

Marketingová komunikace firmy Aukro v době rebrandingu

Bc. Katarína Svobodová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Katarína Svobodová**

Osobní číslo: **K12507**

Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**

Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová komunikace firmy Aukro v době rebrandingu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k tématu práce, zejména definujte základní pojmy v marketingových komunikacích se zaměřením na funkci a cíle branding.
2. Definujte cíle práce, výzkumné otázky a metody výzkumu.
3. Charakterizujte společnost Aukro a popište důvody, které vedly tuto společnost k rebrandingu.
4. Analyzujte za použití informací z dostupných zdrojů průběh a výsledky rebrandingu v této společnosti.
5. Identifikujte slabé a silné stránky rebrandingu, pokuste se definovat rezervy efektivnosti a navrhněte alternativy a zlepšení

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

AAKER, David A. Budování značky. Brno, 2004. ISBN 8072268856.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. Marketing management (12. Vydání). Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Grada Publishing, Praha 2005. ISBN: 80-247-0966-X.

NEUMEIER, Marty. The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design : a whiteboard overview. Rev. ed. Berkekley, CA: New Riders, c2006. ISBN 0-321-34810-9.

PELSMACKER, P. Marketingová komunikace. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0254.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Svatava Navrátilová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

30. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

24. dubna 2015

dne

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

Ve Zlíně

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí 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 rozmnožování.

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či 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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce Komunikace firmy Aukro v době rebrandingu je analýza budování značky a analýza jednotlivých aktivit zaměřených na budování této značky. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je představena značka a její budování, na což navazuje budování hodnoty značky. V praktické části autorka představuje podnik, provede analýzu budování značky, marketingových aktivit a výsledků marketingového výzkumu. Následuje vyhodnocení výsledků analýz a vyvození doporučení pro další vývoj.

Klíčová slova: Značka budování značky hodnota značky, identita značky, positioning značky

ABSTRACT

The objective of the thesis “ The Marketing Communications of Aukro during the Period of Rebranding” is the analyses of brand building and the analyses of marketing activities focused on brand building. The thesis is divided into two main parts. In the theoretical part the brand, it's building and also building of brand equity are introduced. In the practical part the company is introduced. Then the brand building, marketing activities and results of marketing research are analysed. On the bases of the evaluation of the analysis results, the recommendations for further company development are given.

Keywords: Brand, brand building, brand equity, brand strategy, brand identity, brand positioning

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat Ing. Aleši Sekaninovi a celé společnosti Aukro za podporu, rady a informace díky kterým jsem mohla diplomovou práci napsat. Největší díl poděkování patří i Mgr. Svatavě Navrátilové, Ph.D. za odborné vedení, čas a kladný přístup, který mi věnoval v průběhu psaní práce a hlavně za konzultace, které mě dokázaly vždy nasměrovat správným směrem.

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

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 HISTORIE ZNAČKY	14
1.1 ZNAČKA A DEFINICE	14
1.2 ZNAČKA JE VÍCE NEŽ PRODUKT	15
1.3 DŮLEŽITOST ZNAČKY	17
1.3.1 Důležitost značky pro spotřebitele	17
1.3.2 Důležitost značky pro firmu.....	18
1.4 ZNAČKA JAKO SLUŽBA	19
1.4.1 Zaměstnanecká značka.....	20
1.4.2 Employer branding v praxi.....	21
1.5 HODNOTA ZNAČKY	21
1.6 SÍLA ZNAČKY	25
2 BRAND BUILDING.....	26
2.1 IDEA ZNAČKA	27
2.2 IDENTITA ZNAČKY	28
2.2.1 Struktura identity.....	29
2.2.2 Čtyři přístupy k identitě značky	30
2.2.3 Rizika identity značky	30
2.2.3.1 Past obrazu značky.....	31
2.2.3.2 Past pozice značky	31
2.2.3.3 Past vnější perspektivy.....	31
2.2.3.4 Past fixace na atributy výrobku	31
2.2.4 10 důvodů, proč se musí identita značky vyvíjet	32
2.3 FIREMNÍ IDENTITA	32
2.4 POSITIONING ZNAČKY	33
2.5 CÍLE ZNAČKY	34
2.6 STRATEGIE ŘÍZENÍ ZNAČKY	35
2.7 ÚSKALÍ PŘI PROCESU BUDOVÁNÍ ZNAČKY	36
3 VZTAH REBRANDINGU A REPOSITIONINGU	38
3.1 PROCES ZMĚNY ZNAČKY	40
3.2 PŘÍPADOVÉ STUDIE PŘI REBRADINGU SPOLEČNOSTI	40
3.2.1 Koncepce 1 – Nové zůstává starým	41
3.2.1.1 Starbuck rebranding.....	41
3.2.2 Koncepce 2 – Rebranding při fúzi a akvizici	42
3.2.2.1 Škoda Auto ve Velké Británii	42
3.2.3 Koncepce 3 – Rebranding při změně pověsti firmy.....	43
3.2.3.1 Značka Eta	43
3.2.4 Koncepce 4 – Změna značky při vstupu na zahraniční trh	43
3.2.4.1 McCafé.....	44
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	45
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	47

5.1	METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	47
5.1.1	Návod k rozhovoru	47
6	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	49
6.1	VÝCHODISKA ZKOUMANÉHO PROBLÉMU, HYPOTÉZY	49
6.1.1	Kvantitativní výzkum	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST	51
7	O SPOLEČNOSTI AUKRO.CZ	52
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI AUKRO.CZ A DŮLEŽITÉ MILNÍKY	52
7.1.1	Rok 2003	52
7.1.2	Rok 2008	52
7.1.3	Rok 2010	52
7.1.4	Rok 2011	53
7.1.5	Rok 2012	53
7.1.6	Rok 2013	53
7.1.7	Rok 2014	53
7.1.8	Ocenění získaná společností Aukro.cz	54
7.2	HODNOTY ALEGGRO GROUP CZ, S.R.O.	55
7.3	O PRODUKTU	56
7.3.1	Proces obchodování	56
7.3.2	PayU	56
7.3.3	Právní ošetření	57
7.3.4	Bezpečnost	57
7.3.4.1	Program ochrany kupujících	58
7.3.4.2	Program pro ochranu práv	59
7.3.5	Příjmy společnosti Aukro	60
8	ROZBOR SEKUNDÁRNÍCH ZDROJŮ, REALIZOVANÉ KAMPAŇ NA PODPORU ZMĚNY ZNAČKY	62
8.1	ROK 2011 ATL AKTIVITY	62
8.1.1	Cíl kampaně	62
8.1.2	Kreativní zpracování	62
8.1.3	Výsledky kampaně	64
8.1.4	Marketingové vize pro rok 2011/2012	65
8.2	ROK 2012 OMINIBUSOVÉ ŠETŘENÍ	65
8.2.1	Spontánní znalost internetových obchodů	65
8.2.2	Podpořená znalost	67
8.2.3	Asociace spojené s portálem Aukro	68
8.3	ROK 2013 A NOVÝ DESIGN	69
8.3.1	Logo společnosti Aukro.cz	70
8.4	ROK 2014 A ZAMĚŘENÍ NA IMAGE PORTÁLU AUKRO	70
8.4.1	Cíle kampaně	70
8.4.2	Kreativa	71
8.4.3	Výsledky kampaně	71
8.4.3.1	Znalost značek internetových obchodů a jejich užívání	72
8.4.3.2	Vnímané výhody a nevýhody portálu Aukro	72
8.4.4	Hodnotové a funkční atributy značky Aukro	72
8.4.4.1	Vnímání značky Aukro po kampani	72

8.4.4.2	Vnímání značky Aukro po kampani ve srovnání s ostatními sledovanými značkami.....	73
8.4.4.3	Relevance jednotlivých značek pro nákup nového zboží	73
9	OBSAHOVÁ ANALÝZA	74
9.1	SPECIFICKÁ KRITÉRIA PRO OBSAHOVOU ANALÝZU	74
9.1.1	Výběrové a analytické jednotky	74
9.1.2	Hodnocení	74
9.1.3	Základní sledované parametry	75
9.2	POMĚR ZASTOUPENÍ HODNOTY ZNAČKY V ANALYZOVANÝCH PŘÍSPĚVCÍCH	76
9.3	ZAMĚŘENÍ PŘÍSPĚVKŮ	78
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI	79
10.1	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	79
10.1.1	Hodnota značky vnímána zaměstanci v závislosti na pohlaví a doby pracovního poměru.....	79
10.2	ASOCIACE SPOJENÉ S POJMEM AUKRO.CZ	80
10.3	S ČÍM BY SI MĚL ZÁKAZNÍK SPOJOVAT ZNAČKU AUKRO.CZ	81
10.4	ZNAČKA AUKRO JAKO OSOBA	82
11	ROZHOVORY S NÁVODEM.....	83
11.1	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ S NÁVODEM	83
11.2	VÝVOJ PRODUKTU	83
11.3	NEGATIVA A POZITIVA FIRMY	84
11.4	VNÍMÁNÍ ZNAČKY Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ	84
11.5	AUKČNÍ NABÍDKY, KONKURENČNÍ VÝHODA NEBO JIŽ MINULOST?.....	85
12	SWOT ANALÝZA	86
12.1	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	87
13	ZÁVĚRY	89
13.1	POTVRZENÍ ČI VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ	89
13.2	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	90
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	91
14	AUKRO A BUDOVÁNÍ BRANDU	92
14.1	AUKRO A 5 DISCIPLÍN BRANDINGU	92
14.1.1	Odlište se	92
14.1.2	Spolupracujte.....	94
14.1.3	Inovujte	94
14.1.4	Ověřujte.....	95
14.1.5	Kultivujte.....	95

14.2	ZAMĚSTNANECKÁ ZNAČKA AUKRO.....	96
14.3	KOMUNIKACE FIRMY A STRATEGIE.....	98
14.4	CO-BRANDING.....	99
14.5	DOSTAT NA PORTÁL ZAJÍMAVÉ ZBOŽÍ.....	99
14.6	ODSTANIT BARIÉRY SLOŽITOSTI PŘI PRVOTNÍM NÁKUPU/PRODEJI	99
14.7	ZAMĚŘENÍ NA ZNAČKU.....	99
14.8	ZAMĚŘENÍ NA PRODEJCE	100
14.9	RIZIKO PROJEKTŮ	100
ZÁVĚR		101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		103
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		107
SEZNAM OBRÁZKŮ		108
SEZNAM TABULEK.....		109
SEZNAM PŘÍLOH.....		110
PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE.....		112
PŘÍLOHA P IV: GRAF: ČASOVÁ OSA ZVEŘEJNĚNÝCH PŘÍSPĚVKŮ A POČET LIKŮ VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ.....		115

ÚVOD

V dnešní době, kdy funkční charakteristiky produktu považují zákazníci za samozřejmost, se dostávají do popředí značky, jejich tvorba a budování. Ať se jedná o automobil, banku nebo minerálku, je to vždy značka, která rozhodne o úspěchu či neúspěchu. Úkolem značek je přesvědčit lidi zvenčí, aby je koupili, a zároveň přesvědčit lidi uvnitř, aby v ně věřili. Existují různé návody a rady, jak vybudovat úspěšnou značku. Všeobecně platné pravidlo však neexistuje. Svět značek je různorodý, neexistují žádné dvě stejné značky, a proto zjistit přesné příčiny fungování značky je značně složité. Právě tato absence univerzálního pravidla dělá z tvorby značky druh umění a to je také důvodem, proč tolik značek nakonec neuspěje.

