit, co se týče racionálního výkonu, ale ve velké části je většinou nákup realizován na základě emoční prestiže. *„Když se jednoho nejmenovaného ředitele zeptali, proč si koupil vůz Jaguar, jeho odpověď – která přesně odpovídala významu emočních hodnot – zněla: Protože můžu.“*

(Chernatony 2009, s. 90 - 91)

Zákazníkovi nabízí prostor pro sebevyjádření, který prostřednictvím značky řekne něco o své osobnosti. Nebo stejně tak, jako osobnosti lidí ovlivňují mezilidské vztahy, může osobnost značky být základem přátelského vztahu se zákazníkem. Osobnost značky může také sdělovat a vysvětlovat vlastnosti výrobků a tím přispět k vytvoření funkčního požitku spojeného s nákupem (např. osobnost panáčka Michelin naznačuje, že také pneumatiky Michelin jsou silné a energické).

Stejně tak jako lidská osoba, může být značka vnímána jako nemoderní, ale důvěryhodná, vcelku zábavná se smyslem pro humor, mladistvá, intelektuální atd. To, jak značku vnímají její zákazníci a spotřebitelé, zda se s ní ztotožňují, zda se ztotožňují s jejími hodnotami, vytváří si k ní vztah, to vše dokáže ovlivnit postavení značky, potažmo firmy na trhu

„Většina z našich zážitků se značkami je automatická a mechanická - vidíme reklamu, vyzkoušíme si produkt, ale ve skutečnosti k němu nic necítíme. Nicméně občas se objeví značka, která má co říci, která v nás vyvolává emocionální reakci, jako například překvapení, radost, šok nebo pobavení a vytvoří tak potřebu ji zakoupit. Tyto momenty se nazývají „Momenty nadšení“. (Mačálová, 2012 [online])

Tyto momenty byly reálně zjištěny např. ve spojení se značkou Apple. Existuje fenomén, který uvádí, že vzniká silná emocionální reakce při otevírání obalů produktů od značky Apple. I jejich obaly jsou totiž navrhovány dle nejpřísnějších směrnic designu firmy Apple.

Tyto domněnky dále potvrzuje i Doc. Vysekalová díky výzkumu Milward Brown. *„Výzkumy realizované společností Milward Brown v roce 2006 potvrdily, že emoce hrají klíčovou roli při zapamatovatelnosti značky i její reklamy. Na základě analýzy 224 reklam byly rovněž vyvozeny principy, na jejichž základě k této skutečnosti dochází. Dze výsledků uvedené analýzy jde o to, že emoce vyvolávají větší zapojení, pozornost a angažovanost spotřebitele, a proto lépe utkví v paměti. Mohou tak ovlivnit vnitřní představy o značce. Silné emoce mohou také ovlivnit emocionální asociaci se značkou, čímž posilují její hodnotu.“*

(Vysekalová 2009, s. 120)

2 BRAND BUILDING

2.1 Strategické řízení značky

Značku je velmi důležité řídit v každé části jejího životního cyklu od samotného vzniku. Značka může dobře a kvalitně růst díky pevné strategii a nastaveným hodnotám, které pomohou vedení značku budovat správným směrem, když se vedení bude měnit. Dle Kellera je nezbytné dodržovat čtyři kroky procesu brand managementu, řízení značky.

1. Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky

Základem úspěchu je velmi důkladně definovat pozici značky. Jaký produkt (služba) za ní vlastně stojí, jak má působit na zákazníky nebo jak má reagovat na konkurenci. Kotler definuje positioning jako *„rozhodnutí o plánované nabídce a image společnosti tak, aby obsadila jasně a hodnotné místo v mysli cílového spotřebitele.“* (Kotler 2007, s. 348) Positioning poukazuje na odlišení se vůči vymezení se konkurenci v pohledu nesporných výhod značky (unique selling proposition). Positioning (vedle segmentace a targetingu) je také důležitý v procesu identifikace cílových skupin.

Stanovení hodnot značky a mantra značky, dle Kellera se jedná o pilíře, na kterých stojí positioning značky. Základní hodnoty značky jsou soustavou abstraktních asociací (vlastností a výhod), které značku charakterizují. Ideální je opravdu dobře stanovit asociace značky, ať už v podobě hesel, známé osobnosti, předmětů apod. Mantra je spíše krátký výraz o třech až pěti slovech, který vyjadřuje hlavní aspekty značky a její základní hodnoty. (Keller 2007, s. 73)

2. Plánování a implementace marketingových programů značky

Ve druhém kroku mají nejrůznější marketingové programy a aktivity na starosti uvedení positioningu značky v život. Jako první je potřeba nastavit vhodné ztvárnění značky. K požadované identitě je nutné zvolit vhodný název, odpovídající grafické prvky jako logo a jednotný vizuální styl (firemní design), slogan, balení a další (viz výše). Je nanejvýš příhodné, aby se jednotlivé prvky vzájemně doplňovaly a tvořily tak ucelený obraz značky a podporovaly její hodnoty a positioning. Již

Dalšími marketingovými aktivitami se rozumí především standardní marketingový mix 4P dotýkající se produktu, ceny, distribuce a prezentace. Značku ale formují i tzv. sekundární

asociace, které vychází ze spojení s entitami, na jejichž asociace marketéři za konkrétní značku těžkou dosáhnou. Jedná se kupříkladu o zemi původu, o společnost, která brand vlastní, o distribuční cestu nebo o recenze. Pokud je například značka čokolády vnímána i z pohledu své země původu, může využít pozitivní asociace spojené s danou zemí (v případě negativních asociací se zemí jdou samozřejmě tyto asociace proti značce).

3. Měření a interpretace výkonnosti značky

Jakmile jsou výše uvedené marketingové programy a nástroje uvedeny do provozu, je potřeba je začít monitorovat a vyhodnocovat, abychom věděli, zda jsou efektivní a jestli se tedy vůbec vyplatí. *„Systém měření hodnoty značky je soustava postupů výzkumu, která poskytuje včasné, přesné a okamžitě využitelné informace o značkách pro marketéry... Cílem rozvoje systému měření hodnoty značky je dosáhnout plného pochopení zdrojů a přínosů hodnoty značky a možnost uvést tyto dvě entity do vzájemného vztahu.“* (Keller 2007, s. 76) Nástrojů, které měří výkonnost brandu, je velké množství. Keller popisuje tzv. hodnotový řetězec značky, který sleduje komplexním způsobem proces vytváření hodnoty značky a s ním spojené finanční náklady. Jiným nástrojem jsou trackingové studie, které monitorují a vyhodnocují výkonnost značky průběžně a vycházejí z kvantitativně získaných informací přímo od spotřebitelů. Jedná se tedy především o rychlé marketingové výzkumy uskutečněné prostřednictvím dotazníků s uzavřenými či polo-zavřenými otázkami. Díky průběžným trackingovým výzkumům je tedy možné určit kdy a jakým způsobem je hodnota značky vytvářena a kdy je správně nastaven positioning značky v mysli spotřebitelů.

4. Budování a udržení hodnoty značky

Postupná expanze značky a následné udržování dosažené hodnoty není lehké, vyžaduje dlouhodobý strategický plán, který bere v potaz možný vývoj produktu i celé řady. Pro vhodné stanovení strategie brandingu pomáhá definice matice „značka – produkt“ a hierarchii značky. Jedná o grafické ztvárnění všech značek, produktů a jejich propojení. Matice je vhodná především pro větší korporace. Malé firmě stačí držet dlouhodobou strategii v jednoduché podobě. Důležitý je kontinuální monitoring a adekvátní, rychlé reakce na případné poklesy hodnoty značky. (Keller 2007, s. 76 – 77)

2.2 Budování značky na internetu

Budování značky na internetu je podřízeno stejným pravidlům jako v off-line světě, ale přibývají nové oblasti, ve kterých se značka může rozvíjet.

Dle serveru MediaGuru.cz se s příchodem internetu budování značek dostalo do úplně nové dimenze. Přibyly nové komunikační kanály, nové možnosti prodeje a zákazníci dostali možnost oboustranné komunikace se značkami. Uživatelé jsou nyní více aktivní a nebojí se své názory jakkoliv projevit. Vztah zákazníka ke značce v digitálním světě se v mnohém proměnil. Každý uživatel, tedy potenciální zákazník, už nyní nehledí pouze na cenu. Klade si mnohem větší nároky i na služby, které by mu měl obchodník poskytnout.

MediaGuru uvádí tři oblasti, se kterými je důležité počítat, pokud je značka budována na internetu. (MediaGuru, 2012 [online])

2.2.1 Bezpečnost

Bezpečnost nákupu je hodnota, se kterou chtějí spojit svoji značku téměř všichni prodejci. Pokud uživatelé získají určitý pocit jistoty a bezpečí, nebojí se utrácet mnohem větší peníze. Vnímání internetové značky jako bezpečné je tedy jeden z aspektů, který zvyšuje průměrnou cenu prodané položky v e-shopu.

2.2.2 Personalizovaná komunikace

Důležitou součástí nákupního rozhodování se stává loajální vztah zákazníka ke značce. Ten internetoví prodejci tvoří zejména benefity a osobní komunikací se zákazníkem podobné té, jakou mají lokální tradiční obchody. Značka by měla na internetu dohnat absenci fyzického kontaktu se svými uživateli. Zákazník potřebuje mít jistotu, že se má na koho obrátit, pokud bude mít jakékoliv problémy při nákupu. Tímto způsobem lze obchodní vztah proměnit na vztah sociální, což je dnes obrovská konkurenční výhoda.

2.2.3 Interakce

Internet nabízí širokou škálu možností pro interakci. Ideálním prostorem pro dialog jsou sociální sítě. *„Tím, že se zákazník přihlásí do FB komunity, na Twitter či ke Google+ dané značky, se s ní do jisté míry identifikuje. Na jednu stranu jsou fanoušci pro společnosti cenným zdrojem informací o jejich zákaznících, které jsou užitečné pro vhodnější cílení. Na druhou stranu by se však síla fanoušků neměla podceňovat: tím, že se dané značce otvírají, očekávají fanoušci na oplátku přímou a otevřenou komunikaci. Pokud ji nedostávají, tedy*

komunikace je ze strany společnosti moc pomalá či nešikovná, poškodí to společnost více a rychleji než v off-line světě.“ (MediaGuru, 2012 [online])

2.2.4 Selhání značky na internetu

Díky demokratické povaze internetu se může velmi jednoduše i z malé značky stát opravdu velká a stabilní značka. Navíc díky naprosté bezprostřednosti internetového prostředí lze myšlenku šířit doslova bez hranic. Zatímco v době Forda znamenala „jakákoliv barva“ barvu černou, dnes je tomu vlastně zcela naopak. Existují velké možnosti jak si vybrat výrobek A, B nebo C od výrobce D, E nebo F a nakonec prodejce G, H nebo CH. Z toho však vyplývá jasný fakt - dnes je budování značky důležitější než kdykoli předtím. Nejdříve bylo dostatečným měřítkem to, kolik uživatelů přijde, dnes už spíše kolik uživatelů se vrátí.

Dalším ne šťastným řešením bylo v minulosti oddělování online a offline světa. Budování brandu je v obou světech kompatibilní. A to je také důvod, proč tolik internetových značek dopadlo špatně. Budování značky online je vlastně podtrhnutí celkové identity, ne něco zcela odlišného. Velkou nevýhodou internetu je nemožná kontrola všech sdělení. Pokud firma cokoli v rámci slabin produktu či služeb zamlčí, uživatelé si o tom velmi rychle řeknou a tuto informaci začnou šířit dál. WOM je na internetu tak rychlý, že se ve chvíli dostane i k teprve potenciálnímu zákazníkovi a často už v pokroucené pravdě. Další důležitou věcí v rámci budování značky na internetu je hmatatelnost. Značky, které využívají pro komunikaci pouze online kanály, jsou velmi často pro uživatele těžko hmatatelné a nemají k nim důvěru. (Haig, 2006, s. 289 – 291)

2.3 Hodnoty, vize, mise

Chernatony nazývá vizí všechny tyto tři části dohromady, tedy vize, mise, hodnoty. K tomuto rozdělení se ještě dostaneme. Než začne firma, potažmo marketingové oddělení budovat značku, musí projít základními kroky. Díky kvalitativním i kvantitativním metodám marketingového výzkumu lze analyzovat současný stav značky, pokud bereme v potaz již existující firmu, která se snaží svou značku oživit. V případě nové firmy lze přistoupit zrovna k dalšímu kroku a to definici: vize, mise a hodnot značky. U každé části bude uveden příklad a okomentování firmy Fatra, ta je na Zlínsku velmi známá.

Vize: Ohraničená budoucnost značky, jak chce být firma dlouhodobě přínosem pro své zákazníky. Kam chce společnost dojít, vize se většinou formuluje pro určitou dobu, např.

10 let. Vize musí vycházet ze strategických cílů, pro značku je nebezpečné unášet se implicitní strategií. Vize musí vycházet z nejvyššího managementu firmy, která se opírá o názory zaměstnanců. Či přímo od silného vůdce, např. Bill Gates, Steve Jobs.

Vize Fatry: *„Fatra je jednou z nejvýznamnějších evropských firem v oblasti zpracování plastů, díky: Výrobním a technologickým inovacím, poskytování komplexního řešení (k výrobkům dodává i služby), kvalitě, která je nadřazena kvantitě, upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými, vysokému stupni recyklace druhotných surovin a používáním bezodpadových technologií, nabídce širokého portfolia ekologických řešení pro budoucnost.“* (Fatra, 2013 [online])

Vizi společnosti Fatra lze těžko komentovat, protože často vychází od nejvyššího managementu. Ovšem i vize by měla jasně a spíše stručně vystihnout kam se chce dostat, co chce dělat nebo poskytovat.

Mise: účel, smysl společnosti, „obhájení svého místa pod sluncem“. Motivující účel značky by měl tedy odpovídat na otázku: „Jak bude svět díky značce lepším místem a bude tento účel inspirovat zaměstnance?“

Mise Fatry: *„Posláním společnosti Fatra je budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se vždy snažíme nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Poskytujeme služby a produkty světové úrovně, což nám umožňuje trvale zvyšovat hodnotu společnosti pro naše akcionáře. Jsme součástí skupiny Agrofert Holding a jako takoví jsme odpovědným zaměstnavatelem, který klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců. K zaměstnancům se vždy chováme s úctou a dle etických norem. Uvědomujeme si, že spokojení, vysoce kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základem našeho úspěchu. Vše co děláme, děláme s ohledem na životní prostředí. Jsme ekologicky odpovědná společnost, pro kterou je trvale udržitelný rozvoj důležitou součástí podnikání. V rámci společenské odpovědnosti podporujeme neziskové a vzdělávací aktivity v našem regionu.“* (Fatra, 2013 [online])

Na jednu stranu se dá říci, že existuje jednotný recept jak zpracovat misi tak, aby byla „správná“. Na druhou stranu, je ideální, když je mise jasná, výstižná, relevantně vystihující okruh zájmu společnosti a především její jedinečnost a obhájení místa pod sluncem. Jako spotřebitel, který vůbec nic neví o společnosti Fatra. Není jasné, čím se vlastně firma zabývá a obsahuje hodně frází, které nic neříkají.

Hodnoty značky: jedná se o zásady, které společnost definovala jako své vlastní, tyto zásady tvoří mantinely činnosti a především jí pomáhá při rozhodování, modelování linky komunikace.

Vybrané hodnoty Fatry:

Integrita - Čestnost, poctivost a úcta jsou pro nás maximálně důležité. Dbáme vždy na bezpečnost práce. Jsme ztotožněni s filosofií firmy a jejími cíli.

Orientace na zákazníka - Naše budoucnost závisí na tom, že budeme našim zákazníkům naslouchat a pomáhat, abychom přispěli k jejich úspěchu. Jsme proaktivní a snadno se s námi obchoduje. Nabízíme odborné znalosti a praktická řešení. Dodržujeme naše sliby.

Trvalé zlepšování - Jsme přesvědčeni, že se vždy dá najít lepší a efektivnější řešení. Nikdy se nespokojíme se stereotypy.

Zapojení pracovníků - Rozvíjíme firemní kulturu, která podporuje iniciativu, odpovědnost a vynikající výkon. Chceme se vždy aktivně zapojit do procesů a být součástí úspěšného týmu. Dáváme našim zaměstnancům možnost růstu spolu s firmou.

Respekt - Respektujeme individualitu každého jedince. Vytváříme prostředí důvěry, úcty a otevřené komunikace. (Fatra, 2013 [online])

Hodnoty, které Fatra uvádí, nejsou hodnoty značky, ale hodnoty společnosti Fatra. Hodnoty značky by poté samozřejmě museli odrážet právě tyto hodnoty, které napomáhají utvářet především firemní kulturu.

2.4 Branding a Brand story dle Martyho Neumeiera

V dnešní době se zaužíval pojem brand story, který vlastně vyjadřuje „příběh společnosti“ právě za pomoci mise, vize a hodnot značky. V modernějším přístupu k tomuto základnímu kameni brandingů je přistupováno více kreativně, jasněji a emocionálněji. Z brandingů se stala alchymie, věda sama o sobě, a je na ni kladen větší důraz než kdy dřív. Značka je považována za hlavní obchodní aktivum.

Proč je nyní na branding kladen takový důraz? Vše začalo být v poslední době silně saturované, od trhu samotného, přes produkty až po samotný reklamní prostor. Jakoby se jevílo, že už nestačí přebýt konkurenci, je nutné přebít ten zmatek a šed'. Proto je důležité k brandingům přistupovat s větším důrazem a samotné budování značky přizpůsobit této situaci. Nyní se již budu plně věnovat přístupu k brandingům Martyho Neumeiera, který

s knihou Brand Gap, následně Zag a nově Meta skills prolomil některé mýty o brandu, také vše vysvětlil jednoduše, jasně, uceleně a na pár stranách.

Dle Neumeiera je velmi důležité dostat se do spotřebitelova povědomí, myslí a až podvědomí. Spotřebitelé mají totiž jen velmi omezenou kapacitu toho, co si jako značku zapamatují, k čemu si vytvoří emoci. A to důležité místo musí zabrat naše značka. Branding je naprosto podstatné spojit s výborným produktem, kapitálem a patenty.

Člověk si v mediální změti reklamy zapamatuje tu výrazně odlišnou, ve změti zubních past v polici supermarketu hledá tu, o kterou většinou zavádí pohledem, tedy pokud se nejedná o člověka, který má terén zubních past důkladně zmapovaný. V dnešní době již neplatí princip USP (Unique Selling Proposition), protože lidé nechtějí, aby jim bylo něco prodáváno, oni spíše rádi nakupují. A úplně nejraději nakupují v kmenech, v organizovaných skupinách – UBT (Unique Buying Tribe). Neumeier si zde napomohl klasickou marketingovou teorií push a pull. Tedy přeloženo očima zákazníka:

USP – tlačení produktů do zákazníků

UBT – vtahování je do kmenů

Novodobý branding je ve velké míře o vytváření kmenů. Neboli zájmových skupin (čtení – Amazon, sportování - Nike)

(Neumeier 2007, s. 25 – 40)

V poslední době totiž došlo v rámci businessu k velmi výraznému posunu od zaměření na prodej, k zaměření na zákazníka. Velmi dobře tento fenomén popisuje na vlastní zkušenosti a principu podnikání Tony Hsieh, zakladatel a ředitel společnosti Zappos.com. ten věří, že díky spokojenému pocitu zákazníka, který se s rozzářeným úsměvem vrátí, se firmě, potažmo značce, otvírají zcela jiné obzory. (Hsieh, 2011)

Další myšlenkou, se kterou přichází Neumeier, je teze, že klasická reklama je spirála smrti. Lidé už často reklamě vůbec nedůvěřují. Neradi komunikují jednosměrně (zde lze i vysvětlit nárůst oblíbenosti sociálních sítí, kde lze vytvořit výborně interakci se spotřebitelem) Reklamu lze však velmi dobře nahradit právě brandigem.

Alfou a omegou branding je být odlišný, ale opravdu **ODLIŠNÝ**. Protože jen potom bude mít značka šanci prorazit v přesyceném trhu a myslích uživatelů. Když všichni kolem vás dělají zig, vy a vaše značka musíte udělat zag. Pokud se lidé podívají na obrázek plný bílých kruhů a mezi nimi je jeden, který je černý, vidí pouze ten černý, až po chvíli si uvě-

domí, že okolo je spousta dalších bílých kruhů, ale to už mají černý kruh v mysli. (Neumeier, 2006, s. 32 – 39)

Existuje několik fám, které se potvrzují i přímo v ČR, kde stále podnikatelé, ředitelé, manažeři a často i marketeři žijí v zajetých kolejích s klapkami na očích. Pokud se na věc podíváme z nadhledu, tak každá značka je alespoň v nějakém ohledu odlišná, přece nejsou všechny úplně stejné. Problém je v radikálnosti. V našich podmínkách je často radikálnost považována za prohru, ovšem pro brand může znamenat sílu a hnací motor. Další problém je častá roztržitost. Roztržitost v portfoliu, příliš široký záběr, roztržitá komunikace.