Lidé milují značky, protože se díky nim můžou definovat a zařadit se do určitého kmene. Zdá se, že v dnešním materialistickém světě je náklonnost ke značce jakousi náhradou či doplněk náboženské víry. Lidé mají také neuvěřitelnou moc rozhodnou o tom, jaká značka bude úspěšná. Efektivní přístup k tvorbě brandingové strategie ze strany společnosti je dobrou cestou k získání nových zákazníků a k udržení si zákazníků stávajících. V úspěšných firmách toto vědí, a proto je značka středobodem života jejich společnosti. Moc značek poroste i v budoucnu, proto je důležité pochopit, jak je firmy můžou řídit a ovládat.

Práce je zaměřena na společnost Aukro.cz. Předmětem její činnosti je provoz a rozvoj internetové platformy Aukro.cz, který kopíruje úspěšný polský portál Allegro.pl. Česká republika se stala první zemí, kam byl tento model lokalizován. Tato služba začínala hlavně jako aukční portál – byla stavěna jako protiklad e-shopům, jako místo, kde ceny začínaly od jedné koruny, kde šlo o hru a o výhru. Původní myšlenka Aukra byla jako zprostředkovatele obchodů mezi běžnými lidmi, tedy C2C business model (klient – klient). Kvalitní aukční portály se ale vyvíjejí dle přání svých klientů a webový portál, kterému ze setrvačnosti lidé stále říkají aukční, se tak nenápadně transformoval v tržiště – marketplaces. V současnosti, měřeno úspěchem portálu Ebay.com, se Aukro přestalo pozicovat jako aukční portál a v honbě za získáním co největšího tržního podílu se začalo profilovat více jako B2C marketplace, kdy aukce zcela potlačilo. Je to správná strategie nebo společnost ztrácí svoji jedinečnost? Na tuto otázku odpoví praktická část práce. V projektové části se autorka zaměří na návrh budování značky Aukro.cz, který bude reflektovat komplexní výsledky provedených výzkumů.

Hlavním cílem této diplomové práce bude analýza strategie budování značky, aktivit zaměřených na budování značky a kritické zhodnocení návaznosti těchto aktivit na stanovenou strategii.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE ZNAČKY

Značky, bez ohledu na formu, jsou známy již po staletí. V Americe započal trend brandingů díky Evropanům, kteří se usadili v Severní Americe a přinesli s sebou praktiky používání značek. Mezi ně patřili například výrobci tabáku či léků (Keller, 2007, s. 80).

Během Občanské války se objevila spousta vlivů, které napomohly k obrovské ziskovosti výrobků označených značkou. Výrobky se efektivně prodávaly hlavně díky masivním reklamním kampaním. V tomto plodném značkovém období se začalo rozmáhat také padělání a imitace. V roce 1870 byl tak uzákoněn první federální zákon o ochranných známkách. Ten nechal vzniknout prvnímu a jednoduchému seznamu značek. Zájemci o registraci museli doložit popis a užití zboží, které značka reprezentuje. V období Velké hospodářské krize, které začalo rokem 1929, se reklama ocitla pod palbou – byla považována za klamavou a manipulativní. V řízení značek došlo v tomto období k dramatickým změnám. 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 se objevila silná poptávka po kvalitním značkovém zboží, která vedla k explozi prodeje. 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, který, stejně jako dnes, musel být jakýmsi všumělcem. Takový úspěšný manager musel být oddaný značce, mít schopnost odhadnout situaci a talent k vytváření kreativních nápadů (Keller, 2007, s. 80 – 83).

1.1 Značka a definice

Značka – anglicky „brand“ – pochází ze staronorského slova brandr, což znamená vypálit, protože značka či cejch se používaly a stále používají ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka (Keller, 2007, s. 32).

Můžeme říci, že v dnešní době tento pojem plní stejnou funkci. Něco, co nemá značku, budou lidé s největší pravděpodobností vnímat jako obyčejnou věc. Pomocí značky se tedy odlišují a zároveň identifikují výrobky či služby jednoho či více prodejců v konkurenci

trhu. Značky umožňují vystoupit z anonymity a z běžných výrobků či služeb udělat něco originálního a zapamatovatelného. Je to tedy pojem, který stojí mezi spotřebiteli a výrobcí.

Lze za brand považovat pouze symbol, který je na etiketě určitého produktu? Nebo snad brand vyjadřuje a zachycuje něco hlubšího? Mezi odborníky neexistuje přesná a všeobecně uznávaná definice značky, protože samotné značky prošly určitým vývojem, měnily se jejich funkce a vnímání.

Americká marketingová asociace (AMA, © 2015, online) podporuje původní funkci značky a definuje ji z pohledu společností jako: „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu*“.

Někteří odborníci zastávají poněkud odlišný náhled na brand a považují definici Americké marketingové asociace za zjednodušenou. Podle nich je brandem vše, co lidem proniklo do povědomí a je to nějak pojmenované (Keller, 2007, s. 33).

David Aaker (2003, s. 20) přirovnává značku k lodi, která pluje se svou flotilou do bitvy. Manažer značky je kapitánem, který musí vědět, kam pluje jeho loď a udržovat kurs, aby loď nenarazila na útes a neztroskotala. Udržovat kurs zároveň musí i posádka a v případě nutnosti zasáhnout. Konkurenci na širém moři představují ostatní lodě. Pokud jsme seznámeni s jejich polohou a směrem plavby, cestu po moři máme ulehčenou. V opačném případě se může stát, že budeme lovit ryby ve stejných vodách. Vnímání a motivace zákazníků je jako vítr: je důležité znát jeho směr a sílu a jeho možné změny.

Neumaier (2006, s. 2) definuje tento pojem z pohledu zákazníka a tvrdí, že značka je instinktivní pocit člověka o produktu, službě nebo společnosti a je nakonec vždy definována jednotlivci, ne společnostmi. Jediné, co společnosti v tomto procesu mohou ovlivnit, je komunikace vlastností, které odlišují jejich výrobky či služby od ostatních. Pokud je tato komunikace úspěšná, dojde dostatek jednotlivců ke stejnému intuitivnímu pocitu a společnost má definovanou značku.

1.2 Značka je více než produkt

Je důležité si uvědomit rozdíl mezi značkou a výrobkem. Lidé často mluví o řízení značky, ale myslí tím řízení výrobků, prodeje, distribuce a kvality. Podle Neumaiera (2006, s. 2) řídit značku je mnohem složitější, protože je mnohem méně konkrétní – je jako aura, neviditelná vrstva významu kolem produktu.

Keller (2007, s. 34) chápe značku jako produkt, ale takový, který dodává něco navíc, a to jej právě odlišuje od ostatních produktů, které byly vytvořeny k uspokojování stejné potřeby.

Výrobek je to, co firma vyrábí. Zahrnuje sortiment, atributy, kvalitu, hodnotu a způsob použití. Značka je však více než výrobek. Značka zahrnuje další charakteristiky výrobků:

- uživatelé značky
- země původu
- asociace spojené s výrobcem
- osobnost značky
- symboly
- vztah značka – zákazník
- emoční požitek
- sebevyjádření (Aaker, 2003, s. 63).

Podle Příbové (2000, s. 16) značkové myšlení překonává produktové, které chápe značku jako “nálepku“ na produkt. Značka je prvotní, produkt se pohybuje v rámci mezí, které jsou mu značkou vymezeny.

S trochou nadsázky můžeme říci, že někteří zakladatelé světoznámých značek našli recept na nesmrtelnost, protože vytvořili konkurenční výhody skrze asociace, které se nevztahují k produktům. Vytvořením těžce definovatelných, ale přesto vnímaných rozdílů mezi produkty prostřednictvím značky, tak dosáhli hodnoty, která může být pro firmu nejcennějším majetkem.

Kapferer (2008, s. 41) pokládá tyto pojmy za rovnocenné, přičemž nejdůležitější je jejich průnik tzv. haló efekt.

Když se podíváme do historie, většina značek se rodí z inovace produktu nebo služby, které překonají své konkurenty v dané kategorii. Kvalitní výrobek nebo služba byly určujícím faktorem pro úspěšnou kampaň. Později, když se pouze z názvu produktu stane značka, mohou mít zákazníci stejný důvod pro nákup (kvalitní výrobek), i když ve skutečnosti už mohou na trhu existovat kvalitnější výrobky. Nerozhodují se tedy již racionálně, ale na základě emocí.

Značky vyjadřují soubor nehmotných prvků – image, vlastnosti, pověst a garanci kvality. Tyto atributy souhrnně nazýváme positioning a často stojí za samotným důvodem ke koupi

konkrétních produktů. Více než konkrétním vlastnostem lidé mají tendenci věřit zvěstem či pověstí o značkách. Z tohoto pohledu můžou být značky mnohem důležitějším a určujícím faktorem při koupi než samotné produkty, které reprezentují soubor hmatatelných a viditelných vlastností. Průnik těchto dvou množin nazýváme haló efekt. Tento efekt je hlavním zdrojem hodnoty vytvořeným značkami (Kapferer, 2008, s. 41).

Z tohoto vyplývají výhody značkových produktů oproti generickým a potřeba budování značek oproti marketingu zaměřeného pouze na vývoj produktu. Souhrnně tedy můžeme říci, že značka je neoddelitelnou součástí produktu a obráceně. Nejlepší značka potřebuje mít špičkové produkty, protože pokud věříme výrobci, věříme i značce.

1.3 Důležitost značky

Navzdory nízké popularitě generických výrobků nás může napadnout otázka: Je opravdu značka důležitá? Pojďme si na tuto otázku odpovědět z pohledu zákazníka a společnosti samotné.

1.3.1 Důležitost značky pro spotřebitele

Neumaier (2006, s. 8) vidí vzrůst důležitosti značky se změnou ekonomiky od unifikované masové výroby k masovému přizpůsobování zákazníkům, kdy se naše možnosti výběru mnohonásobily. Silná značka by neměla jen zjednodušit zákaznicko rozhodování, ale měla by dokázat snížit riziko a vytvořit či naplnit jeho očekávání. Na jednu stranu mají lidé mnohem více informací o produktech nebo službách, ale také žijí v uspěchané době. Konkurenti od sebe navzájem kopírují vlastnosti výrobků a pro zákazníky je mnohem těžší nabízené výrobky rozlišit. Lidé jsou tedy nuceni se začít rozhodovat podle symbolických atributů namísto porovnávání výhod a vlastností. Při výběru si kladou otázky: „Kde se produkt prodává? Jací lidé jej kupují? Co o něm říkají ostatní?“. Spíše než posouzení vlastností a výhod rozhodne o koupi určitého výrobku stupeň důvěry, kterou k němu cítí.

Použití značek pomáhá podle Kotelera (2007, s. 628) kupujícím mnoha způsoby:

- vypovídají o kvalitě produktu
- zákazník kupující stejný produkt již ví, co od něj očekávat
- pomáhají uživatelům se rozhodnout při výběru mezi dalšími produkty ve stejné řadě
- upozorňují na nové produkty.

Značky pomáhají i spotřebitelům vyjadřovat jejich názory či přesvědčení. Poskytují také neverbální informace a ukazují jisté stránky uživatele Chernatony (2007, s. 8 – 9).

Keller (2007, s. 39 – 40) shrnuje důležitost značek pro spotřebitele v možnosti změnit jejich vnímání a zkušenost s produktem. Spotřebitelé v dnešní stále uspěchanější době ocení schopnost značky zjednodušit a snížit riziko při rozhodování. Značky také pomáhají spotřebitelům vytvořit svou vlastní image a sdělit tak ostatním, jaká jsou osobností nebo jakou, osobností by chtěli být.

1.3.2 Důležitost značky pro firmu

„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 ostatní hmotné věci – a já bych dopadl lépe než vy“ (Chernatony, 2007, s. 7).

Tento výrok nám naznačuje, jak důležitou hodnotu může mít dobře spravovaná značka pro firmu. Často se stává, že některé podniky podceňují hodnotu dobrého jména značky a neuvědomují si, že v těžkých dobách mohou těžit z tohoto přínosu.

Chernatony (2007, s. 8) uvádí tři typy aktiv, které jsou pro firmu zdrojem příjmů: hmotná aktiva, značky a nehmotná aktiva podniku a dodává, že v závislosti na tržním segmentu, může být až 70% příjmů připisováno značce.

Keller (2007, s. 41) definuje význam značky pro firmu jako nesmírně hodnotné, právně vymezené vlastnictví, které má schopnost ovlivnit chování zákazníka a poskytuje jistotu budoucích zisků jejím majiteli.

Značka může být také chápána jako silná, těžce napodobitelná konkurenční výhoda. Funkční vlastnosti produktu v dnešní době lze rychle napodobit, nebo dokonce překonat. Emoční hodnoty spojené se značkou mohou propůjčit výrobkům jedinečné asociace a významy, které se jen velmi těžko napodobují. Pokud značka poskytuje zákazníkovi synonymum ke slovu kvalita, kupující se stává věrný této značce a znovu si ji vybere i v budoucnu. Tato věrnost poskytuje předvídatelnost a jistotu zakázek pro firmu a vytvoří vstupní bariéry, které stěžují ostatním firmám vstup na trh (Keller, 2007, s. 40, 2007; Chernatony, 2007, s. 9).

1.4 Značka jako služba

Tato práce se zabývá komunikací firmy Aukro v době rebrandingu, proto se v této části autorka zaměřuje na to, jak dát službě značku a poskytnout značce význam pro spotřebitele. Služby jsou ve srovnání s výrobky méně hmatatelné a více odlišné kvalitou v závislosti na lidech, kteří tuto službu poskytují. Branding služeb dává uživatelům vědět, že firma vytvořila specifickou nabídku služeb, která je něčím výjimečná, a proto si zaslouží své vlastní pojmenování (Keller, 2007, s. 45).

Zároveň značka musí fungovat i v oblasti důvěryhodnosti, protože důvěra je nejrychlejší zkratkou k nákupu. Uživatelé vyžadují stále vyšší úroveň služeb jak během, tak po návštěvě webových stránek. Pracovníci služeb musí být k dispozici pro zákazníky v reálném čase a poskytovat aktuální informace. Úspěšné internetové značky jsou ty, které si našly unikátní způsob, jak uspokojit nenaplněné požadavky spotřebitelů, poskytují jedinečné zkušenosti s nákupem a nejvyšší úroveň zákaznických služeb.

Značky v oblasti služeb závisí na lidech, a proto je každá transakce odlišná od ostatních. Je nutné přesvědčit zaměstnance, že značka je tak dobrá, aby si ji zamilovali, dýchali pro ni a aby se při jednání se zákazníky stali jejím zosobněním. Pro zákazníka je značkou v tomto případě člověk, který tuto značky zastupuje. Pokud s ní není dostatečně ztotožněn, může vztah mezi značkou a zákazníkem zaniknout. V oblasti služeb je pro zákazníka chování zaměstnanců určitým prvkem k posouzení toho, zda je značka skutečně taková, jak se proslazuje. Když něco nevyjde, tak jak má, začíná zákazník značku posuzovat nejvíce. Reakce značky na tuto situaci záleží hlavně na lidech, jak se chovají. Lžou, svalují odpovědnost na jiné, přepojují uživatele z jedné linky na druhou? V tom případě volba této značky byla krokem vedle. Pokud jsou však ochotní, chápaví, vstřícní a přátelští, jednají v zájmu zákazníka, můžou si poté uživatelé pográtulovat k výběru (Olins, 2003, s. 85 – 86).

Úspěšné společnosti si toto uvědomují a chápou, že klíček k dlouhodobému úspěchu značky je důsledné a konzistentní chování zaměstnanců. Podle Olinse (2003, s. 86 – 87) existují pravidla, kterými by se měli řídit značkové služby:

- vyškolte zaměstnance tak, aby žili značkou a věděli, co značka reprezentuje
- chovejte se tak, aby to odpovídalo tomu, co říkáte
- klíčem k úspěchu značky jsou zaměstnanci, protože ji reprezentují
- chovejte se k zákazníkům, tak aby Vaši značku nepotopili, ale naopak ji pozvedli.
- platí heslo náš zákazník, náš pán

- naslouchajte potřebám a stížnostem zákazníků.

1.4.1 Zaměstnanecká značka

Je důležité si uvědomit, že každá společnost má značku zaměstnavatele, ať chceme či ne. Vzniká s nástupem prvního zaměstnance. Vlastně již s prvním inzerátem v rubrice nabídek práce přichází první zkušenost se značkou zaměstnavatele. V průběhu všech fází zaměstnaneckého cyklu sbírají lidé různé zkušenosti. Postupným kumulováním těchto zkušeností dochází v mysli k vytváření obrazu – image zaměstnanecké značky (Menšík, ©2012, online).

„Jednoduše řečeno, zaměstnanecká značka je značkou důvěryhodnosti každé organizace – souhrn všech částí zaměstnavatele – tedy toho, čím jste jedineční; toho, co vyznáváte, a také vaší osobnosti. Sděluje současným i potenciálním zaměstnancům, co jim společnost nabízí“ (Santler, ©2007, online).

Není náhoda, že původně termín brand znamenal značkování dobytka. V přeneseném smyslu takové trvalé stopy "vypaluje" každý zaměstnavatel na své zaměstnance a každý ze zaměstnanců do svého okolí. Samozřejmě je tato stopa buď pozitivní, nebo negativní. Jako ve všech činnostech trvá vytvoření pozitivního dojmu déle a je náročnější než vytvoření dojmu negativního a vychází hlavně ze zkušenosti zaměstnanců a nabídky zaměstnavatelů.

Pod pojmem zaměstnanecká značka si můžeme představit:

- vztah ke stávajícím, bývalým a potenciálním zaměstnancům
- zásady a hodnoty společnosti
- kvalitu spotřebitelské značky a pozice na trhu (Santler, ©2007, online).

Silné spotřební značky mohou tedy prodat služby a přilákat zákazníky, ale silné zaměstnanecké značky přitahují správné lidi, nutí je zůstat a zároveň pomáhají zaměstnancům pochopit význam značky a správně ho reprezentovat. Zaměstnaneckou značku lze také budovat a to pomocí employer branding. Tedy budování značky coby žádaného zaměstnavatele. Employer Branding se zaměřuje na vzájemné porozumění a vyjasňuje podmínky vztahu zaměstnanec firma – tedy co od sebe obě strany vyžadují a co na oplátku dostanou. Firma komunikuje vizi a poslání. Musí mít jasno v tom, proč existuje, co je smyslem podnikání, kam jako organizace směřuje, co očekává, a co chce dát spolupracovníkům. Součástí sdělení jsou také emoce. Kromě toho, CO a JAK sděluje hlavně PROČ (Menšík, ©2012, online; Santler, ©2007, online).

1.4.2 Employer branding v praxi

Metodologická východiska interního brandingů neboli employer branding jsou známa již dlouho. V praxi se však této oblasti mnoho firem nevěnuje. Společnosti k procesu interního brandingů nejčastěji přistupují v okamžiku nespokojenosti zaměstnanců nebo změny positioningu značky. Formalizovaná náprava má pak stejně jako u klasického brandingů tři části: diagnostiku problému, adaptační program se zaměstnanci a s odstupem minimálně půl roku testování dosažených výsledků. V první fázi se zjišťuje míra emočního engagementu a znalost hodnot značky. Engagement zaměstnanců je dobrovolný emoční závazek, který má zaměstnanec vůči firmě a jejím cílům. Tento emoční závazek znamená, že „engaged zaměstnanci” nedělají jen pro výplatu nebo pro další povýšení, ale pracují ve jménu firemní mise naplno, jakoby byla jejich. Při výzkumu se využívají dotazníky a hloubkové rozhovory se zaměstnanci na odlišných pozicích a s různou délkou doby strávené ve firmě. Na základě této diagnostiky jsou zaměstnanci rozděleni do čtyř skupin (viz obrázek Typologie zaměstnanců) a pro ně se pak volí specifický program. Pro každou kategorii existuje vlastní strategie rozvoje i cíle, kterých se má dosáhnout. Ideální samozřejmě je, když je ve firmě většina tzv. Brand Champions (Kříž, © 2011, online).



Obrázek 1 – Typologie zaměstnanců

Zdroj: Kříž, © 2011, online

1.5 Hodnota značky

Zákazník spatřuje ve značce především tu hodnotu, kterou pro něho produkt má, a jen to ho motivuje k tomu, aby chtěl produkt vlastnit. Jestli tedy chceme vyjádřit kvalitativně

sílu značky, musíme ji posuzovat podle její hodnoty. Hodnota značky, jak dodává Aaker, tvoří hodnotu nejen pro zákazníka, ale také pro firmu. Aaker (2003, s. 81) definuje brand equity jako souhrn aktiv a pasiv, které neoddělitelně patří ke jménu a logu a zvyšují nebo snižují hodnotu.