„*Fokus, Fokus, FOKUS*“ (Neumeier, 2006, s. 44)

Pokud firma nedokáže jasně specifikovat svou jedinečnost, musí svou strategii změnit. Pro zjištění, zda společnost jedinečnost má nebo nemá, sestavil Neumeier takzvaný brand kompas, který se dá považovat za nový přístup k vizi a misi a hodnotám. (Neumeier, 2007, s 47 – 60)

Vision – Jaká je vaše vize? Vize vedení do budoucna

Purpose (mise) – Co děláte? Proč firma existuje, musíte obhájit své místo pod sluncem.

Onliness (jedinečnost) - V čem je vaše značka jedinečná? Buď krátká, nebo dlouhá verze.

Příklad krátké verze: Prius je jediná značka vozu, která symbolizuje oddanost k životnímu prostředí. Dlouhá verze odpovídá na otázky: Co, Jak, Kdo, Kde, Proč, Kdy.

True line – jedna pravdivá věta, kterou můžete říct o značce, která ji zároveň odlišuje a přesvědčuje o jejích hodnotách. *Harley Davidson jsou největší a nejhlasitější motorky pro chlapy, kteří nechtějí dodržovat pravidla.*

Ovšem true line je pouze pro interní použití ve společnosti. Pro komunikaci se zákazníky se vytváří krátký tagline. *Harley Davidson - American by birth. Rebel by choice.*

Touch points jsou dalším krokem v určování brandu. Jsou výborným nástrojem pro práci se zaměstnanci. Každý člověk ve firmě má svou specifickou pozici, každé oddělení se zabývá něčím jiným, ale vždy jejich činnost může odrážet brand, k tomu je dobré stanovit si právě touch pointy pro každé oddělení, ideálně na workshopu. Např. pro marketingové oddělení to znamená správné namixování komunikačního mixu, nastavit určitou linku komunikace, pro HR to znamená strategii a logiku náborů nových zaměstnanců, obsah tiskoviny, které nováčci poprvé vidí apod. Pro zákaznický servis určité nastavení komunikace se zákazníky. (Neumeier, 2007, s. 54 -65)

Realizace vize a celé brand story trvá roky, je to opravdu běh na dlouhou trať. Velmi často se stává, že vedení společnosti očekává po pár měsících nějaké hmatatelné výsledky vložených nákladů do budování vize. Je na manažerských schopnostech a manévrech těmto výpadům správně čelit.

2.5 Značka a zaměstnanci

Pokud zaměstnanci nebudou táhnout za jeden pomyslný provaz brandu, značku se nepodaří nikdy vybudovat. Ze zaměstnanců je důležité vychovávat brand leadery, kteří se za značku postaví, a když odejde marketingový manager, značka ve firmě zůstane.

Velký rozdíl existuje, když hodnoty a celou brand story definujete u nové vznikající společnosti, značky. Na začátku definujete všechny procesy, včetně najímání zaměstnanců, kteří musí brand story pochopit, porozumět jí a žít s ní bok po boku, být pro ni nadšeni. Musíte zvládnout umění nadchnout se.

Poněkud složitější situace je ve firmě, kde byl brand zanedbáván, nebral se v potaz a pro zaměstnance je to jen další otravná „směrnice“, jen další nudná prezentace, které se musí zúčastnit. Definováním atributů, hodnot, mise a vize totiž práce nekončí, ale začíná. Začíná velmi důležitým nastavením komunikačního mixu, který musí souznít s celou brand story, ale musí se dostat i za hranice marketingového oddělení. Práce se zaměstnanci a interní kampaně budou možná náročnější, než ty externí. Právě v případě společnosti, kde jsou brandingem nepolíbeni a nechápou, že značka má svou duši, a tou duší jsou i oni sami. Celá firma musí táhnout za jeden provaz a tým musí být nadšený pro stejnou věc a vystupovat jako jeden člověk. Brand story se musí prolnout v rámci všech oddělení přes jejich vlastní práci.

Výborný příklad lze uvést značkou Google. Nedávno sociálními sítěmi kolovaly fotografie nových pražských kanceláří Googlu, které vzbuzovaly nadšení a i závist. Google vychází totiž z přesvědčení, že zaměstnanci jsou jako nositelé určitých znalostí a schopností důležitým aktivem značky. Proti jim poskytuje radostný svět pracovního prostředí Googleplex, kde je opravdu radost pracovat. (Idealisti, 2013 [online]) Je nutné podotknout, že za nedlouho potom začaly sociálními sítěmi kolovat nové radostné fotky kanceláří firmy Seznam. Google je živoucím důkazem toho, že úzká vazba mezi postojem zaměstnanců ke značce je obchodním úspěchem firmy. Dalším živoucím důkazem je firma na štěstí Za-

ppos.com, která se stala zároveň guru v moderním přístupu firmy k zaměstnancům. (Hsieh, 2011)

„Bez ohledu na to, jak velké a opravdové je nadšení lidí z marketingového oddělení, je pojem značka mezi techniky, účetními a lidmi z výroby stále spojován se světem předstírání, falešných kouzel a švindlů.“ (Taylor 2007, s. 136) Sladění podniku s vizí a co největší zainteresovanost zaměstnanců je klíč k vlastní realizaci brand story. Taylor tento proces dokonce nazývá *„Od vymývání mozků ke skutečné zainteresovanosti“*. Taylor se zmiňuje pouze o vizí, ovšem lze to stáhnout na celou brand story. Je důležité nechat lidi přemýšlet, nechat je porozumět tomu, čeho se vize nebo brand story týká. Poté musí cítit zainteresovanost, emocionální zainteresovanost na ideji. A nakonec zaměstnance aktivně zapojit.

Ještě než se vytvoří koncept interní kampaně, je vhodné projít následujícími kroky. Je velmi důležité si uvědomit, že např. ve výrobních firmách je velmi těžké pozměnit chování, protože zaměstnanci jsou často hodinoví dělníci, kteří nepracují, aby se těšili z práce.

1. Najměte ty správné lidi, ke kterým se správně chovejte
2. Ulehčete zaměstnancům dělat správné pro značku
3. Veďte zaměstnance vlastním příkladem
4. Prodávajte koláč, nikoli recept na něj

Prezentace plná grafů nikomu nic neřekne a všichni zůstanou chladní.

(Taylor 2007, s. 140 – 149)

3 KOMUNIKAČNÍ MIX SE ZAMĚŘENÍM NA BUDOVÁNÍ ZNAČKY NA INTERNETU

Marketingová komunikace je prostředek, díky kterému může značka vést dialog a vybudovat si vztah se spotřebiteli, dovyprávět jim jejich příběh. Představuje jakýsi hlas značky. Dle Kellera je reklama velmi často centrálním prvkem komunikačního mixu, ale není to ani nejdůležitější, ani jediný prvek pro budování značky. Dle CBBE (hodnota značky z pohledu zákazníka) přispívá marketingová komunikace k budování značky, především v utváření povědomí o značce. (Keller 2007, s. 310 – 311)

Ve spojení s internetem je třeba si uvědomit, že má nejen zásadní celosvětový vliv ve všech sférách, ale v rámci marketingové komunikace na něj můžeme pohlížet jako na komunikační platformu a zároveň významné komunikační médium. (Příkrylová, 2012, s.216)

Klasický komunikační mix se skládá z pěti základních nástrojů, pomocí kterých komunikujeme se zákazníkem – Reklama, Podpora prodeje, Direct marketing, Public relations, Osobní prodej.

Někteří autoři se shodují, že v této době jsou některé komunikační aktivity tak silné, že se začínají vyčleňovat a nabývají na významu. Jsou natolik efektivní, že z řady z nich se stávají samostatné obory, např. Guerilla marketing, Digitální marketing, Veletrhy a výstavy, In-store marketing, Event marketing a Sponzorství. Firmy by se neměly nikdy spoléhat jen na jednu sekci celého komunikačního mixu, ale musí se snažit vytvořit a najít co nejvíce synergií v rámci mixu podle dříve vytyčených cílů. V další části práce se objeví příklady jen vybraných částí komunikačního mixu, jak díky nim brand budovat, případně jejich kombinace na reálných případech z praxe. Nyní budou popsány vybrané části mixu, které budou aplikovány v rámci této práce. Bude na ně nahlíženo, jak dokáží budovat značku a jak je využít v online prostředí.

3.1 Digitální marketing

V rámci digitálního marketingu bychom mohli aplikovat všechny další části mixu a brát ho jako prostředí, pro které je komunikační mix vytvářen, tedy jako online prostředí. Kombinace offline a online prostředí vytváří ten správný synergický efekt a může dosáhnout skvělých výsledků. Berme ho ale nyní jen jako část komunikačního mixu, ne jako prostředí.

Za základní a nejvíce používaný způsob komunikace firem na internetu je považována webová prezentace. Tzv. WWW stránky jsou opravdu běžný nástroj komunikace. Je důležité udělat stránkám dobrou strukturu a určit jejich cíl a účel. Speciálním typem prezentace je mikrostránka, tedy stránka menšího rozsahu. Mívají odlišnou grafiku od hlavní stránky firmy a životnost je časově omezená, většinou podobu trvání určité kampaně.

Nespornou výhodou digitálního marketingu je jeho měřitelnost. Měření účinnosti reklamy je samostatným oborem. Díky pokročilému nástroji Google analytics dokážeme nejen měřit návštěvnost stránek, ale i konverzní poměr (procentní vyjádření počtu lidí z celku, kteří na stránce provedli konverzi (nákup, registrace apod.) Díky UTM kódům lze také velmi dobře měřit určité celkové kampaně a navíc přesně jednotlivé formáty. Bannery a newslettery, které budou zmíněny později, se měří pomocí click rate (počet uživatelů, kteří klikli na banner), open rate pro newslettery (počet otevřených emailů). V globálním měřítku se zkoumá ROI, tedy návratnost investic. (Přikrylová 2010, s 220 – 224).

V rámci digitálního marketingu jsou obvykle používány i další nástroje jako virální marketing (efekt virového šíření) nebo buzz marketing (vytvoření šeptandy okolo události). (Přikrylová 2010, s 224) Další nástroje, především složky výkonnostního marketingu budou již zmíněny dále, kde se autor pokusí o jejich zařazení do jednotlivých částí komunikačního mixu.

3.2 Budování značky reklamou

Mezi prostředky klasické reklamy patří mimo jiné televize, rádia, tisk (noviny a časopisy), internet, venkovní média a další reklamní nosiče (v kině, navigační systémy, chodící reklama). (Pelsmecker De, 2003 s. 203)

V internetovém prostředí jsou za reklamu považovány především online statické či flash bannery (přirovnali bychom k inzerci v časopisech), které však oproti inzerci mají díky přímému prokliku na webovou stránku přímou interakci. Problémem se stává přesycenost bannerového prostoru a tím uživatelova bannerová slepota. Dále výkonnostní formáty takzvaná PPC (pay per click) reklama v systémech Sklik (vyhledávač Seznam) a Adwords (vyhledávač Google) a především také PPC reklama v rámci sociální sítě Facebook. Dalším kanálem, kde se dá využívat formát PPC je kanál Youtube, kde uživatelé nahrávají a sdílí videa. Video lze nahrát i přes firemní profil a sponzorovat je, pro větší viditelnost (True view video in search apod.)

3.2.1 Příklad budování značky reklamou v praxi

Naprosto učebnicový příklad lze najít ve značce Absolut, která vyrostla díky reklamě. První reklamní kampaň běžela už v roce 1981 a od té doby běží v různých variantách nepřetržitě do teď. Absolutní dokonalost a absolutní kouzlo vymyslela agentura TBWA. Nad textem se vždy objevil obrázek charakteristické baňaté láhve. Absolut před kampaní prodávala zanedbatelné množství zboží, ovšem po kampani se dostala na přední příčky dovážených voděk. Je to paradox, protože právě kvůli lahvi, která je dominanta kampaně byla Absolut kritizována, protože se zcela odlišovala od všech ostatních lahví. A právě této odlišnosti dokázali obratně využít. (Haig 2006, s. 167 – 169) V lince, kterou započal Absolut v offline prostředí, pokračuje i v online prostředí.

3.3 Direct marketing

Přímá komunikace není jen o využívání pošty, telefonu nebo přímé komunikaci se zákazníkem. V dnešní době se používá především email a takzvané newslettery (elektronická pošta. Výhodou je velmi dobrá měřitelnost, nevýhodou však jistá dotěrnost. (Keller, 2007, s 327 – 328)

3.3.1 Příklad e-direct marketingu v praxi

V poslední době velmi hezky s direct marketingem pracuje například drogerie DM, která podporuje značku apelem na rodinu a děti. Při registraci vyplníte narození vašeho dítěte a pak vám následně chodí nabídky emailem s tím, jak dítě roste a když má narozeniny, pošle vám nabídku šitou na míru a přidá nějaký dárek (sleva apod.).

3.4 PR v internetovém prostředí

Okamžitost internetu je velmi zrádná. Dobrá, ale i špatná zpráva, informace se šíří opravdu rychle a může na sebe nabalovat další a další, ne vždy zaručené informace, což má velmi negativní dopad na PR a tedy na image celé značky. PR je nástroj používaný pro podporu dobrého jména a celkové reputace organizace. Vybudovat značku je běh na dlouhou trať a během jedné takové záležitosti může být velmi pošramocena, více o tom v příkladech. V rámci PR jsou i v online světě stále hojně využívány tiskové zprávy. Dále může být pomocníkem seeder, který jako opinion leader určité cílové skupiny poukazuje svými blogy, posty apod. na kampaň, značku. I samotná správa firemního facebookového profilu je PR, které zároveň umí velmi hezky formovat vnímání značky, díky jazyku a sty-

lu komunikace, který je tam použit. Pro odbornou veřejnost je ideální komunikovat skrze sociální síť Twitter.

I značce, která se prezentuje výhradně na internetu, se může přihodit nějaká krizová situace. Například technický výpadek celého webu, a pokud takové stránky navštěvuje cca půl milionů zákazníků denně, je to opravdu problém. I tady je tedy důležité vytvořit krizový plán komunikace, ve kterém se stanoví postup činností a kontaktování osob v průběhu krize a případné stanoviska, v případě určité kampaně. (Příkrylová 2010, s. 122)

3.4.1 PR a digitální marketing v praxi

Pokud neuvažujeme v kontextu marketingové kampaně, ideálním příkladem je aktuální negativní PR kauza „Klipan“. Inspekce objevila v národem milovaných kuličkách nábytkářské firmy Ikea nevizované a původem neznámé koňské maso, a to až 90 %. Tato zpráva se opravdu začala šířit neuvěřitelnou rychlostí. Na jednu stranu - jak může ohrozit taková zpráva nábytkářskou firmu? Koně přece nebyli v kuchyňském stole. Jedná se však o zklamání dříve věrohodné značky, nerespektování společenské odpovědnosti. Zákazníci se cítí podvedeni. Když k tomu připočítáme, že Ikea z rychlého občerstvení měla obraty srovnatelné s prodejem nábytku, může Ikea nastat vážný problém. Než se otiskly noviny, zpráva se začala šířit všemi zpravodajskými servery. Lidé začali reagovat, jak u článků, tak na sociálních sítích a na profilech Ikea měli správci stránek plné ruce práce. Krizová komunikace byla jistě v plném proudu. Což je další nesporná výhoda digitálních médií (někdy i nevýhoda). Okamžitá reakce a interakce a zároveň možnost několik úrovní sledování efektivity a analytiky.

Díky tomu, že Ikea vybudovala silný brand na pevných základech, zákazníci jsou ochotni jim určité prohřešky odpustit. Negativní vlna již opadla a zákazníci se těší, až jim Ikea zbožňované kuličky vrátí zpět.

Pokud uvažujeme v pohledu marketingové kampaně, zářným příkladem je letošní prezidentská kampaň, kde se díky jeho osobnosti, ale také díky velmi dobré strategii na sociálních sítích a všeobecně dobrému PR dostal do druhého kola Karel Schwanzerberg. Ovšem v rámci kampaně druhého kola přidal na intenzitě negativního PR proti osobě K.S. jeho protivník Miloš Zeman. Rozpoutali v České republice dlouho nevídaný úkaz, ryzí zájem o politickou scénu a celonárodní diskuzi a souboj, o to kdo bude nová hlava státu.

3.5 Guerilla marketing

„Guerilla marketing určitě není: drahý, snadný, běžný, plýtvavý, vyučovaný na ekonomických školách, uvedený v běžných učebnicích, realizovaný reklamními agenturami, známý většině vaší konkurence“ (Levinson, 2011, s. 15) V dnešní době není již guerilla marketing nijak cizí, i když se stále jedná o netradiční formu marketingové kampaně, která stojí na brilantním nápadu, načasování, překvapení, šoku a určitě nestojí žádné velké peníze. Formou guerilla marketingu existuje velké množství a používá různé části komunikačního mixu se synergickým efektem. Pro plánování guerillové kampaně existují následující kroky:

1. Cíl
2. Jak cíle dosáhnout
3. Specifikovat své cílové trhy
4. Definovat, jaké marketingové zbraně použít
5. Vymezit tržní niku, svou pozici a co reprezentuje
6. Identita firmy
7. Rozpočet

(Levinson, 2011, s. 37 – 38)

Pro sestavní rozpočtu existují mnohé metody. Rozhodnutí o rozpočtu je velmi složité, i přestože se opírá o racionální podklady a metody. Pro tuto práci byla vybrána metoda přijatelného rozpočtu, která spočívá na racionálních rozhodnutích dle toho, co si společnost může dovolit, opírá se o obraty z loňských let. (Kotler, 2007, s. 592)

3.5.1 Příklad guerilla marketingu z praxe

Firma Poděbradka použila jednu z novějších forem flash mob, kdy na hlavním nádraží začali mezi nic netušícími lidmi zpívat a tancovat herci. Tato forma je pro příjemce většinou velmi příjemná a má se značkou velmi pozitivní radostné emoce, utváří příjemci vztah ke značce. Sekundárním výsledkem je zde virální efekt videí, kteří natáčejí a sdílí sami účastníci a vyvolání buzz („šeptandy“) okolo značky, události. Guerilla lze samozřejmě provést i v online prostředí, často se k tomu uchylují právě online značky, aby měly jistotu, že se příjemci sdělení opravdu propojí. Formy jsou různé – webové stránky, microsite, emaily, blogy apod.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, vyhodnocování a hlášení údajů a informací, které vedou k pochopení požadavků trhu nebo pro určitou marketingovou situaci.

Marketingový výzkum se dělí na:

Kvantitativní výzkum - hledá odpovědi na otázky „Co?“, „Kolik?“ a „Jak často?“. Jeho účelem je získat měřitelné číselné údaje.

Kvalitativní výzkum - hledá odpovědi na otázky „Proč?“, „Jak?“, „Z jakého důvodu?“. Pátrá po příčinách, motivech, postojích. Většina zjišťování probíhá ve vědomí spotřebitele. Zjišťuje důvody a příčiny chování lidí, klade důraz na podrobné prozkoumání názorů vybraných představitelů cílové skupiny a na zkoumaný problém. Zkoumá se za pomoci individuálních hloubkových rozhovorů, skupinových rozhovorů a projektivní techniky. (Kozel 2006, s. 120)

Pro poznání vnímání značky je ideální použít kvalitativní průzkum, v další podkapitole bude popsána metoda a techniky vybrané pro tuto práci.

4.1 Skupinová diskuse (focus group)

„Jde velmi efektivním a užitečným nástrojem za předpokladu, že je vhodně aplikován a jsou dodrženy všechny metodické zásady“ (Vysekalová, 2007, s. 65) Cílem je konfrontace názorů diskutujících a pozorování způsobů jejich modifikace vzájemným ovlivňováním členy skupiny mezi sebou. Je to vlastně moderátorem řízený rozhovor malé skupiny vybraných osob na stanovené téma.

Je třeba věnovat velký důraz na přípravu: volba času a dne, ideálně mezi 17 – 20 hodinou, rekrutace. A poté dobře naplánovat diskuzní okruhy, začít zahřívacím kolečkem, seznámením, uvedením do tématu a postupným prohlubováním. Skupinový rozhovor trvá poměrně dlouho - 1,5 - 2 hodiny. Zúčastňuje se ho 8-12 spotřebitelů, nebo 6-7 odborníků - expertů. Velmi důležitá je role moderátora, který musí správně reagovat na reakce respondentů a empaticky komunikovat. (Vysekalová, 2007, s 65 - 69)

4.1.1 Techniky specifické pro výzkum brandu

Projektivní techniky

Mezi verbální techniky patří volné asociace, které představují nejsilnější způsob, jak profilovat asociace se značkou jsou právě volné asociace. Respondentům jsou kladeny otázky jako, co je napadne, když si vzpomenou na značku bez nějakých specifických podmětů. Např. „*Co vás napadne, když se řekne Alza.cz*“. Hlavním účelem je identifikovat rozsah asociací se značkou v myslích spotřebitelů. Aby byla správně pochopena příznivost asociací, je možné položit další v otázky v obecnější rovině: „*Co se vám na značce líbí nejvíce, co na ní považují za jedinečné?*“ apod. Jednoduché otázky mohou být nesmírně cenné při určování základních aspektů image značky.

Pro respondenty je často velmi těžké a někdy i nežádoucí (stud), aby vyjádřili své skutečné pocity, především před osobou, kterou vlastně neznají, a není jim příjemné se otevřít. Výsledkem jsou poté stereotypní odpovědi, neochota. Poté je dobré přistoupit k dalším projektivním technikám jako:

Srovnávací testy

Když spotřebitelé nejsou schopni zcela vyjádřit své pocity pro vnímání dané značky, je ideální použít srovnávací testy. Respondenti musí své pocity sdělit přirovnáním značky ke člověku, autu, nebo zvířeti. Např. pokud by značka Alza.cz byla člověk, jaký by byl, kamarádili byste s ním? Pokud by značka Alza.cz byla auto, jaký typ a značka? V navazujících otázkách se dále můžeme ptát, proč odpověděli takto a zde můžeme nalézt odpovědi, na které čekáme. Vybrané objekty totiž reflektují psychiku spotřebitele ve vztahu ke značce.

Projektivní testy

Mezi projektivní testy patří například kreativní techniky jako koláže a práce s různým materiálem. Nejčastěji jsou využívány právě koláže, pro které se používají stejná čísla obrázkových časopisů, ze kterých respondenti vystřihují obrázky a části textu. Ta může vyjadřovat např. vztah ke značce.

(Vysekalová, 2007, s. 65 – 73)

5 ANALÝZA SITUACE A KONKURENCE

Pro tuto práci budou aplikovány SWOT analýza a analýza konkurence za pomoci metody Porterova 5 faktorového modelu. Vybrané metody jsou popsány v dalších podkapitolách.

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza napomáhá komplexně vyhodnotit fungování firmy, zjistíme slabé a silné oblasti celé organizace nebo zvolených částí. SWOT analýza představuje hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

S,W (strengths, weaknesses) – silné a slabé stránky organizace (vybavení, personál, financování, řízení, propagace)

O,T (opportunities, threats) – příležitosti a hrozby (politika, legislativa, životní prostředí, ekonomika, konkurence)

Na základě této analýzy určíme slabosti a nové příležitosti produktů na nových nebo stávajících trzích, tedy nové nebo stávající skupiny zákazníků, kteří mají různé potřeby a přání. Hlavním úkolem plánování komunikace je identifikace těchto skupin zákazníků.. (Pelsmacker De, 2003)

5.2 Porterův model 5 sil

Pro důkladnou a efektivní strategii i přípravu marketingových plánů musí firma/podnikatel hlouběji znát nejen aktuální situaci nebo své zákazníky. Poznat svou konkurenci je neméně důležité. Chování společností není dáno pouze konkurencí, ale také odběrateli, dodavateli, substituty a také potencionálními konkurenty. Výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Tyto tlaky a rivalitu napříč trhem popisuje Porterův model 5 faktorový model. Určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil.

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup do daného odvětví omezují vstupní bariéry. Nové konkurenční firmy však mají většinou vypracovány plány na získání určitého tržního podílu. Mezi bariéry vstupu patří vysoká finanční náročnost vstupu do odvětví, výskyt neobvyklých technologií, know how a například nedostupné patenty.

2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi firmami je dána konkurenčním bojem mezi nimi a vně jejich konkurenčního prostředí. Tento boj je dán úsilím o lepší a perspektivní pozici na trhu. Konkurenční boj má také mnoho forem, druhů a různě velkou sílu, které do něj podniky investují.

3. Smluvní síla odběratelů

Stejně jako dodavatelé, také odběratelé velmi silně ovlivňují podmínky v daném odvětví. Vyjednávací síla kupujících je silná a roste v závislosti na významu a rozsahu tržeb. Jedná – li se o významného odběratele s vysokým procentem tržeb dané firmy, může si diktovat cenu, slevu a jiné podmínky.

4. Smluvní síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů a jejich vliv má velký význam z ekonomického hlediska a je závislá zejména na velikosti dodavatele. Jestliže se jedná o významného dodavatele, který má až monopolního postavení, je velmi složité ho ovlivnit. U zboží s velmi specifickými vlastnostmi má dodavatel silnou pozici, jelikož přejít k jinému by bylo velmi složité.

5. Hrozba substitučních výrobků

Pokud podnikají firmy v odvětví, kde je zvýšený počet substitutů, je třeba, aby se touto částí zabývali. Hrozba substitutů je o to větší, že jde i za hranice odvětví. Ohrožené firmy tak musí sledovat ceny náhražek, protože kdyby byly příznivější, je velmi pravděpodobné, že zákazník přejde k levnější variantě. Naopak pro zákazníky zprostředkovávají substituty možnost srovnání cen, kvality a výkonu.

(Jukubíková, 2008, s. 85)

6 METODOLOGIE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem diplomové práce je zjistit jak zákazníci (nakupující i prodejci) vnímají značku Aukro.cz. Jak zákazníci vnímají značku, kterou používají (nebo nepoužívají) velmi ovlivňuje jejich chování při rozhodování o nákupu a spotřebitelském chování. Vzhledem k absenci řízení značky v minulých letech a nestálé lince komunikace mohou být výsledky vnímání značky Aukro.cz velmi různorodé. Na stejné misce vah je však fakt, že Aukro.cz má velmi dlouhou historii a vytvořilo silnou komunitu uživatelů, kteří Aukro milují nebo naopak nenávidí. Emoce provází Aukro od jeho počátku, aukční systém tomu samozřejmě jen nahrává. Emoce jsou velmi důležitou součástí brandu a brand buildingu. Ovšem zatím neproběhl žádný výzkum, který by zjistil, jakým způsobem tyto emoce ovlivňují „karmu“ značky nebo snad spotřebitelské chování.

V rámci teoretické části byla kapitola o vnímání značky a brandingů tou nejdůležitější. Stačí se podívat na fenomén značky Apple, jehož příznivci jsou kmenem, bránící svůj střed před všemi nepřáteli z Microsoft i za „cenu nejvyšší“, ironicky řečeno. Ke kmenu přirovnává nový pohled na značky Marty Neumeier. Z ještě vyššího pohledu to Haig přirovnává k náboženství, což je jen další stupeň. Důležitou kapitolou je i praktické použití jednotlivých částí marketingové komunikace pro posilování či samotné vytváření značky. Komunikace nejlépe umí zhmotnit emoce a „auru“ značky. Abychom věděli a co a jak správně „zhmotnit“, musíme poznat, jak zákazníci značku vnímají. K tomu pomůže teoretický rámec z kapitoly o marketingovém výzkumu.

Praktická část se věnuje analýzám aktuální situace Aukro.cz na trhu a analýze konkurence. Poznatky z těchto analýz se promítnou do diskuzních scénářů kvalitativního výzkumu. Souhrn analýz a výzkumu bude sloužit jako základ pro projektovou část, která se pokusí tyto výsledky „zhmotnit“ do brand story Aukro.cz a navrhne doporučení pro komunikaci.

I přesto, že internetová penetrace stoupá, stále existují bariéry a obavy z nákupu na internetu. Z myšlenek Martyho Neumeiera ohledně budování silného brandu zase vychází, to že brand se musí v první řadě odlišovat od konkurence, musí vyčnívat z davu. Na základě toho byly pro diplomovou práci stanoveny následující výzkumné otázky:

V1 – Budou uživatelé vnímat značku Aukro.cz jako důvěryhodnou?

V2 – Co, v pozitivním smyslu, odlišuje značku Aukro.cz od konkurentů na trhu ČR.

V3 – Značka Aukro.cz vyvolání spíše pozitivní nebo negativní emoce?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA POZICE AUKRO.CZ

Aukro spadá do mediální skupiny Naspers a přímo po její mateřskou společnost Allegro, která z Polska operuje a řídí další Evropské platformy. Aktuálně v rámci ČR od minulého roku nevystupuje již jako Společnost Aukro, s. r. o, ale management reorganizoval servisy patřící pod Aukro a zjednodušil systém vytvořením skupiny Allegro Group CZ, s.r.o., pod kterou spadá více než desítka předních internetových servisů z různých oblastí e-commerce, například Heureka.cz, Netdiretc.cz, Spa.cz a další.

7.1 Aukro a Naspers

V Kapském Městě, v JAR, vznikla roku 1915, jako vydavatel novin a časopisů společnost Naspers. V současnosti podniká Naspers ve dvou oblastech – elektronická média (MIH Group (s Evropským sídlem v Holandsku) a tištěná média (Media 24). Co se týče elektronických médií, Naspers se zaměřuje zejména na internet a na placenou televizi (analogovou i digitální, satelitní i terestriální)).

Geograficky pak strategicky působí v zemích jako JAR, Rusko, Brazílie a již dlouho také ve střední a východní Evropě.

7.2 Aukro.cz a vznik ALLEGRO GROUP CZ, s.r.o.

Společnost byla založena jako Aukro, s.r.o. v roce 2003 studentem UTB Václavem Liškou, jako dceřiná společnost polské společnosti Allegro. Václav Liška se totiž zúčastnil zahraniční stáže v Polsku, kde pracoval právě ve společnosti Allegro, která už tehdy měla vůdčí postavení na polském trhu v oblasti e-commerce.

Po návratu do ČR získal Václav od Polska důvěru, know-how, vývojářskou podporu a především kapitál. Je velmi důležité si uvědomit, že v roce 2003 byla e-commerce v ČR ještě stále v plenkách. Aukro mělo vše, co je potřebné k úspěchu a byl mu snad i determinován. Mělo nápad, odlišovalo se, mělo dobrý směr, vedení a silnou polskou „matku“. Během necelých 10 let se Aukru podařilo stát nejsilnějším hráčem a tak trochu i ikonou (pro některé i kultem) české e-commerce. Vytvořilo největší C2C platformu v ČR, kterou později využili šikovni čeští podnikatelé a začali rozvíjet i trh B2C. Začal se také více a více rozvíjet segment SMB (small business).

Aukro se stalo jedinečným modelem aukčního serveru, kde každý bez rozdílu může s nulovými vstupními náklady obchodovat, prodávat i nakupovat. Z původního aukčního portá-

lu se v průběhu vývoje stal market place, neboli obchodní platforma. Podobně jako v ČR fungují podobné platformy po celé Evropě – Rusko, Maďarsko, Ukrajina a mnohé další.

Společnost Aukro rozšiřovala postupně portfolio svých služeb. V roce 2008 byl spuštěn motoristický inzertní server Otomoto.cz a odstartovala spolupráce s nákupním rádcem Heuréka. V roce 2009 pak rozšířilo své pole působnosti do oblasti nemovitosti a cestování. Stalo se částečným vlastníkem portálu Bezrealitky.cz, Spa.cz, Hotel.cz a Turistik.cz. Mezi jeden z projektů patřil i slevový server Aukrocity.cz. Součástí služeb je také inzertní platforma Spěcháto.cz, rebrandovaná z Tetaberta.cz. Nakonec se pustilo i do elektronických plateb s velmi úspěšným projektem PayU. Tento široký okruh však pod samotné Aukro už nebylo možné nadále „schraňovat“. Vznikaly organizační a procesní problémy. Aukro a všechny ostatní servisy nyní patří pod nově vzniklou společnost Allegro Group, CZ s.r.o. V minulém roce Naspers posílilo ještě více na českém trhu, kdy akvizicí přibyli pod holding značky Mall.cz a Fashiondays.cz ve snaze zesílení pozice a zvýšení celkového tržního podílu.

Strategie společnosti Aukro je konzistentní s vizí a strategií celého holdingu Naspers. Chce nabídnout uživatelům komplexní služby a jejich prostřednictvím i nejrozsáhlejší nabídku zboží na internetu. Nejširší veřejnosti i firmám zajišťuje přístup ke stále rostoucímu trhu v oblasti online obchodování. Ale už ne jako tomu bylo dříve s cílem dosažení transakce, ale s cílem spokojeného zákazníka. Každý servis, patřící, pod holding Allegro Group, musí být zároveň jedničkou nebo dvojkou na daném trhu. Nyní Aukro umožňuje nákup a prodej zboží nebo služeb formou aukce i za pevnou cenu. Na potřeby neustále se rozvíjejícího odvětví reaguje vytvářením nových nástrojů, které usnadňují bezpečný, rychlý a jednoduchý nákup a prodej. Denně se prostřednictvím Aukra prodá zhruba 37 tisíc položek v celkové ceně kolem 16 mln. Kč. O uživatele Aukra pečuje zákaznická podpora, která poskytuje rady 7 dní v týdnu, aktuálně i díky telefonní lince. Hlavní stranu Aukro.cz má v průměru 0,5 milionu návštěv (opakované návštěvy, ne reální uživatelé) denně, což z ní činí nejnavštěvovanější komerční stránku v ČR. (Allegro Group, int.mat.)

Základní strategické cíle:

- Zvyšování spokojenosti zákazníků.
- Zvyšování kvality služeb.
- Zvyšování bezpečnosti transakcí a celého systému.

7.3 SWOT analýza

Těžištěm analýzy je určení výchozí pozice podniku, kdy budou analyzovány silné a slabé stránky firmy. Cílem je samozřejmě omezení slabých stránek a naopak využití stránek silných. Dále se analýza vyhodnocuje hrozby a příležitosti. SWOT analýzu lze aplikovat na zvolenou aktivitu, projekt, časové období nebo pro komplexní analýzu firmy (aktuální situace) jako celku. Analýza je prováděna na základě interních informací (interní materiály a omnibusové výzkumy firmy) a zkušenostech autora.

Tab. 1 SWOT analýza Aukro.cz (Allegro Group, 2012 Zpracování: vlastní)

<p>Strengths</p> <p>Velká základna uživatelů</p> <p>Dlouhodobá pozice na trhu</p> <p>Silné zázemí nadnárodní společnosti</p> <p>Odhodlání a loajální zaměstnanci 96% podpořené znalosti internetové populace</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Nemoderní a komplikovaný produkt</p> <p>Změny produktu s velkým prodlením</p> <p>Bezpečnost nakupování</p> <p>Nejistota při nákupu (plagiáty)</p> <p>Komunikace bez kontinuální linky</p> <p>Opomenutí brand buildingu</p>
<p>Opportunities</p> <p>Netradiční produkt – využít konkurenční výhody</p> <p>Prohloubení vztahu s uživateli</p> <p>Prozákaznická orientace Vylepšení produktu na všech úrovních</p> <p>Posílení a sjednocení komunikačních aktivit</p> <p>Využití originální brand story</p>	<p>Threats</p> <p>Posílení pozice konkurence v rámci B2C trhu</p> <p>Posílení pozice konkurence v rámci C2C trhu</p> <p>Odliv prodejců</p> <p>Nekonzistentní komunikace</p>

Analýza stávající komunikace (Tab. 1) ukázala trhliny především v produktové stránce. Platforma je složitá pro zákazníka dnešních dnů, velmi často se na ní vyskytují chyby, jejichž odstranění trvá i několik dnů a více. Dalším problémem se zdá opomenutí strategického budování a posilování brandu. Jako nemalý problém se může ukázat konkurence, na kterou bude z blízka nahlíženo v další kapitole. V České republice funguje více než 25 000 (Alle-

grou Group, Heureka.cz, 2012), což je mnohem více než v Polsku nebo Anglii. Proto je bližší analýza konkurence na místě.

7.4 Porterův pětifaktorový model Aukro.cz

7.4.1 Potenciální konkurenti

Odvětví e-commerce je dnes velmi široké, více méně každá kamenná prodejna se neobejde bez webových stránek (s e-shopem) nebo alespoň zaidexování v některém katalogu. Z nákupu online se stal fenomén, který plynule přešel ke každodenní rutinně a honbě za výhodnými nabídkami. Dříve se na internetu nakupovaly především produkty s vyšší angažovaností (elektro apod.), dnes i ty s nízkou angažovaností (potravinu). Na malém rybníčku českého ecommerce je neuvěřitelných cca 25 000 e-shopů. Dá se říci, že Česko je e-shopovou velmocí. Pokud Aukro nabízí produkty napříč všemi kategoriemi (na Aukru je opravdu všechno, cca 16 kategorií), můžete zde nakoupit klasicky za pevnou cenu nebo si předmět můžete vydražit, můžete si koupit nový monitor a zároveň vintage použitou kabelku. Kdo je a může být vlastně přímá konkurence Aukra?

Mezi opravdové konkurenty budou zařazeny ovšem jen ty největší e-shopy, obchodní portály (s možností dražby) i inzertní servisy. Velikost bude určena na základě návštěvnosti servisu, která bude relevantní k návštěvnosti Aukra.

Ebay - aukční portál byl dříve opravdu jedinou přímou konkurencí, avšak jen za hranicemi, které však „ve světě“ internetu mnohé neznamenaají. Dnes je sice Ebay už v ČR, ovšem jeho česká mutace, je opravu jen přeloženou mutací a příliš se neangažuje. Nepodniká nijak závatné kroky v přizpůsobení se českému trhu a jeho podmínkám.

Dalšími konkurenty mohou být velké inzertní servisy, především Bazos.cz nebo Mimibazar.cz, který i přes celkovou nepřehlednost si udržuje velmi silnou základnu uživatelů a jejich oblibu, což bude dokázáno jejich návštěvností. Aukro by se tedy mohlo obávat vstupu nových konkurentů právě v těchto oblastech. Avšak vzhledem k současné, dá se říci až saturované situaci je velmi nepravděpodobné, že by se objevil konkurent s takovou silou, která by ohrozila trh Aukra více, než stávající konkurenti. Jediný konkurent, který by mohl mít takovou sílu, je ze zahraniční nákupní galerie Amazon.com, na kterém sice nelze využívat dražební systém, ani nelze koupit použité zboží, ale jeho úspěch je fenomenální a v dnes nejsilnějším segmentu B2C „klasického nákupu za pevné ceny“.

Pro stanovení příležitosti potenciálního konkurenta, je třeba zanalyzovat trh a jeho potenciál. Internetová penetrace v ČR je cca 60 %, v absolutních číslech tato základna tedy aktuálně čítá 6,2 mio uživatelů (SPIR, 2012). Společnost Aukro má v současné době cca 2,9 mio uživatelských účtů (Allegro Group, Report, 2012). Z těchto údajů vyplývá, že má Aukro ještě prostor růstu a možnost „uzmout“ větší tržní podíl od svých konkurentů. Tento dříve až samozřejmý trend se však zastavil a nyní spíše stagnuje. Stagnaci uvidíme v následujících podkapitolách Porterova modelu. Toto může být jasným signálem pro konkurenci jak stávající, tak potenciální, tedy například Amazon.

Dalším možným kritériem pro zvážení vstupu jsou náklady. Pro firmu Amazon nejsou však tyto náklady hrozbou, ale spíše výhodou. Na americkém trhu působí již několik let, je ikonou a má pevné základy a především má bohaté zkušenosti napříč trhem.

Jedinou možnou bariérou v této oblasti se jeví adaptace na český trh a českou mentalitu, stejně jako Ebay, který se tímto směrem prozatím příliš nerozvinul. Amazon, krom Ameriky působí v Anglii, Francii, Německu a Itálii. Do ČR však zasílá knihy (základní portfolio, které se později rozšířilo), CD, DVD a také zboží ostatních produktových kategorií (elektronika, hračky...).

Češi jsou velmi nacionální a spoléhají na zaběhnutou kvalitu. Důkazem toho je také například stále dlouholeté prvenství vyhledávače Seznam nad Googlem, které sice nakonec bylo překonáno, ale až po úsilí Googlu na přiblížení se ke svým českým zákazníkům.

Dalším kritériem jsou kapitálové požadavky na vstup na trh. Podstatně vyšší náklady by byly náklady na propagaci spojené se vstupem na nový trh, což lze opět přirovnávat ke Googlu, který vložil nemalé úsilí a finančních prostředků do masivních kampaní a brand buildingu.

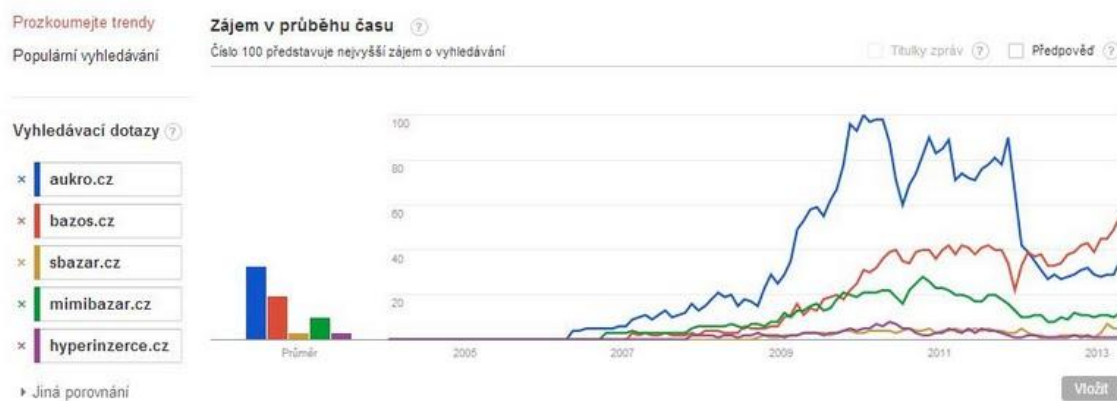
Z výše uvedených informací vyplývá, že Amazon má určitý potenciál úspěchu na českém trhu. V případě vstupu dojde k souboji velkých hráčů, při kterém získají zákazníci vyjednávací sílu v oblasti cen, ale také služeb a servisu.