Bohužel i ohledně spojení "brand equity", neexistuje ustálená definice, která by popisovala tento pojem. Tento pojem je vysvětlen mnoha různými způsoby a pro mnoho různých účelů, takže výsledkem je jisté zmatení a prázdnota termínu.

Podle Kotlera (Kotler, 2007, s. 635), „představuje hodnota značky pozitivní rozdíl, kterým se projeví znalost značky na odezvě zákazníka na výrobek či službu“.

Měřítkem hodnoty značky jsou (Aaker, 2003, s. 8 – 24):

- znalost značky
- věrnost.
- kvalita a její vnímání
- asociace se značkou.

Znalost značky – vypovídá o tom, jakou má v mysli spotřebitele značka sílu. Znalost se dá měřit různými způsoby, od pouhé identifikace, přes vzpomínku až po dominanci. Za úspěch se dá pokládat, i když spotřebitel neví, za jakých okolností se přesně se značkou setkal, jaké produkty prodává, jaké obsahuje poselství, čím se liší od jiných značek apod. Přesto tento samotný fakt, že značku zná, vyvolá v jeho mysli pozitivní odezvu, že se jedná o dobrou značku. Dominance jména značky představuje nejvyšší úroveň znalosti. Tento úspěch se může proměnit v tragédii, pokud se jméno značky stane běžným označením pro daný výrobek, že už je nelze chránit zákonem (Aspirin).

Věrnost značce – je důležitým aspektem silné značky, neboť hodnotu značky pro firmu tvoří z velké části právě věrnost, kterou značka u zákazníků vzbuzuje. O základy vysoce věrných zákazníků lze očekávat, že vytvoří předvídatelný objem prodeje a tok zisku. Kotler (2007, s. 636) vnímá situaci tak, že „za každou silnou značkou stojí skupina loajálních zákazníků“. Loajalita zákazníků je tedy klíčové slovo pro silnou a úspěšnou značku. Pro podniky je přímo nezbytné, aby budovaly vztahy se zákazníky, a to především s těmi stávajícími. Přispět zde může znalost značky, vnímaná kvalita a účinná, jasná

identita značky. „*Je totiž méně nákladné podržet si věrné zákazníky, než přilákat zákazníky nové*“ (Aaker, 2003, s. 21 – 22).

Vnímaná kvalita – je hlavním motorem ekonomického výkonu. Mnoho společností zahrnuje kvalitu do základních důvodů existence firmy a jejich závazek zní kvalita nadevše. Dosáhnout vnímání kvality u zákazníků je nemožné, pokud tvrzení o kvalitě výrobků není opodstatněné. Vytvořit kvalitní produkt však nestačí, protože zákazníci ji nemusí vnímat. Vnímaná kvalita se může od skutečné lišit. Například pokud je zákazník příliš ovlivněn předchozí představou nebo předchozí zkušeností s nízkou kvalitou. Podniky by měly chránit svou značku před špatnou pověstí způsobenou nekvalitními výrobky, protože cesta zpátky je obtížná. Zákazník nemusí uvěřit novému tvrzení o kvalitě, nebo prostě již nemá zájem si toto tvrzení znovu ověřit, pokud byl již jednou v minulosti zklamán výrobkem podřadné kvality. Podnik může také dosahovat kvality v oblastech, na které zákazník nereaguje, protože pro něj nejsou důležité a zajímavé.

Dalším rozdílem ve vnímané kvalitě může být i skutečnost, že zákazníci nemusí nutně vědět, jak posoudit kvalitu, nebo nemají všechny potřebné informace, aby tuto kvalitu racionálně a objektivně mohli zhodnotit.

Asociace spojené se značkou – jsou všechny spojitosti, které si zákazník vybaví v souvislosti se jménem značky (konkrétní vlastnosti produktu, reklamní aktivity, logo apod.). Na pozadí těchto asociací stojí identita značky. „*Klíčem k vybudování silné značky je proto vyvinout a v praxi uplatnit její identitu.*“ (Aaker, 2003, s. 23).

Aaker nabádá strategy, aby kromě funkčních předností rozšířili identitu značky i o rovinu emotivní a rovinu sebevyjádření zákazníka.

Keller (2007, s. 90 – 91) se ve své publikaci zabývá hodnotou značky z pohledu zákazníka (customer-based brand equity – dále jen CBBE). CBBE definuje jako rozdílový účinek, vyplývající ze znalosti značky oproti reakci zákazníka na marketing dané značky. Základním předpokladem modelu CBBE je, že síla značky spočítá v mínění spotřebitelů (co k ní cítí, co o ní slyšeli, co o ní vědí v rámci svých dlouhodobých zkušeností). V případě pozitivní hodnoty CBBE zákazník lépe reaguje na produkt, jehož značku zná, než na produkt, jehož značka mu nic neříká, i když se jedná o dva srovnatelné produkty. Spotřebitel není tak senzitivní k zvýšení ceny, lépe přijme rozšíření značky a bude značku sám vyhledávat.

Pokud je hodnota značky negativní, znamená to pravý opak – zákazník na marketingové aktivity značky nereaguje.

Pokud nejsou rozdíly v reakcích spotřebitelů, pak může být produkt značky považován za komoditu. Nejjednodušší způsob vysvětlení tohoto konceptu můžeme vidět v testech, kdy jedna skupina zákazníků testuje výrobek, aniž by věděla, o jakou značku jde, zatímco druhá skupina značku výrobků zná. Opakovaně se ve skupinách objevují rozdílné výsledky – i přesto, že obě skupiny testují ten samý výrobek. Toto svědčí o tom, že vnímání zákazníka, jak produkt funguje, závisí do velké míry na jeho dojmu o značce.

De Pelsmacker (2003, s. 67) uvádí, že koncept hodnoty značky je založen na hodnotě vnímané zákazníky a zároveň i na finanční hodnotě značky. Výpočet ekonomické hodnoty značky není tak důležitý, jako hodnota značky z hlediska zákazníků. Finanční hodnotu značky popisuje jako metodický rámce, který používá následující 4 kritéria:

- finanční analýza – slouží k identifikaci výnosů
- tržní analýza – určuje, jakou část daného výnosu tvoří značka („index značky“)
- analýza značky – zjišťuje, jak silnou pozici má značka v povědomí zákazníků
- analýza právnických aspektů – posuzuje jak dobře je značka legálně chráněna.

Lze tedy shrnout, že značky, které si získaly větší loajalitu, mají známější jméno, jsou zákazníci vnímány jako kvalitní, vyvolávají silné asociace a mohou dát zákazníkům další výhody, mají vyšší hodnotu. Pokud mají značky pro zákazníky vyšší hodnotu, jsou spotřebitelé ochotni za ni zaplatit více peněz. Hodnota značky je tedy něco, na co by se měly podniky zaměřit, neboť je nástrojem konkurenční výhody, zatímco image značky je pouze nástrojem pro krátkodobé výsledky. Tato hodnota se v čase vyvíjí, tak jako produkt, s kterým je značka spojená. Vysoká hodnota značky má loajální zákazníky, což firmě zmenšuje marketingové náklady v poměru k výnosům. Aby nedocházelo k snižování důvěryhodnosti nebo vytváření negativních asociací, je důležité udržovat velmi silný vztah s cílovou skupinou. Zpětná vazba, kterou dostávají manažeři, vypovídá o tom, zda zvolená koncepce nebo druh propagace dosahují svého naplnění prostřednictvím zvyšování tržeb (Kotler, 2007, s. 635 – 636).

1.6 Síla značky

Ve světě, kde je racionální volba vzhledem k množství nabídek nemožná, představují značky jistotu, spolehlivost, postavení – tedy identitu, která pomáhá spotřebiteli při vymezování sebe sama. Značka nám umožňuje, abychom se díky ní definovali a projevíli okolí naše vlastní image. O tom, zda bude značka úspěšná, rozhodujeme hlavně my, spotřebitelé. Marketéři nás nenutí kupovat značkové produkty, ale my je přesto kupujeme, protože se nám značky líbí. Můžeme tedy do značné míry rozhodnout, zda se stane značka úspěšná či nikoliv.

Olins (2003, s. 18) ve své knize uvádí, že: *„Síla značky se odvozuje od zvláštní směsice toho, jak slouží a co symbolizuje. Je-li tato směsice správně namíchaná, máme pocit, že značka nějakým způsobem obohacuje naši představu o nás samotných“*. Sílu značkám tedy nedává jen to, jaké jsou, ale také co představují.

Nejlepší a nejznámější značky se chytí takovým způsobem, jenž vyvede z míry všechny, kteří by ji měli údajně řídit. Silné značky dokáží prostřednictvím emocí dát spotřebiteli kousek toho smyšleného světa, který mají představovat a zažehnout v něm až iracionální věrnost a oddanost. Můžeme tedy tvrdit, že jejich věrnost značce je novodobou formou náboženské víry.

Funkční charakteristiky produktu dnes již většinou každý považuje za standart a bereme je jako samozřejmost. Brand extension naznačuje, že značka má svůj vlastní život a osobnost a že pokud jsou s ní spojeny dostatečně silné emoce, zákazníci automaticky přijmou její funkční schopnosti (Olins, 2003, s. 20).

2 BRAND BUILDING

V této části autorka představuje proces budování značky od tvorby idey značky, výběru strategie značky, tvorby identity, přes branding až po positioning značky.

Termín "branding" se začal výrazněji objevovat v oblasti obchodu a služeb již v sedmdesátých letech minulého století, a to především v oblasti přímého prodeje a reklamy. Typickým příkladem velmi úspěšného brandingu jsou společnosti vyrábějící sportovní obuv. Jména těchto značek se v osmdesátých a devadesátých letech dvacátého století staly ikonou. Díky správnému budování, zlepšování, propagace a posilování spotřebitelské značky se těmito společnostmi podařilo úspěšně proniknout na nové trhy a do oblastí, jež jim byly v předchozích letech nepřístupné (Santler, © 2007, online).

Podle Vysekalové (2011, s. 140) se proces vytváření značky podobá vývoji nového produktu, kdy jako první je třeba pochopit význam značky, správně ji umístit, dodat jí odpovídající benefity, udržovat její relevanci a to vše implementovat do systému jejího řízení.

Brandbuilding se v poslední době dostává do popředí. Může za to především fakt, že pouze dobře budovaná, uznávaná a silná značka je schopna vytvořit pro firmu zisk. Lidé jsou nyní také stále více imunní vůči tradičním marketingovým nástrojům, proto firmu musejí využít jiné způsoby, jak vytvářet, budovat a hlavně si udržet vztah se zákazníky. Zákazník je také náročnější a očekává, že za své peníze dostane kvalitní výrobek.