Je zřetelné, že hrozba potenciální konkurence je střední. Vyšší hrozba je v aktuálních konkurentech, než těch potenciálních.

7.4.2 Hrozba substitutů

Konkurenční situaci v prostředí také velmi výrazně ovlivňuje hrozba substitutů. Aukro.cz poskytuje svým uživatelům prostor pro nákup a prodej produktů na internetu, nových, použitých, za pevnou cenu nebo formou aukce. Substituty, které tedy nabízejí podobnou možnost, jsou internetové bazary, e-shopy a případné podobné obchodní platformy. Takovou analýzu internetových bazarů lze provést prostřednictvím internetových vyhledávačů nebo srovnávačů zboží a to zadáním klíčového slova. Na poli C2C lze substituty najít po zadání klíčového slova produktu a slova bazar lze zjistit, že konkurenty společnosti Aukro z hlediska substitutů jsou, www.hyperinzerce.cz, www.sbazar.cz, www.bazos.cz, www.mimibazar.cz. Dále ověřeno díky srovnání návštěvnosti a díky interním materiálům firmy.

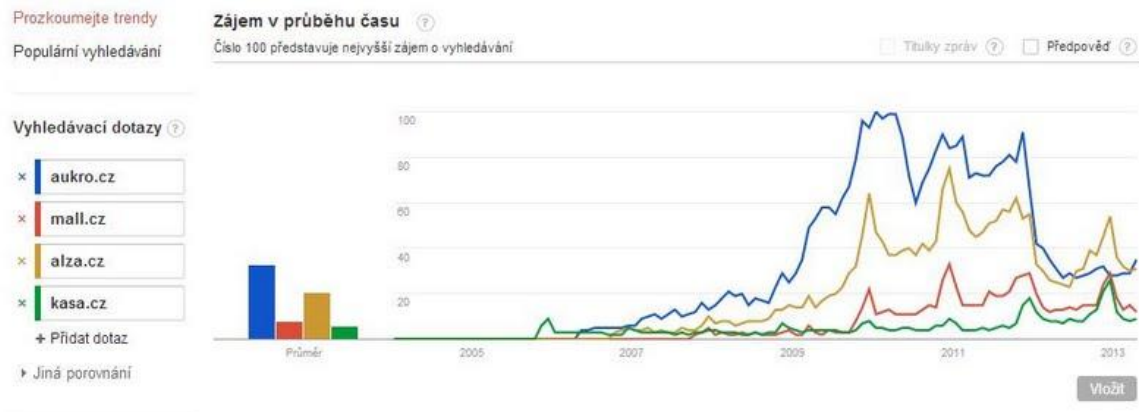
Jejich tržní podíl vůči Aukru lze zhodnotit na základě návštěv stránek. Tyto informace lze dohledat z veřejných zdrojů na internetu jako je například Netmonitor -SPIR, Adplanner.cz či Google trends, který dovoluje i přímé porovnávání stránek mezi sebou. Největším substitutem dle výše uvedeného kritéria je inzertní portál www.bazos.cz.



Obr. 2 Srovnání návštěvnosti v rámci C2C

(Google.cz/trends, cit 8.1.2013 [online])

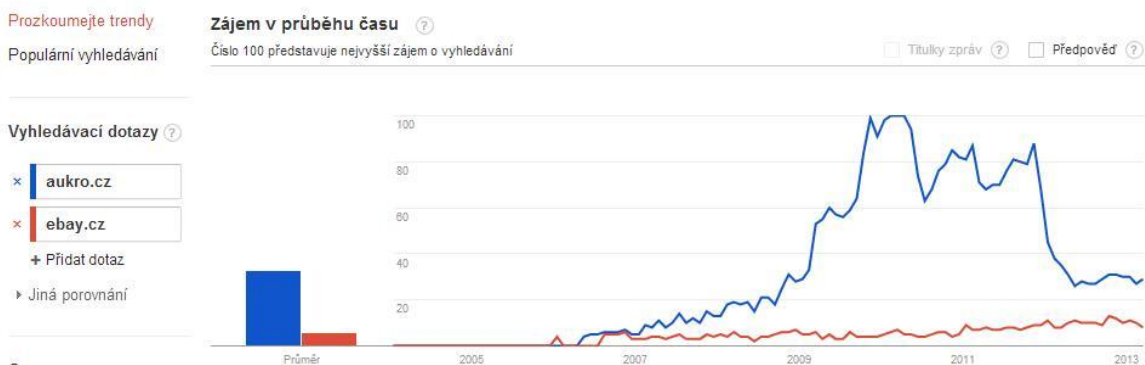
Další možností substitutu se dá považovat také další B2C klasické e-shopy. Mezi ně patří Mall.cz, Kasa.cz a také Alza.cz a mnohé další, které však návštěvností jsou už daleko za těmito stránkami. Zjistit lze opět díky vyhledávačům či zbožíovým srovnávačům. Největším substitutem ve vztahu k návštěvnosti a nabízeného portfolia představuje Alza.cz (spíše nabízí elektro, ale snaží se nabídku rozšiřovat) a Mall.cz (ten nabízí širší nabídku, podobnou Aukru)



Obr. 3 Srovnání návštěvnosti v rámci B2C

(Google.cz/trends, cit 8.1.2013 [online])

Co se týče obdobného obchodního modelu, lze považovat za konkurenta mezinárodní Ebay.cz, obr.4.



Obr. 4 Srovnání návštěvnosti s Ebay.cz

(Google.cz/trends, cit 8.1.2013 [online])

Pokud se přesuneme na jinou úroveň. Dalším substitutem, ne však pro nakupující, ale pro prodejce je možnost prodávat své zboží na jiném místě. Těchto míst, spíše způsobů je více. Pokud zůstaneme na internetu, jako první existuje možnost zaplatit si agenturu, která komplexně vytvoří e-shop (grafika plus programming), což představuje vysoké vstupní náklady. S tím dále souvisí náklady a know-how na skladování a logistiku. Další možností je využít tzv. rychlých e-shopových řešení například díky společnosti Netdirect, která má rychlejší a levnější šablony pro webové stránky, i tento způsob je však v porovnání

s náklady provozu na Aukru vyšší. U Aukra je také důležité nezapomenout, že součástí prodeje je marketingová podpora, vyřešené elektronické bankovníctví i zákaznický servis. Bohužel neexistuje jiné srovnání pro přesnější analýzu.

Na základě výše uvedených informací je zřetelné, že hrozba substitutů v rámci inzerčních portálů, tedy C2C je střední, ovšem v rámci B2C e-shopů vysoká.

7.4.3 Existující konkurence

Analýza faktoru existující konkurence je z pohledu Aukra velmi podobná předešlému faktoru a to analýze substitutů. U tak specifického produktu nebo spíše služby, jako je poskytování prostoru pro nákup a prodej zboží, jsou substituty velmi podobné stávajícím konkurentům. Oba totiž mohou Aukru odlákat zákazníky a snížit tak jeho podíl na trhu.

Na základě minulé kapitoly lze identifikovat aktuální konkurenty www.mall.cz, www.alza.cz, www.kasa.cz, www.bazos.cz.

Ještě několik let zpět mělo Aukro v ČR téměř monopolní postavení. S rozšiřováním penetrace internetu a především uživatelské náročnosti, se karta začala obracet. Aukro má poněkud složitější platformu i systém, vyžaduje nějakou chvíli, než zákazník systém pochopí, tomu však současná „uspěchaná“ doba nenahrává. Většina dnešních zákazníků chce rychle najít zdroj, přijít, mít rychle vybráno, rychle a pohodlně zapláceno a co nejdříve mít doma. Noví uživatelé nemusí totiž být uživatelsky zbláhli a složitější systém jim nevyhovuje. Na Aukru je obrovské množství zboží, což může být další překážkou, příliš dlouho trvá, než to uživatel projde. Aukro začalo před dvěma lety velmi silně komunikovat pouze B2C a pevné ceny, aukce potlačilo zcela do pozadí, což způsobilo jisté zmatení. Toto vše bych ráda ještě vyzkoumala v rámci mé diplomové práce.

Na základě těchto informací je zřejmé, že rivalita mezi stávající konkurencí je vysoká.

7.4.4 Síla odběratelů

Čtvrtým analyzovaným faktorem je síla odběratelů, v tomto případě uživatelů portálu Aukro – nakupujících a prodávajících. Jak byl popsán problém výše, vyjednávací síla odběratelů je vysoká a Aukro se jim snaží přizpůsobit, zákazníci jsou pro Aukro tím nejdůle-

žitějším. Na žádném jiném portálu v současné době však nelze najít takový počet nabízených produktů a naopak takový počet zákazníků – kupujících, jako na Aukru.

Na základě výše uvedených informací je zřetelné, že síla odběratelů je středně vysoká.

7.4.5 Síla dodavatelů

Poslední faktor Porterovy analýzy je pro Aukro významný nejméně. Aukro využívá služeb jiných subjektů pouze pro zajištění provozu a není na nich nijak závislé. Využívá běžných dodavatelů jako ostatní firmy, a to v oblasti kancelářských potřeb, propagačních materiálů atd. V případě nespokojenosti může Aukro dodavatel změnit bez jakéhokoliv ohrožení.

Jediným problémem, který není zcela 100% dodavatelský vztah, je oblast programingu. Vývoj a změny platformy se realizují v Polsku skrz produktové oddělení. Tento vztah je velmi složitý díky různým prioritám v rámci všech zemí a zároveň díky interkulturním rozdílům.

Na základě výše uvedených informací je zřetelné, že síla dodavatelů je nízká.

8 KVALITATIVNÍ VÝZKUM ZNAČKY AUKRO

8.1 Cíl výzkumu, analýza dostupných informací

Jak již bylo řečeno, v posledních letech došlo k velmi silné saturaci na poli eshopů. Nastaly změny v uživatelském chování a zvyklostech nakupování a především se Aukro přestalo pozicovat jako obchodní platforma s aukčním systémem a začalo profilovat více jako B2C e-shop a aukce zcela potlačilo. Z dřívějších omnibusových výzkumů jsou sice výsledky velmi pozitivní, co se týče ústupu aukcí a použitých produktů z mysli uživatelů. Aukro se také drží na nejvyšší úrovni nepodpořené znalosti, ale v té ji konkurence začala dotahovat.

Tomu ovšem realita příliš neodpovídala, což vycházelo jak z poměru aukcí a kup teď na platformě, tak z anket, které se průběžně realizovaly s uživateli interně, také z rozhovorů realizovaných při občasných eventech. Není vůbec jasné s čím si uživatelé Aukro asociují, jak jej vnímají. Brand jako takový byl vždy velmi opomíjen.

8.2 Metodologie výzkumu

Jako základní metoda výzkumu byla zvolena kvalitativní metoda focus group. Diskuzní skupiny probíhaly dle předem stavovaného diskuzního scénáře, jehož plné znění je uvedeno v příloze I. Diskuzní scénář byl tvořen i na základě poznatků z již proběhlých analýz v minulých kapitolách praktická částí.

Jejich primárním cílem bylo zjistit vnímání značky Aukro.cz. Popsat jejich vztah ke značce, asociace, které v nich značka vyvolává. Mimo vnímání značky bylo cílem poznat nákupní chování a hlavně motivy a bariéry nákupu na Aukru. Celý výzkum zodpoví výzkumné otázky.

8.3 Cílová skupina a timing

Pro zajištění správné vypovídací schopnosti výsledků byli do vzorku respondentů zahrnuti uživatelé i neuživatelé Aukro.cz. Jedná se reálně o tři různé okruhy uživatelů: zákazníci, prodejci a uživatelé, kteří nakupují na internetu, znají Aukro, ale nenakupují. Zároveň také zaměstnanci, jelikož výsledky budou sloužit pro utváření brandu a ten musí souznět s celou firmou od základů, je i tato skupina důležitá. Vzhledem k podmínkám a možnostem diplomové práce jsou stanoveny, ale zároveň cílům výzkumu, i celé práce, byly zvoleny dvě diskuzní skupiny v počtu 8 osob:

1. Uživatelé, kteří Aukro znají i používají (nakupující i prodejci) a uživatelé, kteří Aukro znají, ale nepoužívají
2. Zaměstnanci Aukra

Co se týče rekrutačních kritérií:

- Mix muži a ženy, půl na půl
- Věk 25 – 45 let (rovnoměrné zastoupení)
- Mají zkušenost s nákupem na internetu
- S Aukrem mají alespoň jednu zkušenost a ani jednu zkušenost (rovnoměrně)
- Nakupují v aukcích nebo Kup teď (rovnoměrně)
- V minulosti použili i pro prodej (rovnoměrně)
- V rámci 2. skupiny zaměstnanců bylo dalším kritériem oddělení, pozice a délka zaměstnání do roku a nad jeden rok (v rovnoměrném zastoupení)

Rozhovory probíhaly 60 – 90 min.

Pomůcky: stejné sety časopisů pro koláže, ukázky reklamních kampaní.

Rozhovory se realizovaly na přelomu měsíce Ledna a února 2013 v pracovní dny a diskuze začínaly v 16 hod.

8.4 Závěry Focus group skupina 1

V původním záměru měly být výsledky skupin analyzovány do jednoho výsledku, ale protože jsou zaměstnanci Aukra uživatelsky velmi vyspělí, co se prostředí internetu týče, tak i Aukra samotného, rozbor výsledků je nakonec prováděn odděleně.

8.4.1 Nakupování na internetu

V porovnání s minulostí se frekvence nakupování na internetu výrazně zvýšila a podle respondentů bude růst i nadále.

- Úspora času a peněz, pohodlí nákupu z domu.
- Snadné porovnání zboží.
- Vysoký počet internetových obchodů.

Trend on-line obchodování se v dnešní době stává standardem i pro klasické kamenné obchody, což dříve nefungovalo.

- Kamenné prodejny mívají standardně i on-line obchod, kde nabízí zboží za stejné nebo dokonce výhodnější ceny, aby byly schopni konkurovat ostatním prodejcům.

Vysoký počet obchodů však vede ke stále vyšší opatrnosti, kde nakonec svůj nákup realizují.

- Nejistota se týká dodání zboží (kupují tzv. zajíce v pytli)
- Panují obavy ze zneužití internetových plateb
- Problémem je řešení pozdější reklamace

Internetový obchod je vyhodnocován na základě následujících racionálních hledisek, čím více jich splňuje, tím více je důvěryhodný.

Z hlediska konkrétního obchodu:

- Historie – jak dlouho je na trhu
- Kamenná pobočka – možnost vyzvednout si zboží
- Rychlost komunikace
- Doporučení přátel nebo i ostatních kupujících

Z hlediska produktu, výrobku:

- Cena
- Přehled dostupnosti
- Doba dodání a také jeho způsob
- Možnost sledovat zásilku

8.4.2 Racionální a emocionální vnímání Aukro.cz

Účastníci sami zmínili značky Alza.cz, Aukro.cz, mall.cz, Kasa.cz, Czc.cz, Slevomat.cz, Heureka.cz, Mimibazar.cz, Bazoš. Podpořeně Zboží.cz, bazar.cz, Hyperinzerce.cz, Annonce.cz, Ebay.cz. Tyto portály poté sami rozčlenili do samostatných skupin a přidružili je k sobě. Aukro stojí spolu s Ebay.cz samostatně mimo e-shopy (ale zároveň daleko od nich) a i mimo bazary, ale jejich množiny se protínají.



Obr. 5 Mapa internetových obchodů (Focus Group 1, zpracování: vlastní)

Stránky **Aukro.cz** jsou díky principu dražby a šíří sortimentu unikátní a podle respondentů na českém trhu neexistuje jejich obdoba (nejblíže zahraniční eBay.com)

- blíží se však ke standardním inzertním portálům typu Bazoš, Annonce, Mimibazar, Sbazar, Hyperinzerce

Aukro.cz je pozitivně spontánně vnímáno jako portál, který je spojován s adrenalinovým nakupováním. Uživatelé i neuživatelé.

Princip dražby není ale pro každého. Jedni dražby milují (adrenalin, napínavost). Nebo je pro ně dražba ztráta času a doslova otrava (zdlouhavý proces, mnohdy se dostane přes cenu apod.) a preferují Kup teď. Neuživatelé používají pouze Kup teď, aukce je lákají, ale odrazuje je složitost systému.

Možnost koupě nového zboží není typický znak, ale zajímavý benefit.

Ti, kteří Aukro používají, se na něm velmi rádi brouzdají, hledají inspiraci, nechávají se inspirovat. Často natrefí a koupí něco, o čem ani nevěděli, že potřebují.

Aukro je živý organismus, který se neustále mění, pokaždé tam lze najít něco jiného.

Respondenti popisují hned několik emočních prožitků, které mají spojeny s návštěvou na Aukru.

Pozitivní:

- radost – radost z nalezení konkrétního zboží, radost z výhry, radost z nízké ceny, radost z nakupování, radost když něco prodám, radost když se zbavím starých věcí

- naděje – možnost najít něco originálního nebo unikátního, doufání v lepší cenu,
- zážitek – soupeření, dobrodružství, adrenalinový zážitek, do poslední chvíle nevím, zda aukci vyhraji
- zábava – vyplnění volného času, odpočinek



Obr. 6 Pozitivní svět Aukro - radost, pohoda, měnící se nabídky, adrenalin

(Focus Group 1, zpracování: vlastní)

Negativní:

- závislost – závislost na hledání a nakupování, když už jednou začnu, nemůžu skončit (dle úhlu pohledu lze brát i jako pozitivní)
- zlost, naštvaní – komplikovaná cesta k hledání zboží, zdlouhavé řešení reklamací, neoprávněné udělení negativního komentáře, technické problémy
- obavy a nejistota – proces dodání zakoupeného zboží (stav, doba, finanční vyrovnaní)
- zklamání – prohraná aukce

Nevýhodou je určitá nepřehlednost stránek jako takových, chybí mu dynamika dnešní doby. Složitost systému i nákupu a nepřehlednost je hlavní příčinou proč se neuživatelé již nevrátili, ani nenakoupili.

Další negativem pro uživatele jsou časté technické výpadky.

Hlavním problémem nejistota! (ve vyšší míře, než ostatní internetové obchody). Aukro jim přijde, že stojí mimo dění a dává od problémů ruce pryč. Bojí se podvodníků, reklamací a zastřeného zázemí okolo Aukra.

Nejistotu podporuje také fakt, že Aukro nemá žádnou kamennou pobočku.



Obr. 7 Negativní Svět - nejistota, těžkopádnost, zastaralost

(Focus group1, zpracování: vlastní)

Aukro je příliš anonymní, není jasné, kdo za ním stojí. (Představy o 3 lidech pracujících z garáže – mladí, nadšení do práce a případně jsou doplnění stroji).

Jako **asociaci s automobilem** si však nejčastěji představují **značku Škoda**, což ovšem na druhou stranu platí za všeobecně bezpečnou a důvěryhodnou značku. Jako typ by označili mírně ojetou **Octávii**.

Reklamní kampaně drtivá většina zaznamenala, ovšem chybí jednotnější linka komunikace, sdělení. Pokaždé říká něco jiného a není to jasné.

8.5 Focus group skupina II

Mimo diskuzní scénář zaměstnanci odpovídali na otázku, jak dlouho pracují ve firmě, zda méně nebo více než jeden rok. Otázka ohledně velikosti firmy a jejich zaměstnanců byla upravena do pohledu jejich okolí.

Také na konci pracovali na další koláži Aukra jako takového, jak jej vnímají, jaké má vlastně hodnoty, které jsou pro ně stěžejní a důležité.

8.5.1 Nakupování na internetu

V minulosti byly hlavními impulsy pro nákup zboží na internetu:

- Odlišný/exkluzivní sortiment
- Zajímavá cena
- Možnost jednoduše porovnat zboží na jednom místě

V současné době nákup na internetu vnímají pozitivně – je to součástí každodenního života, jsou si v něm jistější, než tomu bylo v minulosti.

- „I když máme negativní zkušenost, od nakupování na internetu nás to neodradí, bereme to jako součást našeho on-line života“.

Oproti minulosti oceňujeme profesionalizaci e-shopů a jejich služeb:

- Více možností dopravy
- Více možností plateb
- E-shopy jsou více „user friendly“

Startem pro nákup na internetu je často Heureka.cz, i proto neexistuje něco jako „nejoblíbenější e-shop“. Mezi oblíbené patří Mall.cz a méně často Alza.cz.

Aukro je velmi často pro zaměstnance „druhá volba“, kam jdou dané zboží hledat.

Díky pozitivnímu přístupu k on-line nakupování vnímají potenciální rizika až jako druhořadá.

Hlavní nevýhoda internetového nákupu: nemožnost vyzkoušet si zboží.

Mezi další rizika patří padělky, obavy o bezpečnost bankovních účtů, reklamace a někdy nejistá nebo dlouhá doba dodání.

Internetový obchod je vyhodnocován na základě následujících racionálních hledisek, čím více jich splňuje, tím více je důvěryhodný.