Branding podle Martiny Olbertové intuitivně propojuje výzkum, ideaci, komunikaci, exekuci a strategické řízení značky. Je třeba si uvědomit, že žádná značka není ostrov a neexistuje ve vakuu. Je třeba ukotvit značku v kontextu a dát jí tak smysl. Značka totiž není nic jiného než soubor významů. Tento přístup jde proti hojně proklamované představě, že značka je to, co o ní říkají její zákazníci. Není, to je percepce značky. Značka je význam, kulturně ukotvený. Značka bez významu je jenom prázdnou schránkou (VON, © 2007, online).

Podle Novotného (©2013, online) se v praxi často používá model budování značky, který začíná stanovením brand essence, tedy jádra značky, které je interní firemní záležitostí a na veřejnost se nedostane. To je poté převyprávěno do brand story, příběhu značky, který je prezentován veřejnosti. Na brand story navazují brand places, tedy místa, kde bude značka komunikována lidem, a brand action – jednotlivé aktivity propagace značky.

Klíčem brandingů je vnímání rozdílu mezi značkami v určité kategorii produktu. Neumaier (2006, s. 3) definuje brand management jako management změn, ne změn na papíře, ale změn v myslích lidí.

Vybudování dobrého brandu a důvěry v něj, vyžaduje nejen čas, ale i systematické řízení. Důvěra se těžko získává, ale lehce ztrácí. Dle Chernatony (2007, s. 8) je důvěra zákazníků výsledkem opakovaných interakcí se značkou, které musí být konzistentní.

Dle slov Neumeiera (2007, s. 19) „*Neexistují nudné výroby, jen nudné značky. Jakákoliv značka se může stát díky odvaze a představitivosti charismatickou*“ a jedním dechem dodává, že značka ale musí zvládnout pět disciplín brandingů:

1. odlište se
2. spolupracovat
3. inovovat
4. ověřit si
5. kultivovat se (Neumeier, 2006, s. 19).

2.1 Idea značka

Při procesu budování značky je důležité identifikovat a definovat něco výjimečného, na čem bude idea značky postavena. Pokud chceme, aby naši spotřebitelé zaznamenali naši značku, musíme ji přesvědčit o tom, že přináší něco nového a jedinečného. Tyto vlastnosti by měly být definovány tak, aby byla značka na trhu žádaná a našla si svoji poptávku, a zároveň byla odlišena od stejných značek v dané kategorii. Tento koncept by neměl být složitý, ba naopak. Tato idea by měla být unikátní, ale zároveň jednoduchá na pochopení. Odlišení neznamena pouze jiné funkce nebo výhody (funkce a výhody příliš rychle zestárnou), ale příslib spotřebiteli, který je zcela odlišný od toho, co slibují jiné značky.

Na tomto principu jednoduchosti, odlišnosti a relevantnosti značky je založen i Brand Asset Valuator (BAV), v současnosti jeden z nejuznávanějších patentovaných nástrojů pro hodnocení značek. Tento model byl vytvořen reklamní agenturou Young&Rubicam. Poskytuje komparativní měřítko hodnoty založené na čtyřech pilířích:

- odlišení – určuje stupeň odlišnosti od konkurenčních značek
- relevance – určuje šíři přitažlivosti značky
- úcta – určuje respekt a vážnost značky

- znalost – určuje, jak známá a blízká je značka spotřebitelů (YOUNG & RUBICAM, © 2010, online).

Pro Taylora (2007, s. 103 – 104) je idea krátkou zapamatovatelnou frází, jakýmsi svolávacím signálem, zaměřeným na to, kam značka směřuje, ne výpovědí o tom, co už má za sebou. Idea značky má vést a inspirovat celý tým pracující se značkou a má shrnovat důvody, proč má být značka slavná mezi spotřebiteli.

Poté, co máme ujasněnou ideu značky, můžeme definovat vizi značky. Chernatony (2007, s. 47) chápe silnou vizi jako takovou, která zahrnuje tři vzájemně propojené komponenty:

- budoucí prostředí, které je cílem, jehož značka hodlá dosáhnout
- účel značky – tj. důvod existence značky, který vysvětluje, jakým způsobem značka zlepšení prostředí dosáhne
- hodnoty, které charakterizují značku a umožňují jí splnit daný účel.

Autorka se domnívá, že uvědomění si idey značky je důležitým bodem při budování značky, bez něhož nemá cenu pokračovat v dalších krocích. Ty by byly nekonzistentní a nekopírovaly by ideu značky.

Aby značka byla úspěšná, je třeba sladit ideu značky s obchodní strategií, vypracovat strategii značky, být schopni naplnit podstatu idey a taky zabezpečit dostatek zdrojů a personálu na podporu idey značky. Až po definování idey značky je možné pracovat na vytváření povědomí a na branding.

2.2 Identita značky

Identita značky je hmatatelná část, která působí na naše smysly. Identita značky je definována jako vizuální a verbální vyjádření značky, přičemž podporuje, komunikuje, spojuje a vizualizuje značku. Můžeme se jí dotknout, držet ji, slyšet, vidět v pohybu. Brand identity bere nesourodé prvky a sjednocuje je do uceleného systému. Identita udává značce směr, účel a význam a další aspekty tvořící její podstatu. Je to nejstručnější, nejrychlejší, všudypřítomná forma komunikace. Ty nejlepší identity značky jsou lehce zapamatovatelné, autentické, smysluplné, diferencované a jsou okamžitě rozpoznatelné všude na světě, nehledě na kulturu a zvyky. Má zásadní význam pro strategickou vizi značky (Wheeler, 2003, s. 4 – 5; Aaker, 2003, s. 59).

Identita značky, kterou vytváří výrobce, je přenášena pomocí různých kanálů ke spotřebiteli. Jeho vidění a vnímání značky je ovlivněno mnoha faktory a vlivy, nebývá proto totožné s identitou značky. Identitu vnímanou spotřebitelem označujeme za image značky (Vysekalová, 2011, s. 147).

2.2.1 Struktura identity

Aaker (2003, s. 74 – 75) dále říká, že struktura identity zahrnuje identitu základní a rozšířenou. Základní identita tvoří hlavní jádro značky, je nadčasová a největší pravděpodobností zůstává neměnná i při expanzi značky na nové trhy a k novým produktům. Základní identita silných značek by měla zahrnovat prvky, které dělají značku jedinečnou a hodnotnou. Rozšířená identita obraz značky doplňuje jednotlivými detailními prvky identity, které značce dodávají úplnost. Do rozšířené identity lze zahrnout i důležité prvky marketingového programu značky, které jsou důležité a viditelné pro asociace se značkou spojené. Aaker zahrnuje do rozšířené identity také osobnost značky, která může být důležitý prvkem pro vyvolání zájmu u zákazníka. Rozšířená identita přidává detaily, které pomáhají zobrazit, co značka představuje.

McDonald's, podnikající v 79 zemích s obratem 26 miliard USD, je jednou z nejúspěšnějších globálních značek. McDonald's je zaměřený na hodnotu, částečně proto, že jeho zákazníci mají stejné zaměření, částečně proto, že musí konkurovat agresivnímu přístupu společnosti Taco Bell. Nicméně značka symbolizovaná zlatými oblouky má bohatou identitu, nabízející zákazníkům několik možných spojení.⁶

Základní identita

Nabídka hodnoty: McDonald's poskytuje hodnotu definovanou produktem, speciálními nabídkami a zážitkem z nákupu vzhledem k ceně

Kvalita jídla: Stejně chutné a čerstvé připravené kdekoli na světě

Služby: Rychlé, přesné, přátelské, bez nervozity

Čistota: Naprostá na obou stranách pultu

Uživatel: Zaměření na rodiny s dětmi, ale slouží široké škále zákazníků

Rozšířená identita

Praktičnost: McDonald's je nejpraktičtější rychlé občerstvení – provozovny jsou v místech, kde lidé bydlí, pracují a setkávají se; součástí je efektivní a rychlá obsluha; forma podávaného jídla umožňuje jednoduchou konzumaci

Sortiment: Rychlé občerstvení, hamburgery, zábava pro děti

Podznačky: Big Mac, Egg McMuffin, Happy Meal a další

Občanský postoj: Dětská charita Ronalda McDonalda, dům Ronalda McDonalda

Osobnost značky: Orientovaná na rodinu, veskrze americká, upřímná, výživná, veselá, zábavná

Vztah k zákazníkovi: Asociace na rodinu a zábavu jsou všeobjímající; McDonald's je součástí příjemných chvil

Vztah k zákazníkovi: Dětská charita Ronalda McDonalda se těší účtě, obdivu a oblíbě

Logo: Zlaté oblouky

Postavy: Ronald McDonald, McDonaldovy panenky a hračky

Nabídka hodnoty

Funkční požitky: Chutné hamburgery, hranolky a nápoje za dobrou cenu; extra požitky ve formě hřišť, cen, premií a her pro děti

Emoční požitek: Pro děti zábava prostřednictvím narozeninových večírků, vztahu k Ronaldu McDonaldovi a dalším postavám, pocit neopakovatelných chvil s rodinou. Pro dospělé hřejivý pocit chvil strávených s rodinou, podpořený emotivní reklamou

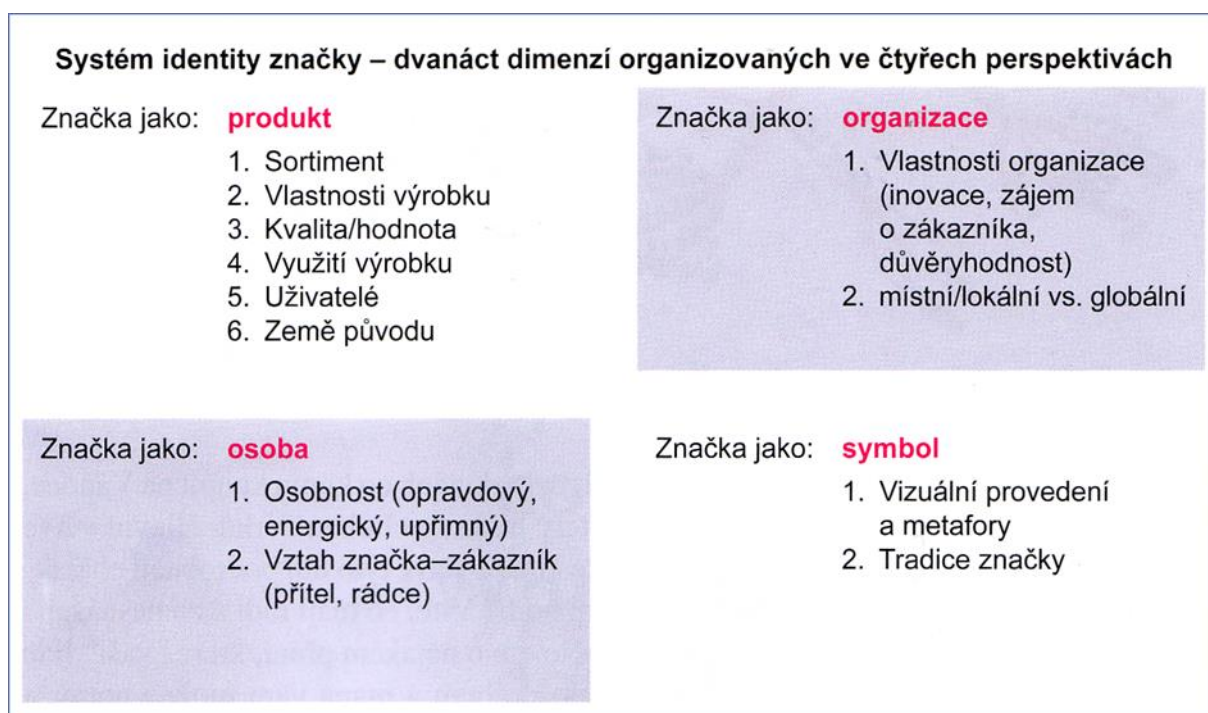
Obrázek 2 – Identita značky McDonald's

Zdroj: Aaker, 2003, s. 79

2.2.2 Čtyři přístupy k identitě značky

Podle Aakera (2003, s. 67 – 73) se identita značky skládá z dvanácti dimenzí, které jsou organizovány ve čtyřech perspektivách (Obrázek 3)

Není potřeba při každé identitě značky využít všechny tyto rozdílné přístupy. Pro určité značky může být dokonce vhodná i jen jedna z nich. Každá značka by měla posoudit všechny tyto přístupy a vybrat pouze ty, které ji pomohou ztvárnit a upevnit pozici, jak je vnímána zákazníky (Aaker, 2003, s. 67 – 73).



Obrázek 3 – Systém identity značky

Zdroj: Aaker, 2003, s. 69

2.2.3 Rizika identity značky

Existuje několik rizikových přístupů k identitě značky, které mohou způsobit omezenou účinnost nebo dokonce neúčinnost strategií značek. Mezi hlavní rizika neboli pasti identity značky, patří dle Aakera (2003, s. 60):

- past obrazu značky
- past pozice značky
- past vnější perspektivy
- past fixace na atributy výrobku.

2.2.3.1 *Past obrazu značky*

Pod pojmem „past obrazu značky“ je chápáno obecné vnímání značky zákazníky a veřejností. Problém nastává, když společnosti „*chybí zdroje, trpělivost nebo poznatky k tomu, dostat se až za značku, a tak se obraz značky stává její identitou, spíše než jenom jedním z jejích vstupů, který lze ovlivňovat*“. Prvotní příčina je v tom, že se podnik příliš orientuje na zákazníka, ten pak diktuje značce, kdo je. Obraz značky je většinou pasivní, hledí do minulosti a je záležitostí taktiky, naproti tomu identita značky by měla být aktivní, neměla by jen odrážet to, co zákazník chce, ale i duši, vizi značky a cíl, kterého chce značka dosáhnout (Aaker, 2003, s. 60 – 61).

2.2.3.2 *Past pozice značky*

Pozice značky je součástí identity značky a představuje nabídku hodnoty, která má být aktivně sdělována cílové skupině zákazníků a která demonstruje výhody vůči konkurenci. Riziko pozice značky se vyskytne, když se z hledání identity značky stane hledání její pozice. Výsledkem je, že strategové raději upřednostní krátkodobé vytváření reklamy než dlouhodobé budování identity. Neustálé zvažování marketérů, které prvky identity komunikovat veřejnosti a které ne, jen brzdí rozvoj plnoprávné identity (Aaker, 2003, s. 62).

2.2.3.3 *Past vnější perspektivy*

Identita značky je nositelem silných stránek, hodnot, vize a často přiměje zákazníka ke koupi. Identita značky by měla pomoci vyjádřit a pochopit zaměstnancům základní hodnoty značky tak, aby je mohli prezentovat dále a zároveň být s nimi ztotožnění. Pastí je, když si to společnost dostatečně neuvědomuje a nedokáže vysvětlit zaměstnancům identitu tak, aby ji správně pochopili (Aaker, 2003, s. 63).

2.2.3.4 *Past fixace na atributy výrobku*

Riziko identity spočívající ve fixaci na atributy výrobku je nejčasnější pastí identity vůbec. Vzniká, když se nerozlišuje mezi produktem a značkou, a veškerá pozornost se soustředí na atributy spojené s výrobkem (kvalita, životnost, spolehlivost, využití, dobrá cena) a ne na rozvíjení identity značky (osobnost značky, symboly, emoční prožitek, vztah značka – zákazník). Tomuto přístupu mohou firmy podlehnout na základě mylných výkladů marketingových průzkumů, které se zaměřují právě na atributy související s výrobky (Aaker, 2003, s. 63). Tato past byla detailně popsána a vysvětlena v kapitole 1.2.

Rizika identity značky jsou důkazem toho, že při špatně zvoleném přístupu se identita může stát omezující nebo dokonce neúčinná. Velmi často firmy sklouzávají k příliš jednostrannému zaměření značky. Klíčem k vytvoření silné identity značky je rozšíření koncepce značky tak, aby byla kombinací více přístupů (značka jako výrobek, organizace, osoba a symbol). Identita značky se musí soustředit na body diferenciací, které nabízejí trvalou konkurenční výhodu firmy (Aaker, 2003, s. 66).

2.2.4 10 důvodů, proč se musí identita značky vyvíjet

Velké značky se nikdy nemění, a přitom procházejí neustálými změnami. Vzhledem k tomu, že zákazníci firmy se neustále mění a nejsou stejní jako před dvaceti lety, mělo by dojít k proměnám i ze strany značek, aby byly schopné na tuto změnu reagovat.

Podle Heatleyho (2008, s. 18) je paradoxem, že značka si může právě jen změnami, udržet své stálé postavení v mysli zákazníka.

Důvody ke změně mohou být stejně odlišné, jako jsou různé jednotlivé společnosti:

- společnost provádí celkový rebranding
- management hodlá vydat signál o změně firemního směřování, kultury či marketingové strategie
- společnost pozměňuje jméno značky a identita značky musí reflektovat tuto změnu
- stávající symbol se stal z nějakého důvodu kontroverzním
- stávající symbol se stal zastaralým co do významu nebo obsahu
- design značky zastaral nebo vyšel z módy
- stávající symbol působí technické problémy – například je příliš jemný pro kvalitní reprodukování
- byl vznesen zákonný požadavek na změnu stávajícího symbolu
- značka nadále existuje i po akvizici původní společnosti
- značka fúzuje a proměňuje se (Gregory, ©2009, online).

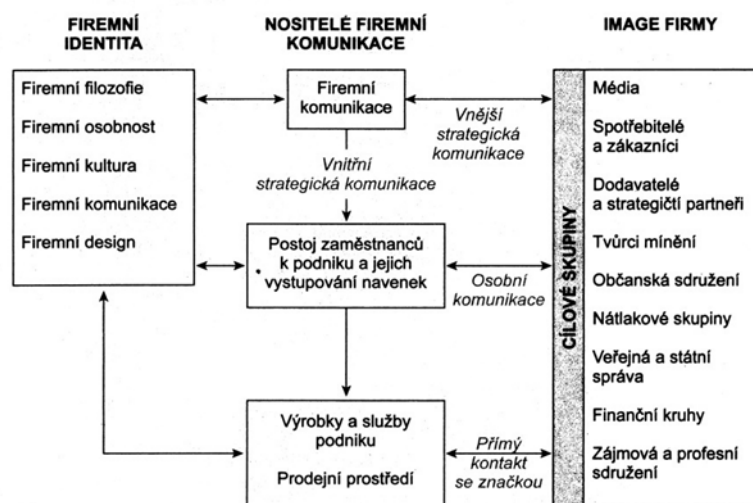
2.3 Firemní identita

Protože hlavním tématem této práce je právě analýza komunikace firemní značky, je důležité se na tomto místě zmínit o vztahu značky k firemní identitě a firemní image. Vysekálová a Mikeš (2007, s. 16) uvádějí, že zjednodušeně řečeno, firemní identita je to, jaká firma je, nebo chce být. Firemní image je veřejným obrazem této identity, tedy to, jak firmu vnímají zákazníci. Firemní identita není pevně daná a je nástrojem budování image.

Firemní identita je tvořena čtyřmi základními prvky:

- firemní design (corporate design)
- firemní komunikace (corporate communication)
- firemní kultura (corporate culture)
- produkt či služba (Vysekalová a Mikeš, 2007, s. 40).

Význam značky pro firemní identitu je velký a značka daleko přesahuje rámec využití ve firemním designu, se kterým je značka nejčastěji spojována, a kde je nejviditelnější. Prolíná se všemi čtyřmi výše uvedenými subsystémy firemní identity. Vztah mezi firemní značkou, firemní identitou a image firmy popisuje obrázek číslo čtyři.



Obrázek 4 – Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy

Zdroj: Vysekalová a Mikeš, 2007 s. 22

2.4 Positioning značky

Keller (2007, s. 148) definuje positioning jako identifikaci a určení příslušnosti a odlišnosti v kategorii, abychom vybudovali správnou identitu značky a vytvořili správnou image značky.

Positioning zahrnuje nalezení správné pozice v myslích skupiny spotřebitelů či segmentu trhu za účelem maximalizace přínosu pro firmu. Kvůli velké konkurenci se mezera na trhu hledá těžko, proto se objevuje potřeba positioningu značky, aby mohla být značka konkurenceschopná a lépe se na trhu uplatnila.

Základní principy positioningu jsou podle Příbové (2000, s. 41):

- význam existence značky (Proč?) – jaká je úloha značky a její smysl
- segmentace trhu (Pro koho?) – kdo jsou zákazníci značky
- konkurence (Proti komu?) – kdo jsou hlavní konkurenti
- čas (Kdy?) – jak se mění a vyvíjí značka v čase

Dobrý positioning značky pomáhá vést marketingovou strategii díky objasnění, co značka znamená, jak jedinečná je, nakolik se podobá konkurenčním značkám, a proč by si spotřebitelé měli značku koupit a užívat ji. Positioning může představovat klíč k úspěchu firmy, protože pokud je náš produkt vnímán stejně jako konkurenční, nemají zákazníci důvod kupovat právě náš (Keller, 2007, s. 149).

Positioning je často zaměňovaný s pojmem identita značky, avšak z časového hlediska positioning předchází vytváření modelu identity značky a určuje její základní povahu. Aaker (2003, s. 154) popisuje tento vztah následovně: „*Pozice značky je ta část identity značky a nabídky hodnoty, která má být aktivně sdělena cílovému publiku a jež demonstruje výhody oproti konkurenčním značkám*“.

Kotler (2007, s. 6) definuje positioning z širšího pohledu a řadí ho mezi tři kroky cíleného marketingu, který podle něj zahrnuje:

- identifikace cílových skupin zákazníků (segmentace)
- výběr jednoho nebo více segmentů (targeting)
- specifikace znaků produktu a jejich sdělení zákazníkům s cílem odlišit produkt od konkurence (positioning).