- Recenze e-shopu na srovnávacích a známost obchodu
- Reference (jak se o něm píše v médiích)
- Možnosti dopravy
- Profesionalita (šíře služeb, například věrnostní program, vzhled obchodu)
- Platby (nabídka moderních plateb)
- Šíře sortimentu a možnost up-sellu (např. knihy na Amazon.com)

Vnímání výrobku:

- Cena
- Cena za dopravu
- Doba dodání

8.5.2 Racionální a emocionální vnímání Aukro.cz

Spontánně si zaměstnanci vzpomněli na mnohem více servisů, než běžní uživatelé. Zároveň byly servery více rozmanité. Aukro.cz, Alza.cz, Bazoš.cz, Kasa.cz, Amazon.com, Kosmas.cz, Ebay.cz/com, ABCknihy.cz, Mall.cz, Freshlabels.cz, Blue-tomato.com, Asos.com, Fashiondays.cz, Zappos.com, Parfums.cz, Fler.cz, Dress-for-less.com, Heureka.cz, Lekarna.cz, Tchibo.cz, Tsbohemia.cz, Eproton.cz, Czc.cz, Mironet.cz. V tomto výčtu podpořená znalost nebyla nutná.



Obr. 8 Mapa internetových obchodů (Focus group 2, zpracování: vlastní)

Zaměstnanci začlenili Aukro mezi bazarové servery a portál Fler.cz (nabídka ruční výroby – šperky apod.), ale zároveň tuto skupinu nazvali rizikovou. Důvodem je riziko v podobě roztržštěných prodejců, ne 100% záruky.

Aukro si zaměstnanci spojují převážně s použitým zbožím, širokým sortimentem (často atypickým) a zároveň se zábavou a adrenalinem.

„Nejsme výjimeční v tom, že tady máme nové zboží jako ostatní, ale v tom, že tady máme zboží, které je jedinečné.“

Unikátnost spatřují v měnící se nabídce. Každou minutou se mění.

V běžném nákupu však používají spíše Kup teď, aukce berou jako něco navíc.



Obr. 9 Pozitivní svět Aukro – zaměstnanci (Focus group 2, zpracování: vlastní)

Pozitivní emoce spojené s Aukro.cz:

- Zábava, štěstí, radost – najdu tam, co nenajdu jinde, baví mě chodit a dívat se po těch věcech, které nenajdu jinde; některé popisy nabídek jsou vtipné; štěstí, když něco vyhraju nebo prodám; radost, když se to prodá za víc
- Zvědavost a překvapení – člověk neví za kolik tam co najde, jestli vůbec; brouzdání po věcech, které jinde nenajdu
- Napětí a adrenalin – za kolik se to prodá

Aukro je složité a nepřehledné. Široká nabídka (někdy až moc široká) a služby pro uživatele někdy nejsou jasné a jsou zmatené.

Technické problémy, které nedokáže Aukro rychle opravit, jsou klíčové.

O Aukru toho jejich známi příliš neví, vystupuje velmi anonymně.

Velmi se jich dotýká, že nám uživatelé nedůvěřují.

Sami se také bojí se podvodníků, ale ví kolik v této problematice Aukro dělá. Přesto Aukro vnímají jako jedinečné a chtějí ho podpořit ať už nákupem, prodejem nebo šířením dobré reference.

Standardní model „přijít-koupit-odejít“ na Aukru neplatí, Aukro přináší zážitek z „přehrabování“ a moment překvapení.



Obr. 10 Negativní Aukro – zaměstnanci (Focus group2, zpracování: vlastní)

Negativní emoce spojené s Aukro.cz:

- Obava – co tam zas bude (jak bude vypadat nastavení prohlížeče pro různé přístroje); obava, jestli bude prodejce seriózní
- Nejistota a naštvání – Aukro je složité, ztráta času, není to intuitivní, přehršel nabídek; strach, že člověk něco přehlédne a neustále má technické problémy

Aukro jako auto

U služebně mladších zaměstnanců (méně než rok) byla jasná volba Škoda Octávie, jako záruka spolehlivého českého auta. U služebně starších (více než rok) to byla opět Škoda Octávie, ale která je až moc „vytuněná“ – neustálé změny, které nejsou stálé.

Zaměstnanci mají rádi kampaně, které jsou vtipné a jasné. Někdy reklamy obsahují příliš mnoho sdělení (složitost a množství služeb).

Na konci se pokusili o ztvárnění hodnot Aukra, tak jak je vnímají oni sami. Popisky jednotlivých hodnot byly doplněny až po skončení focus group autorem diplomové práce.



Obr. 11 Hodnoty Aukra dle zaměstnanců (Focus group 2, zpracování: vlastní)

8.6 Souhrn

Jak jsem již předjímala, přestože zaměstnanci Aukra jsou uživatelsky dále (jak co se týče internetu samotného, tak Aukra) než běžní uživatelé, byly rozdíly minimální a v hlavních a klíčových bodech se úplně shodují. Téměř všichni, pokud jdou nakupovat něco předem daného, jejich nákup většinou začíná na srovnávači Heureka.cz, občas se jí nechávají také inspirovat. To platí i pro neuživatele Aukra. Pokud chtějí brouzdat, jdou na Aukro, kde zjišťují, co je na Aukru nového.

Zaměstnanci bez podpory vyjmenovali více servisů, což ale nebylo podstatné. Zaměstnanci však zařadili Aukro k bazarům a uživatelé do samostatné kolonky, která má průnik s bazaru. Zaměstnanci jej tam zařadili především z důvodu společného rizika z ostatními bazarovými servisy, kde také prodává mnoho prodejců a není zde 100% jistota. V rámci Aukro.cz však velmi dobře funguje systém komentářů, který, pokud uživatelé neignorují, je velmi silným ukazatelem.

I tak je pro obě skupiny je **Aukro spíše použité zboží a spolu se systémem dražby velmi unikátní.**

- **Zde jsme našli odpověď na výzkumnou otázku číslo 2, která bude zodpovězena ve druhé části.**

Uživatelé používají Kup teď a Aukce tak půl na půl (neuživatelé Kup teď, aukce je složitá, zdoluhavá). Zaměstnanci preferují Kup teď.

Unikátní, ale zároveň široká nabídka poskytuje uspokojení pro všechny věkové skupiny. Lze zde sehnat to, co jinde neseženete, ale i vše ostatní. I tak Aukro nemají jako jediné místo nákupů, ale kombinují ho spíše se specialisty na některé oblasti – hlavně elektronika. Šíře nabídky nejspíše v uživatelských nepodporuje pocit, že by se v dané oblasti nezabývala do hloubky. Přitom to jsou prodejci v jednotlivých kategoriích, kteří jsou specialisté v dané oblasti a své výrobky znají do hloubky.

Obě skupiny vnímají, že Aukro je dinosaur českého internetu z pohledu produktu. Ten je zastaralý a hlavně neuvěřitelně složitý a nepřehledný. Uživatelé (a mnohdy ani zaměstnanci sami) se neorientují ve všech službách, které Aukro poskytuje.

Velkým tématem jsou časté technické problémy, které se opravují pomalu.

Anonymita je tématem, který je spojenou nádobou s nedůvěrou, nejistotou. Uživatelé i neuživatelé neví nic o zázemí firmy, představují si roboty nebo 3 lidi v garáži. To potvrzují i zaměstnanci názory jejich okolí.

Největším problémem je tedy nejistota a nedůvěra ve značku!

- **Můžeme tedy s určitostí zodpovědět výzkumnou otázku číslo 1, což bude provedeno v další části**

V naprosté shodě si značku emočně asociují:

Pozitivní ☺

- radost – radost z nalezení konkrétního zboží, radost z výhry, radost z nízké ceny, radost z nakupování, radost když něco prodám, radost když se zbavím starých věcí
- naděje – možnost najít něco originálního nebo unikátního, doufání v lepší cenu,
- zážitek, napětí, adrenalin – soupeření, dobrodružství, adrenalinový zážitek, do poslední chvíle nevím, zda aukci vyhrají
- zábava – vyplnění volného času, odpočinek

Negativní ☹

- závislost – závislost na hledání a nakupování, když už jednou začnu, nemůžu skončit (dle úhlu pohledu lze brát i jako pozitivní)
- zlost, naštvaní – komplikovaná cesta k hledání zboží, zdouhavé řešení reklamací, technické výpadky, neoprávněné udělení negativního komentáře
- obavy a nejistota – proces dodání zakoupeného zboží (stav, doba, finanční vyrovnaní)
- zklamání – prohraná aukce

V této fázi může být zodpovězena výzkumná otázka číslo 3, která bude zodpovězena v další části práce.

V další úplné shodě, ale v opozici k nedůvěře si Aukro asociují s českou značkou Škoda. Typ Octávia, tady se rozcházel v adjektivech, které k typu přiřazovali. Ojetá, až příliš vytuněná apod. Dalo by se to shrnout, že „Octávka“ potřebuje ubrat na tlačítkách a dostat svěží facelift.

Co se týče reklamních sdělení, chybí jasné sdělení s kontinuálnější linkou.

9 ZÁVĚRY A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

9.1 Respondenti

V rámci skupin respondentů se objevili samozřejmě jak pasivní, tak aktivní respondenti, které bylo zapotřebí regulovat. Ty plaché a nemluvné bylo nutné podněcovat k vyjádření názoru či vůbec nějaké aktivitě. Aktivní a pozitivní jedinci velmi pěkně podporovali dobrou náladu a atmosféru, ovšem pokud začali mluvit až příliš, nepustili již další ke slovu a také ovlivňovali jejich názory. Bylo zapotřebí je elegantně a s vtipem lehce utlumit, ale ne příliš, aby se necítili odstrčení. Větším problémem bylo pár negativní respondentů, kteří i odmítali spolupracovat, kazili atmosféru a svůj „jed“ předávali na ostatní, kteří se velmi rychle nakazili. Egoisté nepřestali téměř vůbec mluvit, sráželi názory ostatních, kteří se poté báli promluvit a říct svůj názor. Často bývají chytrolíni, kteří vědí úplně vše a navíc nejlépe. Tyto respondenty bylo zapotřebí důrazněji upozornit a utlumit.

U skupiny zaměstnanců bylo velmi důležité držet se vytyčeného tématu, měli tendence rozebírat některé detaily až moc do hloubky v rámci své pozice, práce nebo vztahu k jinému kolegovi. Inklinovali k řešení pracovních záležitostí, pokud jsme se tohoto tématu dotkli a oni si uvědomili, že nyní řeší aktuální projekt s tím spojený.

Ze souhrnu v minulé kapitole je velmi zřejmé, jak se názory prolínají. Ze stejných setů časopisů často vybrali stejné části do koláže.

Jako největší problém se při realizování výzkumu ukázala kamera. Respondenti (ani v jedné ze skupin) nebyli ochotní mluvit se zapnutým nahráváním. Záložní řešení bývá počítač, kam si moderátor zapisuje odpovědi respondentů, ale počítač (jeho monitor) vytvoří psychickou i reálnou bariéru mezi respondenty a moderátorem. Dalším faktem je, že moderátor nemusí ovládat psaní v požadované rychlosti a zvuk tlačítek ruší atmosféru. Při diskuzi byly tedy odpovědi zaznamenávány ručně, ze kterých byly tvořeny závěry jednotlivých skupin a následná souhrn, který je nejdůležitější.

9.2 Zodpovězení výzkumných otázek

V1 – Budou uživatelé vnímat značku Aukro.cz jako důvěryhodnou?

Několik okruhů odpovědí jsou podkladem pro zodpovězení této výzkumné otázky. Jak mezi uživateli, neuživateli i samotnými zaměstnanci.

Na Aukru, jako obchodním portále, si tisíce prodejců si uživatelé nejsou jisti nákupem, což se odráží ve značce samotné. Obávají se podvodníků, zdoluhavých procesů a reklamací. Velkým problémem v mysli uživatelů je také nedostatek informací o společnosti jako takové, které potom nemohou důvěřovat. Nejčastěji uváděli, že firma se skládá z pár zaměstnanců, kteří pracují na poloviční úvazek v malé místnosti.

Zákazníci nepovažují značku za důvěryhodnou.

V2 – Co, v pozitivním smyslu, odlišuje značku Aukro.cz od konkurentů na trhu ČR.

Dle uživatelů je značka jedinečná a na českém trhu opravdu unikátní v aukčním systému, dále také v kombinaci použitého a nového zboží (nové zboží berou spíše jako benefit, doplnění). Fakt, že uživatelé spatřují ve značce něco unikátního, je velmi pozitivní. Je to artikl, se kterým musí firma velmi opatrně zacházet a vzhledem k aktivitám, které vedla posledních letech, tomu tak nebylo a značka se spíše chtěla sama řadit mezi B2C e-shopy, kde sice je větší tržní podíl, ale kde ztrácela svou unikátnost, konkurenční výhodu a spíše měla v této oblasti problémy co se týče složitosti systému, který jednoduchý princip e-shopového nákupu nepodporuje. Dalším problémem jsou technické změny a problémy, jejichž oprava trvá delší dobu, než u pružnějších e-shopů. Aukro velmi pomalu reaguje na změny, což se v rychlém a dynamickém online světě neodpouští.

V3 – Značka Aukro.cz vyvolání spíše pozitivní nebo negativní emoce?

Tato výzkumná otázka je asi nejvíce, nebo spíše jako jediná sporná. Na straně jedné silná nedůvěra a „naštvanost“ na složitý systém, která přerůstá v některých případech až do nenávisti, agrese. Na straně druhé zábava a radost, vášně a adrenalin.

V rámci negativních emocí opravdu silně působí nejistota, nedůvěra, zloba, ovšem na pozitivně, zábava, nadšení z inspirace, z široké nabídky (zároveň unikátní kousky) a adrenalinu.

Závislost zde berme jako spíše neutrální, jedná se totiž spíše o závislost v pozitivním slova smyslu.

Obě strany se vyrovnávají. Ovšem opravdu důležité je, že uživatelé cítí takto silné emoce, které značku utváří. Protože emoce znamenají vztah, se kterým se dá pracovat, se kterým se dá skrz brand story a správnou komunikaci vést dialog. Aukro kolem sebe opravu má určitou auru, kterou jde lehce porušit, má okolo sebe velmi silnou komunitu, jak uživatelů, kteří ho bezmezně milují, i nenávidí.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 MISE, HODNOTY, BRAND STORY DLE NEUMEIERA

Projektová část se velmi ambiciózně pokusí nastínit misi a hodnoty značky Aukro.cz. Slovo nastínění je opravdu na místě, protože výzkum by měl být jistě hlubší, s více skupinami, které by nám, ale velmi pravděpodobně potvrdily výsledky uvedené na konci praktické části práce. Součástí by musely být i workshopy s dalšími zaměstnanci a především velmi komplexní workshopy s managementem firmy.

V rámci tohoto principu brand story chybí tedy vize, definice vize je pro podmínky diplomové práce až příliš ambiciózní. Vize vychází především od vedení společnosti, od strategických plánů a úmyslů. Avšak tato práce je výborným startem a podkladem pro firmu a management, pokud by měli zájem o rozšíření a tvorbu vize. Není vůbec jednoduché něco takového stanovit na základě kvalitativního průzkumu, který byl proveden v rámci práce. Z toho důvodu bude část vize vynechána, protože její definice by nebyla nejspíše vůbec relevantní.

Samozřejmě i s misí musí být management ztotožněn, ovšem vzhledem k povaze mise a principu její tvorby nyní je dostatek podkladů pro její nástin, se kterým se dá dále pracovat.

10.1 Hodnoty společnosti Aukro.cz

Hodnoty společnosti se díky II. skupině focus group se zaměstnanci opravdu velmi dobře vykristalizovaly. Aniž by znali výsledky uživatelské skupiny, velmi hezky koláží vyjádřili i vnímání zákazníků.

Aukro spojuje na jednom místě prodejce a kupující. Kupující na Aukru hledají vzácné kusy, které nikde jinde nenajdou, zároveň zboží každodenní spotřeby, doplňky do domácnosti, tak i nábytek nebo elektroniku, a vždy za velmi dobrou cenu. Nadšeně by se dalo říci, že na Aukru „uživatel najde vše od narození až po rakev“. Nabídky na Aukru se neustále mění, neustále je se čím inspirovat, vášnivě hledat vzácné starožitnosti, radovat se z nových kousků, cítit adrenalin při končící aukci, zažít radost z vyhrané aukce, na kterou uživatel čekal i několik dní. Nadšení ze vzácného kousku nebo úplně obyčejných věcí každodenní potřeby, které lze najít v další chvíli. Chtějí, aby se s nimi jednalo na rovinu, nic jim nezatajovalo a vše se jim vždy v čas a dobře vysvětlilo, aby Aukro bylo opravdu „parťák“, vzhledem ke složitosti systému je to nevyhnutelné.

Toto vše Aukro odlišuje od konkurence na trhu České republiky. E-shopy nevzbuzují v uživatelích tolik emocí nebo snad i vášně, při nákupu na e-shopech jsou emoce spojeny spíše jen s cílovým zbožím.

Aukro je samo sebou, má své hodnoty, uživatelé jej vnímají jistým způsobem, který by se dal díky výsledkům průzkumu „vymodelovat“ následovně. Jedná se o opět o nastínění:

Inspirující

„Aukro nabízí vše, na co si jen zákazník vzpomene a zároveň ho vždy umí překvapit něčím navíc, co nečekal. Aukro umí být každou minutou jiné, více originální.“

Takto je sepsána většina hodnot firem, ale pokud by se opravdu mělo jednat o hodnoty reálné, které odráží Aukro, nebo které se opravdu použijí, bylo by lepší použít jazyk, který se více přiblíží zákazníkovi.

Např. „Nabízíme vám vše, na co si jen vzpomenete a vždy vás umíme překvapit něčím, co jste vlastně nečekali. Aukro se pro vás mění každou minutu, aby bylo ještě lepší, jiné a originální.“

V dalších hodnotách už je použit tento styl jazyka.

Přátelské

„V Aukru nepracují stroje, ale lidé. Lidé, kteří jsou přátelé. Chceme být přátelé i s našimi zákazníky. Proto vás nikdy nenecháme ve štychu, plníme naše sliby a vždy se pro vás snažíme udělat vše, co vám na očích vidíme. Pokud se někdy spleteme, přiznáme to a napravíme.“

Tato hodnota se dotýká anonymity, dotýká se nejistoty, kterou uživatelé vnímají. Aukro přitom nabízí a ukazuje přátelskou tvář a jako přítel chce poradit, být přímý a přiznat chybu. Ukazuje, jakou úroveň zákaznické péče může uživatel čekat, jak s ním bude zacházeno.

Praktické pro život

„V jakékoliv etapě vašeho života, v jakékoliv situaci. Ať už hledáte nový gauč nebo zachovalý ušák, vybavujete prvňáčka do školy, chystáte se na dovolenou nebo si prostě jen chcete udělat radost. Na Aukru koupíte, ale také prodáte, co zrovna potřebujete. Rychle a jednoduše.“

Praktičnost vyjadřuje neuvěřitelnou šíři výběru, kterou na ČR jinde nenajdete. Na jednom místě uživatel koupí vše, co potřebuje, z velkého množství variant. Navíc si prakticky vybere, jakým způsobem nakoupí, pokud spěchá, nakoupí Kup teď. Pokud si uživatelka např.

koupila kabelku, která se jí nyní už nehodí nebo si to rozmyslela, prodá ji a zároveň si vybere a koupí tu pravou.

Hravé

„Obchodování nás baví, stejně jako baví vás. Sdílíme vaši radost z nákupu i prodeje a nebojíme se to dát najevo.“

Na Aukru uživatelé hledají inspiraci, baví se při adrenalinových aukcích, hledají chybějící kousky do sbírky. Baví je se brouzdat Aukrem a narážet na zajímavé nabídky, které se neustále mění.

10.2 Mise

Jak již bylo řečeno v teoretické části, mise by měla obhájit místo firmy pod sluncem. Rozhodně by se nemělo jednat a komentovat zvyšování tržního podílu a generování zisku, jde o mnohem více, a pokud se toto více podaří udělat v souladu se správným positionigem, bude i generovat zisk. Zisk by měl být vedlejším produktem podnikání, což je asi největší problém dnešní doby.

Vzhledem k vytvořeným hodnotám a závěrům průzkumu by mise mohla znít takto:

„Vytváříme přátelské prostředí pro férové obchodování, kde si každý člen rodiny přijde na své, ať si chce splnit přání, hledá inspiraci nebo shání něco konkrétního.“

To nejcennější, co máme, jsou naši spokojení zákazníci, kteří o nás mluví a šíří dobré jméno mezi ostatními.“

Jak již bylo zmíněno, Aukro.cz je součástí mezinárodního holdingu a některé platformy v rámci Evropy mají stejný systém produktů a dokonce se i jmenují stejně např. na Ukrajině. Dalo by se říci, že by snad mohly všechny platformy napříč Evropou sdílet jak hodnoty, tak misi české značky. Tato teorie by se však musela prokázat dalšími průzkumy v rámci jednotlivých zemí s důrazem na kulturní insigthy dané země.

10.3 Brand story Marty Neumeier

10.3.1 Purpose

Purpose je stejně jako v klasickém pojetí mise společnosti, zde může být použita mise vytvořená v minulé kapitole. Ale spíše je první část, Neumeier klade velký důraz na krátké sdělení.

Vytváříme přátelské prostředí pro férové obchodování, kde si každý člen rodiny přijde na své, ať si chce splnit přání, hledá inspiraci nebo shání něco konkrétního.

Onliness, tedy jedinečnost značky, čím se odlišuje od konkurence v jejích vlastnostech.

Krátká verze: Aukro je jediné místo, kde můžete nakoupit za pevné ceny i dražit zboží z první i druhé ruky.

Dlouhá verze: Aukro je jediná firma, která....

- Co: vytváří férové prostředí pro nákup a prodej.
- Jak: umožňuje na jednom místě dražit i kupovat ihned zboží z první i druhé ruky.
- Pro koho: spojuje na jednom místě prodejce a kupující. Kupující představují celou rodinu.
- Kde: v České republice i dalších zemích, kam prodejce souhlasí zasílat zboží.
- Proč: protože hledají inspiraci a zábavu při nákupu.
- Kdy: kdykoliv uživatel cítí potřebu nákupu.

10.3.2 True line

True line je spíše pro interní použití firmy a nemělo by se použít slovíčko jediná.

„Místo pro férové obchodování, inspiraci a hravé nákupy.“

10.3.3 Touch points

Touch points jsou všechna místa, která ovlivňují brand skrze všechny oddělení ve společnosti. Komplexně by se na touchpointy dalo také nahlížet jako na usměrnění korporátní identity tak, aby souzněla s vnímáním značky.

Dle jednotlivých oddělení:

Sales, neboli oddělení prodeje, má v Aukru hlavní úlohu ve vyhledávání a vytipování nových prodejců a poté péče o ně. Dále dohodnutí produktů do newsletterů, spolupráce s mkt při větších kampaních a tak dále.

- Výběr nových prodejců, kteří jsou důvěryhodní a spolehliví.
- Jako promo produkty používat nejen zboží, které nabízejí všichni ostatní, ale vždy doplnit něčím nečekaným, zvláštním, co není obvyklé na e-shopu.
- Tvrdě zakročit proti prodejcům, kteří nedodržují podmínky.
- Novým i stávajícím prodejcům přiblížit vnímání Aukra, jeho jedinečnost.
- Jejich samotné chování na schůzkách s prodejci.

Zákaznický servis má jednu z největších rolí v rámci budování značky. Jejich každodenní styk se zákazníkem je velmi důležitý. Způsob, jakým mluví, píše, v dostatečné rychlosti velmi ovlivňuje zákazníka. I když má firma výborný produkt, který se odlišuje, tak pomalé neprofesionální, neodborné nebo i vulgární chování a reakce zákaznického servisu dokáží odradit a otrávit většinu zákazníků, kteří se již nikdy nevrátí. Příkladem je firma Zappos.com, která na dokonalém zákaznickém servisu (a dobrém produktu) vybudovala svou značku a opravdu nemalý business. Pokud do Zapposu zavoláte o půlnoci a budete si chtít objednat taxi, oni vám ho objednájí. Samozřejmě to nesmí sklouznout ke zneužívání, což by se v ČR dozajista stalo, tím se Amerika velmi odlišuje. (Hsieh, 2011) z toho vyplývá několik míst, na které si musí zákaznický servis dát pozor.

- Používat velmi přátelský jazyk, jak v psaném, tak mluveném kontaktu se zákazníky.
- Snažit se pochopit zákazníka a jeho problémy, být empatický.
- Proaktivní přístup v případě krizové situace.
- Recepce, kde mohou přijímat zákazníky.
- Být proaktivní v uživatelské problematice, dotazu.

HR – přestože jsou hodnoty vytvořeny spíše pro značku jako takovou, je zapotřebí, aby se s ní zaměstnanci ztotožnili hned od nástupu a v ideálním případě byli nabíráni již se skrytým podtextem hodnot, aby jejich charakter nebyl v přímém rozporu s hodnotami. Jen potom může značka dýchat jako celek. Ideální je hledat si a hýčkat takzvané lídry a ambasadory značky, kteří šíří dobré jméno a entusiasmus, jak ve firmě, tak navenek. Následující touch pointy poukazují na všechny části náborového procesu a další práci se zaměstnanci.

- Psychologické otázky pro odhalení charakteru v průběhu přijímacího pohovoru.
- Možnosti projektivních technik v průběhu pohovoru.
- Veškeré dokumenty, jako při pohovoru, přijímací i pro všechny zaměstnance psané v jazyce, který odráží hodnoty.
- Tipování ambasadourů značky a jejich zapojení do firemních aktivit.

Produktové oddělení, ač se to nezdá, má také obrovský podíl na budování značky, protože nefunkční, zastaralý produkt dokáže značku velmi ovlivnit.

- Pro Aukro je složka produktu stejně důležitá, jako pro jinou výrobní společnost.
- Produktové oddělení by mělo být ve velmi úzkém kontaktu s oddělením marketingu, aby veškerý obsah produktu byl ve stejné lince jako komunikace.
- Zároveň musí produkt a jeho systém odpovídat hodnotám a vnímání – tady má Aukro zatím velké mezery.

Marketingová komunikace, potažmo marketing má velmi důležitý úkol. Scelit zaměstnance tak, aby táhli za jeden provaz a celá firma se stala vlastním a nejdohodlanějším ambasadorem značky.

- Zvolit takové komunikační kanály, které podporují značku na správných místech, doplňují slabé místa a podporují silné.
- Zvolit takovou linku a styl komunikace, která se bude odrážet v hodnotách značky.
- Spolu se zákaznickým servisem a produktem pracovat na kontinuální lince komunikace, jak v rámci spouštěných služeb, tak úpravy produktu, krizové komunikaci nebo reklamních kampaní
- Správné proaktivní kroky v rámci interní komunikace.
- Případné osvěžení korporátního designu
- Detailně budou styl komunikace a komunikační kanály navrhnuty v další kapitole v rámci nové komunikační kampaně spojené se spuštěním nového layoutu Aukro.cz

10.4 Rozšíření hodnot značky a mise v rámci firmy

Již bylo několikrát zmíněno, že se v minulosti společnost budování brandu příliš nevěnovala, tudíž ani zaměstnanci nedostali nikdy jednotný a ucelený pohled, „návod“ na to, jak se značkou zacházet a co všechno vlastně ovlivňuje brand a jeho vnímání.

Jednou z ideálních cest jsou kanály interní komunikace společně s např. workshopy na téma značka Aukro.cz, důležitost brandu atd. Vysvětlení jak mohou svou prací přispět k budování brandu a ucelit tím kulturu společnosti, tak aby společnost táhla za jeden provaz a byla tou pravou duší značky. Firma tím působí konzistentně, a pokud, právě jako v případě Aukra, jsou zaměstnanci lokačně rozděleni (Zlín, Praha), působí pak brand jako správný tmel, který se bude přenášet i na budoucí zaměstnance, což bylo v teorii detailně vysvětleno v kapitole 2.5.

11 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ

Na základě průzkumu byly v minulé kapitole nastíněny hodnoty značky, mise a takzvané touch pointy pro každé oddělení. Marketingová komunikace má různé možnosti jak podporovat interní budování brandu, tak především externí podporu a budování značky.

Zároveň se nesmí zapomínat na hlavní závěry z průzkumu, které sice byly do hodnot promítnuty, ale musíme je mít stále na paměti a používat je jako vodítko linky celé komunikace.

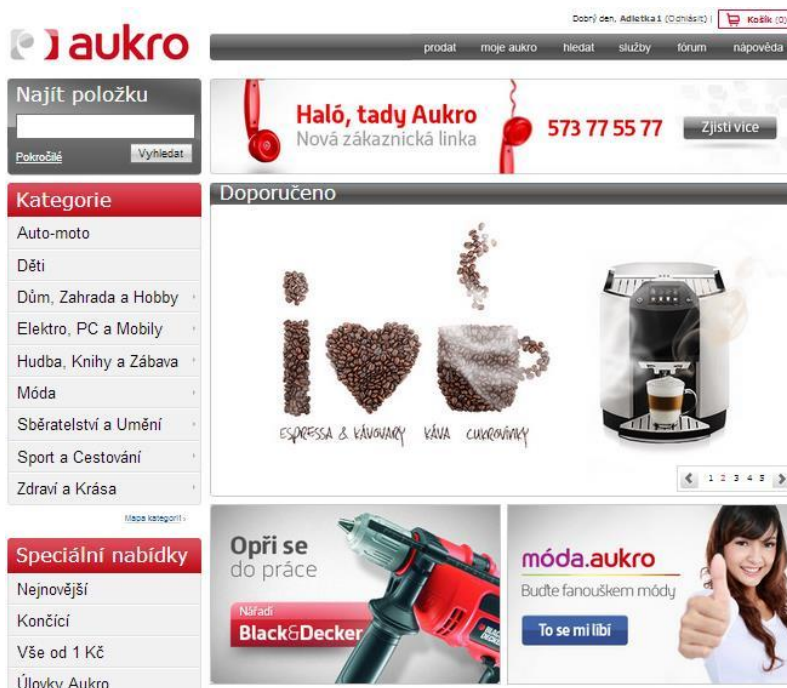
Tyto body spolu s hodnotami značky by měly být nejen v mysli každého zaměstnance Aukra, ale především na mně musí být myšleno v oddělení marketingové komunikace, jak při denní rutinní práci, tak při plánování velkých kampaní. Od první kampaně by měla nastavena jednoduchá linka komunikace, která odráží hodnoty a i hlavní závěry z výzkumu.

- Nejistota a nedůvěra
- Anonymita
- Inspirace, hravost a adrenalin
- Aukce a adrenalin, doplněné o nové zboží za pevné ceny
- Zastaralý a složitý systém s technickými výpadky

Nezávisle na tomto, nebo jiném průzkumu vedení polského Allegra, které řídí všechny servisy v rámci Evropy, rozhodlo o změně layoutu a komplexních krocích vedoucí ke zjednodušení celé nesmírně složité a spletité platformy

Těmito změnami musí projít všechny platformy, bez výjimky a také bez minimálních možností změn pro danou zemi. Kulturní rozdíly nebudou příliš akceptovány v žádné zemi, změna bude řízena globálně.

Polské Allegro změnilo layout v lednu letošního roku a aktuálně pracují na přípravách a změnách pro ostatní platformy Evropy. Což platí i pro Aukro v České republice. Je to krok, který se v rámci tohoto výzkumu jeví jako skvělý tah, který pomůže napravit mezery ve vnímání značky jako takové. Sice mohou být problémy v rámci nereagování na kulturní rozdíly, ale správnou a dobře mířenou brandovou kampaní při spuštění, lze toto eliminovat.



Obr. 12 Stávající hlavní strana

(Allegro Group, Aukro.cz [online])

Každopádně může tento krok odstranit dinosaura z myslí uživatelů v podobě nové svěží grafiky a dynamické produktové náplně. To však musí jít ruku v ruce s úpravou a hlavně zjednodušením celého systému. Zjednodušením aktuálně spleťtého kódu by se snad měly odstranit i časté technické výpadky, které auře značky velmi škodí. Timing spuštění layoutu je červen/červenec 2013. Zároveň značce zůstanou její odlišnosti, které ji vyzvedávají vysoko nad konkurenci, která je v šedivém mlhavém oparu. Vystupuje z něj spíše jen Alza, díky výborně promyšleným výdejním místům a snad i díky protivné a zapamatovatelné reklamě, ovšem na úkor ceny.

Marketingová komunikace musí uchopit toto téma s důrazem na silné stránky, s důrazem na odlišnost a především odstranění negativních podtónů značky. Tak, aby se stala ideálním místem pro nákup a společně s emocemi a inspirací, které zákazníci prožívají, tak vytvořit pouto a vztah ke značce a snad i vytvořit nebo spíše podpořit již vytvořený kmen uživatelů Aukra, kteří chtějí mít zážitek z nákupu.

Vzhledem k těmto skutečnostem, nastíněným hodnotám a skutečnosti, že aktuálně marketingové oddělení pracuje s nižším budgetem, než tomu bylo dříve a musí plánovat velmi efektivně vynaložené náklady, jako ideální se nyní jeví některá z forem guerilla marketin-

gu. Guerilla umí být hravá, často inspiruje k dalším činům nebo krokům, umí opravdu upoutat pozornost k dané značce, problému nebo sdělení. Také působí moderním dojmem, nebo při použití moderních kanálů komunikace. Každopádně také vzhledem k rodinné povaze portálu a značné nedůvěře a nejistotě bude zvolena lehčí forma guerilly, která není příliš kontroverzní a nešokuje v negativním světle. Musí být úsměvná, vtipná, vymezující produkt a velmi přátelská.

Správně naplánovaný a dobře provedený guerilla marketing s chytře postaveným sdělením cílicí na to správné publikum, podnítl v uživateli zájem, podpoří vnímání značky už ne jako zastaralého dinosaura, ale spíše jako čiperného kamzíka, tedy mladé a svěží společnosti plné odhodlaných lidí. Uměl by odstranit problém s anonymitou a podpořit důvěryhodnost značky. Poukázat na to, že ví, s jakými problémy se uživatelé potýkali, že jim naslouchá a chce být partner.

Vzhledem k tomu, že nový layout bude po grafické stránce zcela odlišný od původního, Aukro se chce odpoutat od dinosaura a stavět na hodnotách, je zapotřebí, aby proběhly i změny v korporátním designu. Jedná se samozřejmě o update jednotlivé link v rámci grafiky komunikačních kanálů, ale zároveň také kompletní interní materiály a případně změnu loga. Redesign loga by v tomto případě byl namístě, avšak nesmí být příliš zásadní. Uživatelé budou už tam mít problém se změnou layoutu, zásadní změnou loga by mohlo vnímání zmatené. Odstranění zastaralé „simky“ (viz obr 13), o které vlastně ani zaměstnanci neví, co vlastně znamená a představuje, bude tím pravým omlazením a osvěžením loga, přičemž se logo vůbec neporuší.



Obr. 13 Logo bez sim (Allegro Group, Aukro.cz, zpracování: vlastní)

11.1 Komplexní plán Guerilla kampaně

Pro naplánování kampaně bude použit systém plánování guerilla strategií a kampaní dle Levinsona, který byl popsán v teoretické části práce. Dobře naplánovaná kampaň, která pamatuje na všechny možnosti je polovinou úspěchu. Ač existují předsudky, že je marketingová komunikace jen o kreativitě a nápaditých provedeních, bez alespoň základního

plánu se neobejde. Samozřejmě nic se nesmí přehánět. Základních 7 bodů od Levinsona bude doplněno o další dva body a to produkci a krizovou komunikaci.

Plán a popis jednotlivých částí produkce je pro hladký průběh kampaně poměrně zásadní. Právě u guerilla kampaní, které jsou většinou naplánované na minuty a na daný okamžik může jakýkoliv zádrhel v produkci znamenat i neuskutečnění kampaně.

Vzhledem k povaze změny a možným komplikacím, především technického rázu, je nezbytné, aby bylo myšleno na všechny tyto eventuality.

11.1.1 Cíle kampaně

- Plynulý přechod na nový layout Aukro.cz
- Návštěva microsite s hlavním sdělením kampaně
- Budování brandu

Cíle pro podmínky práce nebyly stanoveny měřitelné, protože nedojde k jejich vyhodnocení. Pokud by měl být měřitelný alespoň jeden, jednalo by se o návštěvnost microsite, na které uživatelé najdou hlavní message kampaně. Za jeden den, kdy kampaň poběží, bude cílem 100 000 visit MS, měřené dle Google analytics. Pro připomenutí průměrná návštěvnost Aukro.cz je 500 000 visits za den.

Plynulým přechodem je myšleno bezproblémová komunikace a jasné a pochopitelné sdělení, které eliminuje dotazy na zákaznický servis, negativní ohlasy a v krajním případě krizovou komunikaci.

Budování brandu je uvedeno jako cíl z toho důvodu, že to bude první kampaň, která bude vytvářena a realizována na základě a v propojení s hodnotami značky.

11.1.2 Jak cíle dosáhnout

Cíle budou dosaženy mimo jiné i přirozenou zvědavostí a buzz efektem okolo nového designu Aukra. Aukro je nejnavštěvovanější komerční stránkou v České republice, což samo zaručuje, že se zpráva rychle rozšíří v online i offline kanálech.

V rámci kampaně musí být kladen velký důraz na odlišnost Aukra, vymezení se konkurenci. Zároveň také ukázat přátelskou tvář a poodhalit tak trochu tajemné pozadí Aukra, o kterém si většina uživatelů myslí, že jej spravuje pár lidí, kteří mají jinak své vlastní zaměstnání.

Pro dosažení cíle bude tedy jedním z hlavních kanálů médium home page Aukra, které je jistotou návštěvnosti bez dalšího proma, které by vedlo na stránku. Návštěvnost bude vznikat přirozeně.

Cíle také dosáhneme použitím samotné guerilly, která na sebe váže pozornost velmi přirozeně a pro Aukro použitím netradičního média – hlavní strany.

11.2 Specifikovat své cílové trhy

Cílovými trhy, tedy v těchto podmínkách cílovými skupinami jsou v tomto případě aktuální zákazníci Aukra, jak už prodejci nebo nakupující, kteří se často prolínají. Právě toto je dalším důvodem proč bude jako hlavní médium použita hlavní strana Aukra. Právě loajální zákazníkům musí být naprosto jasné, co se děje, musí jednoduše informace dostat nebo je najít. Nesmí být na pochybách, že se jedná o nějaký žert. Musí vědět, kam se v případě dotazu obrátit. Hlavní sdělení pro tuto cílovou skupinu – „Vaše Aukro v novém kabátě“ – Aukro je stále takové, jak jej uživatelé znají, co na něm mají rádi, ale změnilo vzhled, který jde s trendem moderní doby. Chce být svěží a více přehledné a působit spíše jako nákupní galerie, kde si uživatelé vyberou cokoli, co chtějí v každém patře, v každém obchodě. Najdou menší stánky s drobnou a řemeslnou výrobou, velké obchody a specialisty a i krámky se zbožím z druhé ruky.

Sekundární linka - „Už mi to zase změnili“ – upozornit na hlavní změny jednoduše, jak hlavní změny najít nebo se je naučit používat. Možným problémem budou prodejci, kteří své názory a problémy ventilují ne vždy vyběravým způsobem a stěžují si opravdu na vše, i na to, že Aukru platí poplatky. Proto musí být na prodejce kladen důraz v rámci přípravy krizové komunikace.

Sekundární cílovou skupinou jsou zákazníci, kteří v minulosti Aukro navštívili, ale z různých důvodů (zastaralý systém, složitost....) odešli a již se nevrátili. K těmto uživatelům se kampaň dostane sice spíše díky virálnímu a buzz efektu, ale i takto a možná díky tomu se na Aukro přijdou podívat ze zvědavosti. Proč díky tomu? Protože se o této události dozví od svých známých, což je relevantnější zdroj informace, než např. billboard.

11.3 Definovat, jaké marketingové zbraně použít

Některé „zbraně“ byly již zmíněny v minulých podkapitolách, nyní budou shrnuty úplně všechny a vysvětlen synergický efekt namíchaného komunikačního mixu. Zbraněmi jsou zde samozřejmě myšleny jednotlivé části komunikačního mixu, jejich metody a prolínání. Budou využity interní i externí kanály komunikace.

11.3.1 Digitální marketing a direkt marketing

Primární kanály budou realizovány právě v rámci digitálního marketingu. Existuje pro to mnoho důvodů. Hlavním důvodem je přímé spojení uživatele se sdělením a i značkou jako takovou.

- Formát: Hlavní strana Aukro.cz

Při spuštění nového layoutu, který budeme dále označovat jako den D, bude každému zákazníkovi při první návštěvě, na základě cookies, spuštěno flash modální okno přes celou stranu Aukra.

Ztvárnění, scénář:

Na bílém, jen lehce transparentním pozadí, tak aby bylo jen nepatrně vidět Aukro v pozadí, poskakuje panáček značky Alza.cz. Panáček žongluje a pohazuje si s logy mall.cz a kasa.cz.

Opodál skotačí na gumě loga Sbazaru, Bazoše a Mimibazaru.

Přichází muž (výkonný ředitel Aukra Milan Kučera), udiveně se ptá a kroutí hlavou:

„Co vy tady děláte?“

Popostrkuje před sebou panáčka Alzy, který nepřestává žonglovat s logy kasy a Mallu mimo obrazovku. Loga Sbazaru, Bazoše a Mimibazaru na gumě vyskočí mimo obraz.

Milan se vrátí na střed, upraví si lehce nervózně vlasy a zatuká na monitor zevnitř a říká:

„Jste tam ještě? Super, jste. My jsme Aukro, ani bazar, ani eshop, ale Aukro a protože vám nasloucháme“ Přiloží ucho na monitor.