Kotler (2007, s. 67) také upozorňuje na to, že pokud je positioning založen na příliš mnoha prvcích, může dojít ke zmatení či nedůvěře zákazníka. Pro získání optimálního konkurenčního positioningu značky je klíčové odlišit marketingovou nabídku společnosti tak, aby nabízela zákazníkům vyšší hodnotu než konkurence. Asociace odlišnosti představují ty silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou, které spotřebitelé hodnotí pozitivně a věří, že by je v téže míře u konkurence nenašli.

2.5 Cíle značky

Při správném řízení značky nesmíme zapomínat na to, že musíme stanovit cíle a hodnoty. Při stanovení pozice značky nebo při její změně vycházíme z těchto analýz:

- změny povědomí o značce (brand awareness)

- věrnost značce a důvody pro i proti
- odlišení značky od konkurence (distinctivity)
- změny image a vnímání osobnosti značky (brand image/brand personality)
- změny postojů ke značce (brand attitude)
- změny spotřebitelského chování (consumer behavior) (Vysekalová a Mikeš, 2007, s. 29).

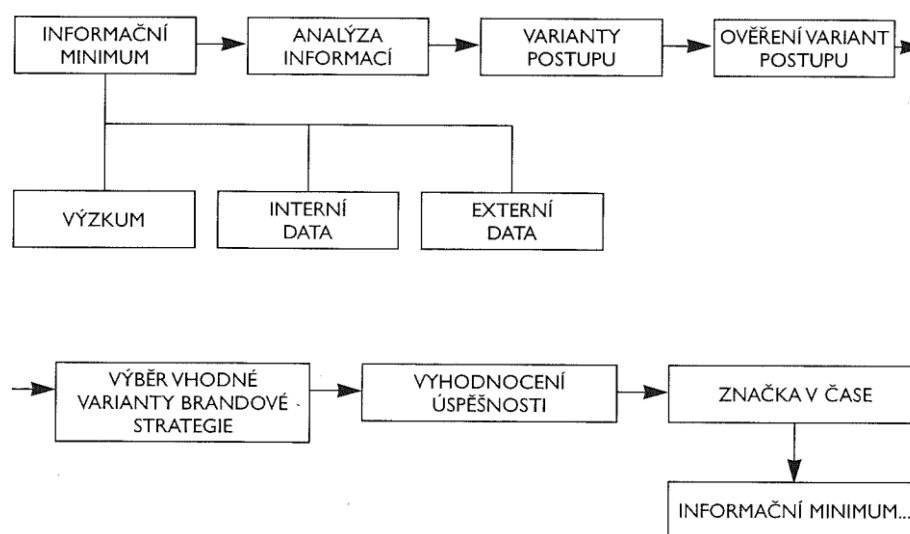
2.6 Strategie řízení značky

Při rozložení dlouhodobého cíle do několika krátkodobých cílů vyplynou určité návrhy, které můžou marketéři využít pro potencionální strategie značky. Při výběru vhodné strategie vycházíme i z deskripce aktuálního stavu. Tyto informace získáváme výzkumem z interních i externích dat. Výběr vhodné strategie značky je klíčový a proto by o jejím výběru měl rozhodovat celý marketingový tým.

Příbová (2000, s. 60) zdůrazňuje, že při volbě strategie musíme brát v potaz, existenci tři různých situací:

1. zcela nová značka
2. řízení již existující značky
3. revitalizace značky, která již v minulosti existovala.

Obecné schéma postupu je zobrazeno na obrázku číslo pět. Toto schéma je pro všechny tři situace podobné, ale liší se v jednotlivých krocích vzhledem k jinému typu informací.



Obrázek 5 – Proces řízení značky

Zdroj: Příbová, 2000, s. 60

Strategie značky musí akceptovat především chování spotřebitele, čím lépe jej budeme znát, tím snadnější bude možnost budovat značku. Dalším důležitým faktorem, který musíme brát na vědomí, je dynamika a charakter změn v kategorii (Příbová, 2000, s. 84).

2.7 Úskalí při procesu budování značky

Podle Neumeiera (2009, s. 15) je hlavním nedostatkem brand managerů, že se při budování značky soustředí pouze na strategii a zapomínají na kreativitu a tím vzniká tzv. brand gap. Na tuto propast se můžeme dívat dvěma způsoby:

1. překáží komunikaci
2. překáží konkurence schopnosti.

Firmy, které se naučí tuto propast překonat tím, že mají jasnou a účinnou brandovou komunikaci, mají obrovskou výhodu.

Ze všech vzniklých značek uspěje pouze 20 %. Lze tedy aplikovat Paretovo pravidlo 80/20 (Vysekalová, 2011, s. 137) dále uvádí některé možné důvody:

- značky nejsou dostatečně diferenciované. Zákazník je nemůže rozlišit od konkurenčních značek a jeví se mu jako stejné
- bezhlavé přijímání již vzniklých konceptů značek za předpokladu, že takový koncept bude fungovat i pro naši značku, opak je mnohdy pravdou

- nekonzistentní komunikace a budování značky na základě často se měnících strategií
- marketéři mnohdy také zapomínají, že jméno značky utváří i její zaměstnanci a opomíjejí klást důraz na interní komunikaci.

Martina Olbertová, která zastává neobvyklou pozici Brand Curator, popisuje v rozhovoru pro Marketing&Media její náplň práce a jak ona sama chápe proces budování značky. Podle ní se někdy právě konstantním "budováním" strategie značky se marketéři dostávají do problémů. Na druhé straně totiž nestojí nikdo, kdo by tento proces korigoval. Chybí nadhled z venku, po čase vše splývá. Často se značky na svoji problematiku prostě jen potřebují podívat čerstvými očima, probudit se, znovu si připomenout to, co už kdysi věděli, ale co bylo po čase neúprosně semleto. Když dojdou nápady, sahá se po rebrandingu. To by mělo být až krajní řešení. Nejdůležitější na značce totiž není její vizualita, ale význam. Ten marketérům ale často uniká, protože to není kategorie, která se dá lehce změřit. Význam značky pomůžou definovat nástroje kontextu, jako jsou sémiotika, kulturní insight, kreativní interpretace consumer dat, analýza komunikace a jiné. Význam ale rozhodně neexistuje pouze uvnitř ve značce, je důležité se dívat na značku v souvislosti s ostatními značkami na trhu, na kategorii, logiku komunikace a vyjadřování na trhu. Tyto impulsy značku inspirují, ukotvují a vytvářejí myšlenkovou bázi pro její další extenzi do budoucna. Kreativita, byť sebelepší, totiž neexistenci dlouhodobé strategie značky nezachrání (VON, 2007, online).

3 VZTAH REBRANDINGU A REPOSITIONINGU

Mnoho společností (včetně např. reklamních agentur) tápe v rozlišování pojmů „rebranding“ a „repositioning“ často je vnímají jako synonym a tento jev je způsoben tím, že při objevení nových pojmů se často stává, že jsou dříve zavedeny ve veřejném užívání, než jim začne akademická komunita věnovat pozornost, a ustálí jej. Přitom právě jejich pochopení může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem a tedy i mezi tím, zda vynaložené prostředky přinesou užitek nebo se stanou zcela zbytečnou nákladnou investicí.

Rebranding je podle Muzelleca a Lambkinové (2006) vytvoření nového jména, termínu, symbolu, designu nebo jejich kombinace pro zavedené značky se záměrem rozvoje diferencované (nové) pozice v mysli všech zainteresovaných stran a konkurentů. První část definice odkazuje na estetické změny nejen loga či logotypu. Zde je potřeba si uvědomit, zda je nutné pozměnit všechny prvky nebo jen některé. Tato rozhodnutí jsou ve většině případů prováděna na základě výsledků marketingových průzkumů. Druhá část definice se vztahuje na positioning značky. Mnoho změn jmen společností má spojitost s vyjadřovacím účelem změny image, a proto repositioning může být považován za klíčový element rebrandingu.

Samotný rebranding může dobře fungovat např. ve světě rychloobrátkového zboží, kde nejsou vždy potřeba zásadní změny v identitě produktu. Ale jen zřídka je tomu stejně v B2B marketingu. Je tomu tak proto, že B2B marketing není postaven pouze na televizních spotech, inzertech a designu obalů, ale je řízen především vztahy se zákazníky.

V případě firmy Aukro je rebranding dostačující při vytváření nové pozice značky v B2B trhu. Společnost má totiž již silnou a relevantní diferenciaci od ostatních účastníků trhu a rebranding slouží pouze k tomu, aby lepším způsobem vyjadřoval, co firma již dělá.

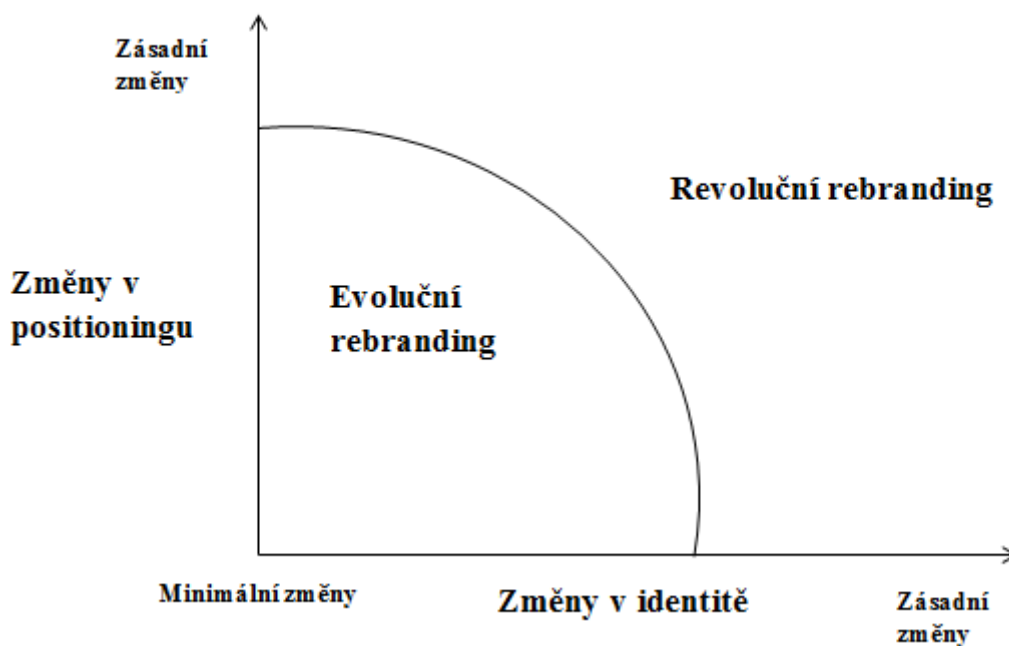
Rebranding často hraje významnou roli v repositioningu, ale až v pozdější fázi celého procesu a nikdy dříve, než je identifikován optimální positioning a značková strategie.