„A protože chceme být váš kámoš, váš parták,“ (plácne dlaní na sklo)

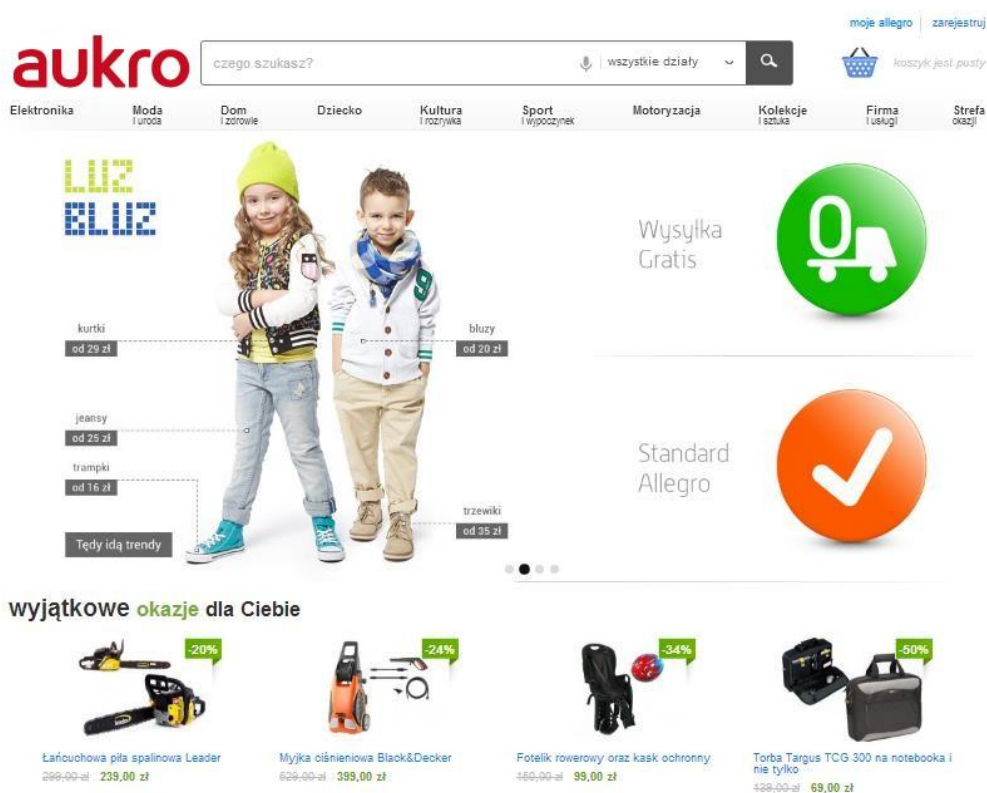
„Víme, že jsme pro vás tak trochu dinosaur“ U slova dinosaur zpomalí hlas a za ním se pomalu šine dinosaur. Milan se na něj otočí a říká: „No šup, šup, běž, běž, už jsi tu dávno neměl být! No trochu jsme Aukro vylepšili. A nebojte se, nic jsme vám nikam ne-

schovali, a když nebudete vědět, obraťte se na nás nebo běžte na stránku www.nove.aukro.cz, tam se dostanete i bannerem na hlavní straně.“

Přejde do levého horního rohu, jednou vyskočí a jen mávne rukou, jakoby se snažil něco chytit, nic však nechytí, vyskočí podruhé a chytne rožek bílé fólie.

Zatímco skáče a pusou ztvárňuje víření bubnů, objeví se na scéně více lidí a říkají: „ Máme pro vás staré Aukro v novém kabátu“

Milan mezitím chytí rožek a směrem tažením fólie všichni odcházejí, až se fólie strhne celá i s obrazem a uživatel bude na nové hlavní straně Aukra. Obrázek 13 ukazuje, jak bude vypadat nový layout stránky aukro.cz. Obrázek je kopií layoutu polského allegra s dosazeným logem Aukra.



Obr. 14 Nový layout (Allegro Group, 2013, zpracování: vlastní)

Je zde zhmotněno vymezení se v rámci trhu, zdůraznění odlišnosti, přátelská a otevřená komunikace, důraz na zpětnou vazbu od zákazníků, podpora odstranění anonymity. Aukro se více otvírá svým uživatelům. Čistá a jednoduchá kreativa podporuje jednoduchost Aukra a jasnost sdělení.

Na spodní straně hlavní strany bude napevno převodník, který bude uživatele informovat o možnosti přepnutí na starý layout, pokud potřebují. Zároveň bude na převodníku odkaz na

microsite s buttonem „Vše, co potřebujete vědět“, odkaz povede na hlavní stranu microsite <http://nove.aukro.cz>, ta bude popsána v další části.

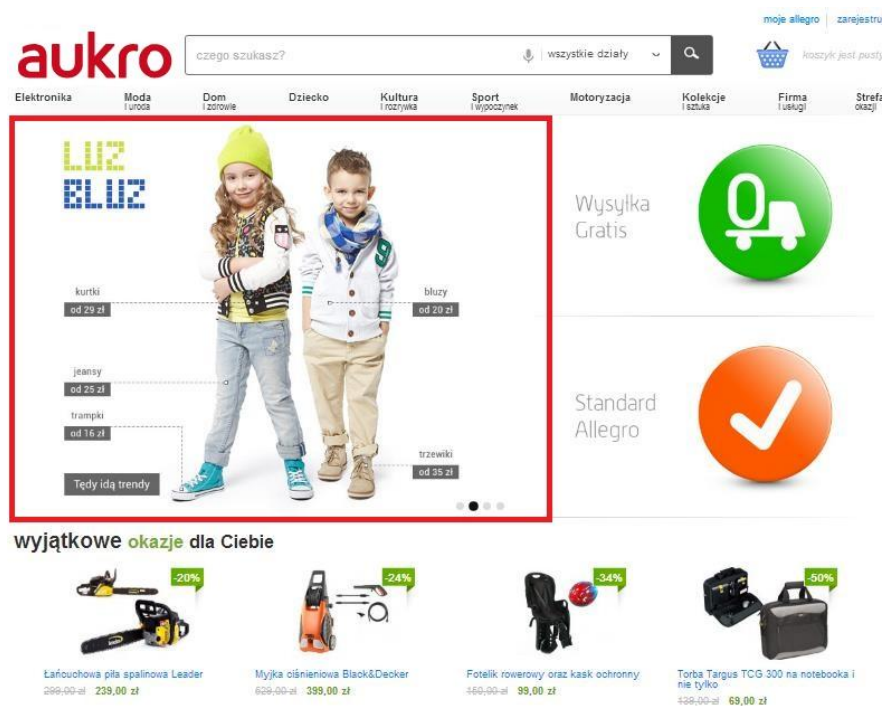
Nyní budou popsány další formáty komunikačního mixu, které podpoří hlavní sdělení a případně ho doplní o další rozšířené informace, které uživatelé při takto zásadní změně potřebují.

Důraz je především kladen na synergický efekt všech kanálů a formátů komunikace, tak aby působily kompaktně.

- Formát: interní bannery na Aukru

Po odhalení hlavní strany budou přímo na ní bannery, které povedou uživatele na microsite. Ztvárnění bannerů bude následující:

Bílé pozadí s Milanem Kučerou, který bublinou zodpovídá určitou otázku z bubliny vedle něj, plus button Více otázek. Variant bannerů bude 5, pokaždé s jiným členem vedení, který bude odpovídat na otázku týkající se svého oddělení. Bannery se budou pravidelně střídát v intervalu 4 vteřin. Bublina s otázkou a bublina odpovědi ztvárňuje dialog s uživatelem, dvojsměrnou komunikaci. Aukru záleží na jeho uživatelích. Obr. 15 ukazuje umístění banneru na hlavní straně.



Obr. 15 umístění banneru (Zdroj: allegro.pl, zpracování: vlastní)

- Formát: newsletter

Newsletter odeslaný na celou databázi registrovaných uživatelů, přes dva miliony registrovaných účtů, který přijde do emailové schránky ráno v den D. Databáze je ošetřena systémem opt in.

Ztvárnění:

Předmět newsletteru: Milane (křestní jméno uživatele), Aukro má novou tvář

Oslovení křestním jménem je technicky proveditelné velmi jednoduše v rámci odesílacího nástroje a je velmi efektivní, pokud se dodržuje vykání. Na tykání nejsou ještě uživatelé připraveni, což potvrzují zkušenosti z klasických newsletterů. Oslovení křestním jménem je velmi netradiční a v množství newsletterů, které uživatelům chodí do emailových schránek, se neztratí. Je větší pravděpodobnost, že jej uživatelé zaregistrují.

Tělo newsletteru:

Stejně ztvárnění jako banner na hlavní straně: bílé pozadí s Milanem Kučerou, který bublinou zodpovídá určitou otázku z bubliny vedle něj, a button Více otázek. Prokliková mapa bude pouze jedna, a to vedoucí opět na MS noveaukro.cz

- Formát: microsite

Microsite bude držet grafickou i komunikační linkou s hlavním videem i dalšími formáty. Linka je velmi svěží, čistá a jednoduchá:

Miniatury bannerů všech managerů v kruzích tvořící dohromady velký kruh na bílém pozadí, uprostřed logo aukro. V široké patičce odkazy na zákaznický servis a odkazy na sociální síť, pro sdílení stránky.

Každý kruh je tématicky nazván, aby bylo jasné, kterého tématu se týká – Zákaznický servis, Vyhledávání a kategorie, Změny nákupního procesu, Kdo je Aukro.

U každého tématu bude manager (ředitel/ka), který je tu oblast odpovědný. Po prokliku na dané téma se spustí podstránka s krátkým videem, kde manager hovoří o problematice výstižně, jasně a stručně, v podobném tónu, jako v hlavním videu mluví Milan Kučera. Videá musí být jasná, ale zároveň hravá, inspirativní a dávající zákazníkům najevo, že Aukro zajímá jejich názor. Manageři zde budou vystupovat opět na bílém pozadí, ale vždy s nějakou vtipnou rekvizitou, na které buď své téma vysvětlí, nebo si s ní budou pohrávat.

Například téma „nákupní proces“ bude natáčeno s drátěným nákupním košíkem, který používáme v supermarketech.

- Zákaznický servis – manager celého oddělení zákaznického servisu bude fiktivně mluvit se zákazníkem na druhém konci telefonu. U ucha bude držet sluchátko klasického pevného telefonu se šňůrou. Budou spolu řešit, že uživatel se nemůže vyznat v nově nastavených filtrech, který zdárně vyřeší. Po zavěšení připomene všechny možnosti spojení se se zákaznickým servisem, zmíní průměrnou dobu odpovědi na dotaz emailem.
- Vyhledávání a kategorie – Milan Kučera, vedle kterého je vzrostlý strom. Vysvětlí, proč má vedle sebe stromu, a přirovná to ke stromu kategorií. Jak jednoduše najít to, co uživatel potřebuje najít, strukturu kategorií a také na stránce samotné ukáže princip ilayeru a stránky kategorie.
- Změny nákupního procesu – o změnách nákupního procesu bude mluvit manager produktového procesu a s pomocí drátěného košíku projde jednoduchý proces nákupu a upozorní na všechny změny, vylepšení apod. zároveň změnu popisuje i z pozice prodejce
- Komunikace a logo – manager marketingové komunikace bude mít v ruce simku z loga aukra. Simkou je myšlena ikona pře typografickým logem aukro, která bude při redesignu odstraněna. Bude mluvit o hodnotách značky, proč nasloucháme našim zákazníkům a proč odstraňujeme simku z loga a především jaký má důvod kompletní změna layoutu, kde zmíní i polské Allegro.
- Kdo je Aukro – manažerka personálního oddělení bude krátce hovořit o tom, jací lidé v Aukru pracují, kde pracují a jaké pevné společnosti jsme součástí. V pozadí za ní bude slide show, kde se budou střídát fotky zaměstnanců z kanceláří, integrací, sportovních akcí apod.

Po skončení videa se může uživatel ptát přímo v diskusním oknu, na které bude odpovídat zákaznický servis, proto se video zobrazí na podstránce, aby se diskuze mohla vždy ubírat daným tématem a neplést více témat dohromady, což umožní efektivní komunikaci.

Součástí microsite bude i nápověda, která provede uživatele celou stránkou a vysvětlí všechny změny.

- Kanál: Facebook, formát: posty v rámci FB profilu Aukro.cz (Plus Twitter)

Sociální média, jako právě Facebook, se staly fenoménem dnešní doby. Komunikace na facebookovém profilu velmi podporuje a prohlubuje vztah mezi značkou a uživatelem. Aktuální profil Aukra čítá přes 90 000 fanoušků, mezi fanoušky jsou jak fanoušci, kteří Aukro milují, tak i nenávidí a dávají mu to opravdu najevo. Velmi často se stává, že při vypjatých situacích musí správci Facebooku čelit opravdu velmi ostré kritice a napadáním, což je potřeba ustát a elegantně z problému vybrusit, omluvit se a především umět opravdu poradit tak, aby rada k něčemu byla a nebylo to jen „mlácení prázdné slámy.“ V rámci komunikace na Facebooku by se nikdy nemělo zákazníky urážet, ani je nijak napadat, samozřejmě je zapotřebí být lehce asertivní, aby komunikace nevyzněla příliš jako jen pochlebování. Fanoušci Facebookového profilu určitě ocení celkovou změnu komunikace směrem k přátelskému vztahu, hravosti, vtipnosti a hledání těch nejlepších kousků z Aukra.

První post bude načasován na dopolední hodiny dne D a bude konstruován jednoduše hravým jazykem a bude odkazovat na hlavní stranu Aukra, kde uživatelé shlédnou video a mohou se dostat na MS.

Ukázka postu: „Byli jste dnes už na Aukru?“, plus odkaz na aukro.

V odpoledních hodinách přibude další post, který bude odkazovat už přímo na microsite.

Ukázka postu: „Na všechny vaše otázky máme odpověď a vysvětlí vám to pomazaní z nej-pomazanějších“ plus odkaz na microsite.

Bude zapotřebí posílit lidské zdroje pro Facebook, aby reakce na komentáře fanoušků byly plynulé a tvořeny v jednotné lince komunikace.

Twitter je ideální způsob jak šířit značku, kampaň mezi odbornou veřejností, novináři, early adopters a opinion leadery. Pro masové použití Twitter není ideální, avšak umí kampaň rozdmýchat

- Kanál: You tube, formát: Trew view in search video

Stejně video, které bude na hlavní straně Aukra, bude umístěno na firemní youtube kanál, a spot bude sponzorovaný. Tedy bude ve výpisu videí upřednostněno před ostatními, což podpoří virální efekt. Do videa bude produkčně dotvořena nová hlavní strana.

Tento kanál je v dnešní době velmi oblíbený, populární a velmi efektivní, co se nákladů týče. Samotný virální potenciál videa je těžko odhadnutelný. Ovšem nejlepší virální videa

jsou spíše ty, kde nejsou promovány značky, a obsah je šokující. I když by to znamenalo větší šíření, návštěvnost a tak dále, z hlediska budování značky to není nyní dobrý krok.

11.3.2 Public relation

Za cílem informování odborné veřejnosti bude vydána tisková zpráva, která vysvětlí hlavní důvody změny layoutu, další kroky a zásadní proměny produktu. Samozřejmě pokud si tiskovou zprávu převezmou i zpravodajské deníky apod., bude efekt ještě větší, ale vzhledem k povaze sdělení to není pravděpodobné.

Další možností, jak podpořit kampaň je seeding, kdy budou placení blogeři a opinion leadři podporovat a upozorňovat na změnu layoutu a odkazovat na microsite. Je vhodné najímat prověřené profesionály, kteří vědí co, jak a kde správně podpořit, tak aby to nevyznělo násilně a nepůsobilo to poté nedůvěryhodně.

11.4 Identita firmy, vymezení tržní niky

Tato část již byla v práci několikrát popsána a vymezení vyjadřuje samotná mise značky Aukro, stejně tak souhrn hodnot.

„Vytváříme přátelské prostředí pro férové obchodování, kde si každý člen rodiny přijde na své, ať si chce splnit přání, hledá inspiraci nebo shání něco konkrétního.

To nejcennější, co máme, jsou naši spokojení zákazníci, kteří o nás mluví a šíří dobré jméno mezi ostatními.“

Aukro představuje v České republice unikátní místo, kde se na jednom místě setkávají nakupující i prodejci. Prodejci mají možnost za minimální náklady prodávat své zboží online a dostat ho tak k velkému množství potencionálních zákazníků. Nakupující najdou nepřebornou nabídku zboží z 16 kategorií. Nakupující mají zároveň možnost nákupu, podobně jako na Ezopu za pevnou cenu, ale zároveň si zboží vydražit a získat tak vybraný produkt za velmi výhodnou cenu. Mimo klasické e-shopové nové zboží, však mohou prodejci na Aukru nabízet i zboží použité. Často se také jedná o unikátní ruční výrobu, vintage módu apod.

11.5 Produkce

Produkční část předchází realizaci každé kampaně, kvalitní produkce a exekuce je stejně důležitá, jako dobře naplánovaná kampaň se zajímavým nápadem a jasným sdělením.

Téměř veškeré aktivity spojené s produkcí budou realizovány nebo řízeny interně, takzvaně in house.

Video bude natáčeno ve spolupráci se studenty oboru audio vize fakulty multimediálních komunikací, univerzity Tomáše Bati, se kterými byly již v minulosti realizovány úspěšné projekty. Vzhledem ke scénáři, není zapotřebí složité rekvizity, či kulisy, pro natáčení postačí bílé pozadí a kvalitní světla. Tým bude čítat kameramana a zvukaře, kteří se dále postarají o střih a postprodukcí.

Z toho důvodu bude natáčení realizováno ve fotoateliéru, kde bude probíhat zároveň i focení profesionálním fotografem. Velkou a nespornou výhodou bude, že se vytížení manažeri nemusí přesouvat z místa na místo nebo tomu dokonce věnovat více dní. Protože se jedná o velmi interní záležitost, která má již dopředu velmi jasně vymezené cíle a ztvárnění, scénář i režii bude řídit oddělení marketingové komunikace. O styling a vizáž se postará profesionální vizážista, zde další výhoda focení a natáčení v jednom místě. Vizážista se nemusí přesouvat a managery neustále znovu upravovat. Co se týče stylingu oblečení, musí být kladen důraz na úplnou přirozenost a pohodlí účinkujících.

Co se týče grafické stránky, vše bude realizováno interním grafickým oddělením, včetně microsite, flash videa v úvodu kampaně. Kódování a programování microsite a hlavní stránky obstará interní programátor.

11.6 Rozpočet a timing

Jedním z aspektů guerilla marketingu je jeho nízkonákladovost. Guerilla není oblíbená jen z důvodu netradičního formátu, který upoutá pozornost, ale také právě pro jeho nízké náklady, což uvítá především finanční oddělení. Zvolení lehčí formy guerilla marketingu pro tuto kampaň bylo ideální, jak ke vztahu ke značce, tak vztahu k rozpočtu. Rozpočet musí počítat jen se základními nezbytnostmi, a z toho důvodu je téměř veškerá produkce realizována interně. Rozpočet byl tedy stanoven metodou přijatelného rozpočtu. Tabulka rozpočtu ukazuje jak externí, tak i interní náklady společnosti.

Tab. 2 Rozpočet kampaně (Zpracování: vlastní)

Pronájem ateliéru včetně focení	250/hod	10 000 Kč
Natáčecí štáb včetně střihu a postprodukce	paušál	18 000 Kč
Vizážista (vizáž, styling)	900 Kč / osoba	4 500 Kč
Rekvizity		2 000 Kč
Promo facebook postů		10 000 Kč
Youtube True view in search video	PPC	20 000 Kč
Seeding	paušál	5 000 Kč
SUM		64 500 Kč

Timing produkce je podmíněn termínu spuštění, které je ovlivněno rozhodnutím polského IT týmu. Udejme nyní hypotetické datum 15.6. Vzhledem k tomu, že se první vlna odehraje, právě během jednoho dne, během prvních pár hodin dne D, je důležité mít správně naplánované a podchycené, protože jsou nejdůležitější pro rozdmýchání celé kampaně. Přesnější timing v tomto případě není zcela nutný. Každý komunikační kanál bude spuštěn v den D v ranních hodinách a přes dopoledne se přidají seedeři, kteří podpoří rozdmýchání situace.

11.7 Jak kampaň a její jednotlivé kanály měřit

Co se týče digitálního marketingu, má obrovskou a nespornou výhodu, co se vyčíslení efektivity týče. Naproti tomu offline guerilla by svůj efekt změřila jen velmi těžší.

Všechny formáty budou sledovány díky důmyslnému systému UTM kódů, které s vysokou přesností v systému Google analytics detekují zdroj návštěvnosti a jeho povahu. Dokážeme zpětně dohledat, která kampaň, který zdroj a který formát přivedl nejvíce návštěv, jak dlouhou dobu strávili na microsite apod. Google analytics je analytický nástroj poskytnutý zdarma společností Google, který umí web sledovat opravdu do hloubky, pokud je vše

správně v kódu stránky nastaveno. UTM kódy se přiřazují k URL stránce buďto otazníkem, jako první parametr, nebo &, jako už několikátý parametr v řadě.

Příklady UTM kódů pro použití této kampaně:

Banner:

```
?utm_source=banner_hp_aukro&utm_medium=banner&utm_content=milan_kucera&utm_campaign=new_layout
```

Newsletter

```
?utm_source=newsletter_aukro&utm_medium=newsletter&utm_content=milan_kucera&utm_campaign=new_layout
```

Facebook

```
?utm_source=facebook_aukro&utm_medium=banner&utm_content=post_01&utm_campaign=new_layout
```

Youtube

```
?utm_source=youtube&utm_medium=true_view_video&utm_content=milan_kucera&utm_campaign=new_layout
```

Seeding

```
&utm_source=nazev_webu_seeding&utm_medium=seeding&utm_content=nove_aukro&utm_campaign=new_layout
```

11.8 Rizika a Krizová komunikace

Může nastat několik krizových situací, ovšem protože změna layoutu je zásadní změna systému, nemusí se obejít bez technických komplikací. Jako hlavní riziko definujeme technický výpadek a podobné problémy.

Aukro jako takové má problémy s technickými výpadky, proto musí být připraveny alespoň základní body krizové komunikace.

Hlavní server Aukra je přímo v Polsku. Protože technické problémy, nejde někdy rozpoznat hned, nebo si jich nemusíme všimnout. První signál o problémech by měl ideálně přijít z polského týmu, který kontaktuje naše technické oddělení, PR, bezpečnost a zákaznický servis. Každá složka již poté postupuje podle interních nastavených pravidel v rámci každého oddělení.

PR je v úzkém spojení se zákaznickým servisem, se kterým vytvoří sdělení pro zákazníky. To pak postupně vystaví na všechny možných komunikačních kanálech, jako je fórum, Facebook apod.

Při krizové komunikaci se zákazníci si musí zaměstnanci udržovat především nadhled, chladnou hlavu, trpělivost a nereagovat popudlivě. Zákazníci, především prodejci budou mít při technickém výpadku reálné ztráty na obratech, zde je důležité je uklidnit, vysvětlit jim situaci, že na nápravě pracujeme, a velmi se omlouváme za vzniklé komplikace.

Zároveň bude ideální dopředu naplánovat případné kompenzace za problémy. Pro prodejce ideálně poplatkové prázdniny (vystavování zboží po určitou dobu zdarma), pro kupující například užitečné reklamní předměty.

Sekundárním rizikem může být úplné odmítnutí majoritní většiny zákazníků, naprosté nepochopení nové grafiky a stránek. V tomto případě bude přichystán záložní krizový plán. Zákaznický servis navýší počty zaměstnanců ve směně a někteří budou vytipovávat problémové uživatele na Facebooku a aktivně jim radit, případně i volat. Aktivní přístup zákazníky uklidní a rychle vyřeší svůj problém. V záloze bude také podrobnější nápověda. Sdělení by mělo být stále jednotné: *„Vaše Aukro, které znáte, jsme vylepšili, zjednodušili a dali mu novou tvář. Každá změna bolí, ale hned jakmile si trošku zvyknete, uvidíte, jaké výhody nový layout přináší.“*

12 MOŽNÉ ROZŠÍŘENÍ KAMPANĚ

12.1 Interní guerilla kampaň pro představení hodnot značky

V práci bylo již několikrát zmíněno, jak důležité je pro vybudování kvalitního brandu, až love brandu (brand, kteří zákazníci bezmezně milují) souznění celé společnosti s brandem samotným. Pokud netáhne společnost za jeden provaz, je cesta k love brandu velmi složitá a nemusí se vůbec podařit. Je velký rozdíl budovat brand v nově vzniklé firmě, která má hodnoty nastaveny a podle nich také i zaměstnance nabírá a oni mohou od začátku svého působení mít nastavenou práci, komunikaci v souladu s brandem a je to pro ně vlastně přirozené. Složitější a náročnější situace je ve větší firmě, která se brand buildingem začala zabývat později a nastavila hodnoty až po nějaké delší době působení na trhu, většinou právě po zjištění, jak vlastně zákazníci značku vnímají. Změna v chování a jednání v nastaveném myšlení zaměstnanců je rozhodně složitý úkol a hlavně běh na dlouhou trať. V projektové části již byly zmíněny takzvané touch pointy pro jednotlivá oddělení, tedy co mohou jednotliví pracovníci dělat ve své práci tak, aby podpořili brand jako takový.

Nyní se však zaměříme na způsob, jakým jsou zaměstnancům hodnoty podány. Jeví se to jako jednoduchý úkol, ale není. Už podání musí korespondovat s hodnotami, a pokud bude zpracování nudné, ubíjející, bez nějaké přidané hodnoty, bude prolínání brandu do společnosti ještě složitější.

Proto se i v tomto případě ubereme osvěžující formou interní guerilla kampaň, která vzbudí zájem a nadšení určitě i u jinak některých spíše apatických zaměstnanců, na kampaň by pak navázaly workshopy s jednotlivými odděleními.

12.2 Kampaň Milujeme Aukro

Přípravy kampaň proběhnou v noci, před tím, než zaměstnanci přijdou do práce. Tím se zajistí moment překvapení.

Zaměstnanci na svých stolech najdou zabalený dárek, ve kterém bude hrníček s potiskem jedné z hodnot značky. V hrníčku bude stočená pozvánka na odpolední „svačinu“. Svačinou je v Aukru myšleno schůzka celé firmy při příležitosti prezentace nebo nějakého oznámení některého z oddělení.

Na chodbách se objeví skákací panáci, kde každé políčko bude obsahovat jednu hodnotu a pře panákem bude claim: „Každý skok k Aukru krok.“

Na záchodech se objeví lepicí papírky s básničkami.

Na zrcadlech budou v úrovni obličeje nalepené papírové rámečky s nápisem: „Nejkrásnější ambasador značky“ na dámských záchodech a na pánských „Nejmužnější ambasador značky“.

V automatech s bagetami, čokoládou a jiným občerstvením budou přes potraviny papírové přebaly s textem: „Stav se odpoledne na sváču☺“

Původní „motivační“ obrazy, na kterých stálo: „Milujeme transakce“, jsou přeškrtnuty a přepsány na „Milujeme Aukro“.

Na chodbě bude prázdný rozbalený spacák a u něj cedulka: „Někteří Aukro milují natolik, že zde i přespávají,“ a pod tím pozvánka na svačinu.

Některá oddělení mají vlastní maskoty, např. křečka, u něj bude cedulka: „Někteří Aukro milují natolik, že po něm pojmenovávají své mazlíčky.“

Odpolední schůzka se ponese ve velmi přátelském a hravém duchu, kde manager marketingové komunikace v krátkosti představí význam brandu na praktických příkladech, jeho budování a především uvede hodnoty značky.

Poté by měla proběhnout krátká diskuze, zda hodnoty opravdu vystihují, to co Aukro je.

Zaměstnancům pak bude rozdán papírový panák (stejný co bude na chodbách) v malém formátu s oboustrannou lepicí páskou, kterého si můžou přilepit na počítače, nebo umístit kamkoliv jinam na svém stole.

Každé oddělení dostane větší pokojovou rostlinu ve velkém květináči a různé barevné papíry, fixy, časopisy a ozdobí si květináč tak, aby vystihoval Aukro a rostlinu si pojmenují. O rostlinu by se měli starat a pečovat, jako o brand Aukra, protože jak brand, tak i rostlina jsou velmi křehké.

Zároveň by obdrželi zaměstnanci pozvánku na další workshopy, už každé oddělení zvlášť, kde se více do hloubky v užším kruhu, budou moci bavit o tom, jak svou prací ovlivňují značku, jaké jsou jejich touch pointy a jak mohou změnit zaseté standardy. Důraz musí být kladen i na to, aby zaměstnanci poté jejich práce bavila, třeba i ještě více, než před tím. Hodnoty se nesmí v jejich očích stát něčím, co by snad měli dělat nad rámec práce. Nesmí brát hodnoty, jako nějakou další směrnici, která jim ztrpčuje práci.

Co se timingu týče, tato kampaň by měla být realizována minimálně 14 dní před dnem D realizace hlavní kampaně při změně layoutu.

Rozpočet:

Tab. 3 Rozpočet interní kampaně (Zpracování vlastní)

Podlahová grafika	2 ks	12 000 Kč
Papíroví panáci	100 Ks	1 500 Kč
Hrnečky	200 Ks	9 000 Kč
Přelepky do automatu	vlastná výroba	0 Kč
Květináče, květiny, výzdoba		1 000 Kč
SUM		23 500 Kč

Rozpočet byl opět stanoven metodou přijatelného rozpočtu. I v rozpočtu na interní kampaň bylo myšleno na snižující se budget, nejen marketingového oddělení. Některé aktivity jsou realizovány interně, aby byly náklady opravdu, co nejnižší.

Existuje několik variant, jak zaměstnanci hodnoty přijmou, a od toho se silně odvíjí další příběh značky Aukro.cz.

Pokud se podaří hodnoty vysvětlit a odkomunikovat při kampani a následných workshopech jako něco, co může firmu posunout dál. Že i jemné nuance v jejich práci mohou ovlivnit celé vnímání značky, zaměstnanci toto pochopí a firma bude táhnout za jeden provaz, potom bude značka Aukro.cz na dobré cestě stát se značkou, ke které mají uživatelé důvěru a odpustí jí občasné technické výpadky.

Na druhou stranu, pokud zaměstnanci pojedou v už dříve nastavených kolejích a neabsorbují sdělení kampaně a workshopy, nebude značka moci prohloubit vnímání uživatelů. Neprohloubí své odlišnosti na trhu a bude více a více jen další v řadě.

ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl analýzu vnímání značky Aukro.cz, vztahu uživatele ke značce a zjištění jejích odlišností na trhu České republiky.

Srovnání předních odborníků zabývajících se značkou a jejím budováním v teoretické části bylo sice obsáhlé, ale přineslo zajímavá srovnání v rovinně klasických a moderních přístupů, především pak komplexní pohled na přístup Martyho Neumeiera. Důležitou částí je také důležitost zaměstnanců při budování značky.

Podstatnou částí analytické části jsou analýzy SWOT a Porterova, které byly popsány již v teorii. Tyto analýzy byly velmi důležité pro vykreslení celé situace a pozice společnosti a značky. Zároveň spolu s interními materiály byly cennými podklady pro vytipování skupin focus group a vytvořením diskusních scénářů. Teoretický rámec průzkumu, včetně zvolených metod, obsahuje teoretická část.

Průzkumná sonda byla velmi podrobná, focus group obsahovala dvě skupiny: uživatelé i neuživatelé Aukro.cz a druhá skupina zaměstnanci společnosti.

Na základě souhrnu průzkumu vznikla v projektové části originální brand story značky Aukro.cz, dle klasického přístupu (mise, hodnoty). Poté také dle modernějšího přístupu Martyho Neumeiera, na základě které byla následně navržena kampaň pro spuštění nového layoutu portálu Aukro.cz, což je pro značku opravdu zásadní změna. Nejedná se jen o změnu „obalu“ produktu, ale o komplexnější změnu, která může velmi ovlivnit vnímání značky. Protože se jedná o změnu takto zásadní, je důležité, aby stanula na základech brand story.

Hlavní závěry výzkumu ukázaly značku jako nedůvěryhodnou, poněkud zastaralou, ale inspirativní, přinášející radost, adrenalin a neustálou změnu. Hlavní odlišující atribut značky na trhu jsou aukce, měnící se nabídka a možnost najít věci, co nikde jinde nenajdete. Co se pozice týče, stále si více přiklání k bazarovým inzertním servisům. Na základě těchto poznatků a zároveň zkracujícího se marketingového budgetu, byla vytvořena osvěžující lehká forma guerilla kampaně, která odstraňuje negativní rysy, podporuje ty pozitivní a vymezuje značku vůči konkurenci.

Guerilla kampaň byla záměrně vytvořena pro online prostředí, aby zde bylo přímé spojení se značkou. Lehká forma guerilly (ne příliš šokující) byla také zvolena záměrně, příliš vel-

ký šok nebo kontroverze by nepodpořilo správná vnímání značky – prohloubilo by nedůvěru. To samé platí pro přesah do offline kanálů.

Dalším přesahem kampaně, je předcházející kampaň pro zaměstnance. Interní guerilla kampaň by mohla být osvěžujícím podáním hodnot a celé brand story zaměstnancům, kteří by už díky formě kampaně mohli vstřebávat, pro jakou značku pracují a jaké značce jsou brand ambasadory.

I přes poměrně malý vzorek v kvalitativním výzkumu byly základní rysy značky a její vnímání dobře identifikovatelné. Ideální by bylo skupiny rozdělit více do hloubky se stejným počtem respondentů a poté výsledky ověřit na větším vzorku některou z metod kvantitativního výzkumu, což by bylo pro podmínky diplomové práce až příliš rozsáhlé. Zde vidím další možné rozšíření mé práce, spolu s prací na vstřebání brand story zaměstnanci společnosti a jejich přerod v ambasadory značky, kteří milují Aukro a doporučí jej svým známým.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AAKER, A. D. *Brand building*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- [3] HAIG, M. *Království značek*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 322 s. ISBN 80-86929-09-4.
- [4] HSIEH, T. *Štěstí doručeno*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011. 254 s. ISBN 978-80-904890-8.
- [5] CHERNATONY, de L. *Značka od vize k vyšším ziskům*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd, Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [10] LEVINSON, J.C. *Guerilla marketing: nejúčinnější a finančně nenáročný marketing*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 326 s. ISBN 80-2513-5462.
- [11] NEUMEIER, M., *The Brand Gap*. 2. vyd. Berkeley: New riders, 2006. 194 s. ISBN 0-321-34810-9.
- [12] NEUMEIER, M. *The Zag*, 1. vyd. Berkeley: New Riders, 2007. 192 s., ISBN 0-321-42677-0
- [13] PELSMACKER DE, Patrick a kol. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

- [14] PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [15] TAYLOR, David. *Brand management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.
- [16] VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [17] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

ALLEGRO GROUP CZ, *Aukro.cz*. [online]. Dostupné z: <http://www.aukro.cz/>

GOOGLE. *Google Trends*. [online]. Dostupné z: <http://www.google.com/trends/>

IDEALISTI. *Proč je důležité ze svých zaměstnanců vychovávat značkové lídry?*. [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://idealisti.eu/prispevky/show/inspirativni-nazory-12?postID=20>

MAČÁLOVÁ, P., *Co české spotřebitele nejvíce ovlivňuje při vnímání značek?*. In: Pro-ByznysInfo.cz [online]. 9.11. 2012 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-58359800-znacka-marketing-spotrebitel>.

MEDIAGURU. *Vztah zákazníka ke značce v digitálním světě*. In: MediaGuru.cz [online]. 9. 3. 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/03/vztah-zakaznika-ke-znacce-v-digitalnim-svete/>.

SDRUŽENÍ PRO INTERNETOVOU REKLAMU (SPIR), *Český internet 2012 v číslech – infografika SPIR*. In: Spir.cz [online]. 1.10.2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.spir.cz/cesky-internet-2012-v-cislech-infografika-spir>.

ASOCIACE PRO ELEKTRONICKOU KOMERCI (APEK), [online]. Dostupné z www.apek.cz

INTERNÍ ZDROJE

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. *Omnibusový výzkum Aukro*. 2012,

85 s.

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. *Roční report souhrnných statistik Aukro.cz*, 2012, 15 s.

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. *Roční report souhrnných statistik Heureka.cz*, 2012, 28 s.

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. *Report spravovaných stránek a náklady Netdirect.cz*, 2012, 35 s.

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. *Manuály nového layoutu Aukro.cz*, 2013, 14 s.

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. *Průzkum Best employer*, 2011, 32 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SMB Small business

C2C Customer to Customer

B2C Business to Customer

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Branding je to co říkají ONI (Neumeier, 2007, s. 24 - 25).....	15
Obr. 2 Srovnání návštěvnosti v rámci C2C	46
Obr. 3 Srovnání návštěvnosti v rámci B2C	47
Obr. 4 Srovnání návštěvnosti s Ebay.cz	47
Obr. 5 Mapa internetových obchodů (Focus Group 1, zpracování: vlastní).....	53
Obr. 6 Pozitivní svět Aukro - radost, pohoda, měnící se nabídky, adrenalin	54
Obr. 7 Negativní Svět - nejistota, těžkopádnost, zastaralost	55
Obr. 8 Mapa internetových obchodů (Focus group 2, zpracování: vlastní)	57
Obr. 9 Pozitivní svět Aukro – zaměstnanci (Focus group 2, zpracování: vlastní)	58
Obr. 10 Negativní Aukro – zaměstnanci (Focus group2, zpracování: vlastní).....	59
Obr. 11 Hodnoty Aukra dle zaměstnanců (Focus group 2, zpracování: vlastní).....	60
Obr. 12 Stávající hlavní strana.....	74
Obr. 13 Logo bez sim (Allegro Group, Aukro.cz, zpracování: vlastní)	75
Obr. 14 Nový layout (Allegro Group, 2013, zpracování: vlastní).....	79
Obr. 15 umístění banneru (Zdroj: allegro.pl, zpracování: vlastní)	80

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 SWOT analýza Aukro.cz (Allegro Group, 2012 Zpracování: vlastní).....	43
Tab. 2 Rozpočet kampaně (Zpracování: vlastní)	86
Tab. 3 Rozpočet interní kampaně (Zpracování vlastní).....	91

SEZNAM PŘÍLOH

P I Diskuzní scénář

PŘÍLOHA P I: DISKUZNÍ SCÉNÁŘ

1. Nakupování na internetu

- Když se řekne „nakupování na internetu“, co si vybavíte? Co všechno vás napadá, jaké asociace, věci, příležitosti máte s nakupováním na internetu spojené?
- Jaké jsou hlavní výhody spojené s nákupem na internetu?
- A jaké jsou hlavní bariéry, překážky, proč například na internetu nenakupujete častěji? Proč například nenakupují jiní lidé, co jim v tom brání?

2. Konkrétní internetové obchody

- Jaké obchody, které znáte, kde nakupujete anebo prodáváte zboží, se vám vybaví?

Pozn. Pokud si nevybaví (mall.cz, kasa.cz, aukro.cz, alza.cz, sbazar.cz, mimibazar.cz, ebay.cz, parfums.cz)

- o Jednotlivé portály, internetové servery jsou na jednom večírku. Stejně jako v normálním životě se spolu baví lidé, kteří mají spolu něco společného. Udělejte skupinky z nyní vyjmenovaných internetových portálů. Roztřídte je společně podle určitého klíče.

Možné otázky pro doplnění v průběhu tvorby skupin

Jak byste nazvali tuto skupinku? Co mají společného?

Jaký z nich patří mezi vaše nejoblíbenější? S jakou skupinkou byste šli na party vy? Z jakého důvodu?

Do jaké míry vás tato skupinka baví, je to pro vás zábavné tyto stránky navštěvovat? Proč ano/ne?

Jaká jsou jeho hlavní pozitiva?

Jaká jsou jeho hlavní negativa?

3. Aukro.cz a jeho vnímání

- Pojd'me se nyní bavit jen internetovém portále Aukro.cz.

- Co vás všechno napadá, když se řekne Aukro.cz? Jaká spojení?

Pozn. Případná podpora asociací: barvy, emoce, příležitosti, pozitivní anebo negativní věci?

- Pokud byste měli Aukro představit někomu, kdo ho nezná, co byste řekli, jak byste ho popsali?

- Když jdete navštívit Aukro.cz, s jakými emocemi máte návštěvu spojenou?

Pozn: Podpora emocí: Adrenalin, zážitek, napětí, klid, vztek, radost

- V čem se liší od ostatních portálů? A v čem je naopak stejné?
- Jaké jsou jeho slabiny? Co najdete na jiných portálech a naopak chybí na Aukro.cz?
- Jaké jsou typické příležitosti, kdy jdete na Aukro.cz? A kdy jdete naopak jinač?

Pro jaké příležitosti není vhodné?

- Co byste na Aukro.cz vyzdvihli, co je pro vás pozitivní?
- Co vnímáte naopak negativně, co se vám nelíbí? Proč?
 - Kdyby bylo Aukro automobil, jaká by to byla značka a typ?
- Jaká je jeho historie? Co je vlastně zač?
- Když si představíte firmu Aukro.cz. Kdo jsou lidé, kteří v ní pracují, kolik zde pracuje lidí – pouze jeden nebo více, jakého pohlaví, věku, vzdělání, odkud si představujete, že Aukro.cz řídí – z domova, z velké/malé firmy, z garáže..., jaké jsou jeho koníčky, povolání, stará se pouze o Aukro nebo má ještě další zaměstnání, z jakého je města?

- Nyní se rozdělte na dvě skupiny, jedna skupina vytvoří tzv. pozitivní koláž, kde se bude snažit vytvořit POZITIVNÍ SVĚT AUKRA a obhájit Aukro.cz, proč je tak skvělé a úžasné, druhá skupina vytvoří tzv. NEGATIVNÍ SVĚT AUKRA a zkusí se zamyslet, co je na Aukro špatného, co se nelíbí vám anebo s čím mohou mít problém jiní lidé. Jak pozitiva, tak negativa se mohou týkat čehokoliv, co vás ve spojení s Aukro.cz napadne, tedy emocionální vztah, reklama, image apod. K tvorbě použijte různé obrázky z časopisů, tužky nebo pastelky

4. Komunikace Aukro.cz

- Zaznamenali jste nějakou komunikační kampaň, reklamu na Aukro? Co si vybavujete?
- Jak se vám líbila/nelíbila? Případně ukázat starší kampaně.



- Hodí se k Aukru? Do jaké míry vystihujete to, jak Aukro vnímáte vy? Je originální?