Repositioning jde hlouběji než rebranding. Vyžaduje:

- identifikaci správných trhů a jim odpovídajícího positioningu.
- určení posunů ve vnímání nutných k tomu, aby společnost zaujala pozici, kde může optimálním způsobem realizovat zisk
- získávání správných zaměstnanců
- definování produktových nabídek

- identifikaci, představení a integraci nových postupů, které budou odrážet diferenciaci ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a ostatním účastníkům trhu.
- sladění marketingových nástrojů tak, aby podporovaly vyžadovanou pozici na trhu (Proteus B2B, © 2015, online).

Deskriptivní model na obrázku č. 4 popisuje dvě dimenze rebrandingu v závislosti na tom, zda se jedná o změny v identitě produktu nebo v positioningu. Při evolučním rebrandingu dojde k menším vývojovým změnám v positioningu a identitě značky, které nemusí vnější pozorovatel ani postřehnout. Naproti pojem revolučního rebrandingu v sobě již zahrnuje větší, znatelné změny značky (Muzelleca a Lambkinová, 2006, online).



Obrázek 6 – Revoluční a evoluční rebranding

Zdroj: Muzelleca a Lambkinová, 2006, online

V jednoduchém přirovnání si můžeme tyto pojmy vysvětlit na změně člověka. Pokud člověk prochází rebrandingem, mění se jeho účes, styl oblékání, váha a někdy i jméno. V případě repositioningu člověk mění i své názory a styl myšlení. Obě tyto změny mohou fungovat dohromady, ale i nezávisle na sobě.

3.1 Proces změny značky

Ke změně značky jsou někdy nuceny i velké globální společnosti. Hlavní příčinou, proč dochází k této změně, je situace na trhu. Mezi některé příčiny patří:

- původní cílový trh zanikl
- značka přešla z původního segmentu trhu na méně žádoucí
- značka mohla ztratit svoji tržní hodnotu
- značka nebyla schopná vyrovnat se s novými ekonomickými, psychologickými či sociálními faktory na trhu (Příbová a Tesar, 2003, s. 73).

Při změnách již existujících značek vycházíme z konceptu vývoje nové značky. Nejprve je nutné prozkoumat podmínky na trhu pomocí tržních a marketingových analýz.

Tento výzkum Příbová a Tesar (2003, s. 73) člení do třech navazujících témat. První stupeň zahrnuje finanční audit značky, který by měl být následován analýzou prodeje. Druhý stupeň výzkumu se zaměřuje na rozhovory se spotřebiteli, které jsou součástí marketingových studií. Z těchto studií bychom měli získat informace o tom, proč naši původní cíloví zákazníci nekupují značku. A konečně třetí téma výzkumu se snaží získat poznatky z trhu o tom, jak by mohla být značka revitalizována.

Nejčastějšími výzkumnými metodami, které nám pomáhají určit, jak zákazníci diferencují mezi značkami, jsou mapy vnímání a skupinové diskuze.

Mapa vnímání je vizuální pomůcka, která znázorňuje vnímané rozdíly mezi značkami, jak je vyjádřili spotřebitelé (Keller, s. 91). Tato metoda se používá hlavně při repositioningu, kdy může být nová pozice značky určena ve srovnání vnímání konkurenčních značek a jejich pozic s naší značkou (Příbová a Tesar, 2003, s. 94).

Skupinové diskuze jsou založeny hlavně na psychologii a na znalostech spotřebního chování spotřebitele. Díky těmto diskuzím můžeme získat konkrétní informace, týkající se dané značky. Stále více společností používá obě metody výzkumu, přičemž nejdříve jsou zpracovány mapy vnímání, a poté následuje skupinová diskuze (Příbová a Tesar, 2003, s. 95).

3.2 Případové studie při rebrandingu společnosti

Pozitivem případových studií je hlavně to, že nám popisují reálné situace a umožňují nám nahlédnout do třinácté komnaty, kde manažeři připravují svá rozhodnutí. Každá studie je

jedinečná, všechny však spojuje to, že mají stejný cíl – úspěch značky. Případové studie nám také pomáhají poučit se z chyb či naopak z úspěchů druhých.

3.2.1 Koncepce 1 – Nové zůstává starým

Silné značky jsou dlouhodobě stabilní, rostou rychleji než jejich tržní hodnota a lépe odolávají krizovým momentům, přesto firmy musejí sledovat trendy v kategorii, v níž jejich značka působí, a včas se jim přizpůsobit. I to je jeden z hlavních důvodů, proč značku změnit a přistoupit k inovacím, které poukazují na důležitost rebrandingu při udržitelnosti a konkurenceschopnosti podniku. Tento typ rebrandingu je běžnou součástí života všech úspěšných značek.

Tato koncepce odráží paradox, kdy by dobře fungující značky měly zůstat neměnné, ale přesto by měly jít stále kupředu a reagovat na měnící se situaci na trhu.

3.2.1.1 *Starbuck rebranding*

Americký řetězec kaváren Starbucks Corp., který je největším provozovatelem kaváren na světě, mění své logo poměrně často. Nová verze loga je již čtvrtou verzí. Poprvé firma změnila logo v roce 1987, kdy zmenšila původní sirénu, změnila fond nápisu a hnědou barvu na pozadí nahradila za zelenou a černou. Tato změna souvisela s počátkem expanze firmy. Další změna, která upravila postavu sirény, následovala v roce 1992, kdy se začalo s akcemi firmy veřejně obchodovat. Naposledy firma změnila své logo v roce 2011, kdy slavila 40. výročí založení (ČTK, 2011, online).

Nové logo je celé zelené a stále mu dominuje siréna. Chybí mu však text Starbucks Coffee kolem obrázku. Firma uvedla, že předchozí logo pomohlo Starbucksu učinit z něj jednu z nejznámějších značek světa, nyní však firma cítí, že již není potřeba zdůrazňovat své jméno na každém kroku. Nové logo beze slov se také více hodí do plánů expanze firmy mimo kavárny a na další zahraniční trhy. Při změně loga se dostala společnost vždy do velkého mediálního zájmu. Mohla tak dát najevo své budoucí plány v rámci změny strategie. Nyní začíná síť Starbucks s odvážným a riskantním projektem – zkouší, zda by se v kavárnách kromě kávy, čaje a jiných nápojů a jídel nedalo prodávat i pivo a víno. Díky těmto novým produktům v nabídce by se totiž přilákali zákazníci zejména v odpoledním a večerním čase (ČTK, 2011, online).



Obrázek 7 – Změna ve vývoji Starbucks loga

Zdroj: Starbucks Corporation, © 2015, online

3.2.2 Koncepce 2 – Rebranding při fúzi a akvizici

Nejčastějším důvodem rebrandingu jsou fúze a akvizice. Během akvizic a fúzí je většina očí upřena na značku, která má zajišťovat pokračující výnosy. Značka se v tomto případě stává také jakýmsi symbolem očekávání budoucnosti. Pokud je fúze nebo akvizice detailně připravená, rebranding může hrát významnou roli v komunikaci strategických záměrů společnosti a ujištění se, že je udržován a podporován produktivní vztah se zaměstnanci, zákazníky a investory. Hlavním rizikem při tomto konceptu může být narušení původní konzistence jednotlivých značek. Čtyřmi základními alternativami brandingů při fúzi a akvizici jsou: adopce jedné ze značek, kombinace značek, vytvoření úplně nové značky nebo žádná změna. Tyto varianty jsou ale jen základní a neřeší značkové strategie na úrovni produktů a služeb.

3.2.2.1 Škoda Auto ve Velké Británii

Příkladem tohoto konceptu je úspěch značky Škoda ve Velké Británii. Ta měla na tamním trhu image na úrovni vozidel Trabant u nás. Dokonce byla zdrojem vtipů typu „Víte proč má Škoda vyhřívané zadní sklo? Aby vás nezábly ruce, když ji roztlačujete.“ Po koupi značky koncernem Volkswagen bylo nutné zcela změnit vnímání značky. Pouhý rebranding by v tomto případě nestačil. Proto byla zvolena strategie přesunu značky pozice „cheap brand“ do pozice „value for money brand“. Ta se projevila zvýšením ceny a silnou komunikační kampaní. Model Fabia byl například uveden pod sloganem „Fabia je tak dobré auto, že neuvěříte, že je to Škoda“. Komunikace spojená s viditelným zlepšením kvality (výsledky nezávislých testů) slavila úspěch, Škoda se stala jednou z nejdynamičtěji rostou-

cích automobilových značek a v jednu chvíli dokonce na své vozy musela zavést pořadníky kvůli poptávce převyšující nabídku. Nedůležitější změna však nastala ve vnímání značky – ta je nyní chápána jako výhodnější varianta vozů Volkswagen (PBworks, ©2015, online).

3.2.3 Koncepce 3 – Rebranding při změně pověsti firmy

Rebranding v tomto případě využívají firmy, které nejsou úspěšné. O jejich výrobky či služby nejeví zákazníci velký zájem a firma je ztrátová, nebo dosahuje nulových zisků. Častou příčinou může být nedostatečná pozornost věnovaná zákazníkům nebo výrobkům/službám. Firma se může pokusit očistit svoje jméno pomocí rebrandingu a udělat z ní zdánlivě zcela jinou společnost. Pokud se tedy společnosti rozhodnou k této koncepci revolučního rebrandingu, snaží se vysílat signál všem zainteresovaným stranám, že se společnost změnila k lepšímu. Proto je důležité, aby společnost opravdu přišla s něčím novým, měla jasnou představu o tom, proč by měla být značka změněna a jaké to bude mít výsledky, a tyto změny komunikovala efektivně již před samotným průběhem změny. V mnoha případech však zůstává vše při starém. Toto je poměrně běžná praxe, i když na první pohled těžko rozeznatelná. Zákazník vnímá „předělanou“ společnost jako zcela novou a jen ze zvědavosti zde nakoupí. Dokud nezjistí, že ve skutečnosti ke změně nedošlo.

3.2.3.1 Značka Eta

Příkladem této koncepce je změna značky Eta, kterou již nešlo nadále spojovat s tradicí úspěšných českých značek. Repositioning, spojený s celkovým rebrandingem a na to navazující kampaní, bylo velmi náročné provést, protože počet zaměstnanců v Etě se za posledních několik let významně snížil (z dvou tisíc na dvě stě). Zároveň image značky nešlo již dále stavět na tom, že se jedná o českého výrobce, protože to nebyla pravda – 95% produktů si Eta nechává dovážet z Číny, a právě to Etě hodně škodilo – už to nebyly kvalitní české výrobky, ale levný dovoz z Číny. Proto se značka zaměřila hlavně na design výrobků tak, aby nepůsobily tuctově, a ukázalo se, že je to krok správným směrem (Bláhová, 2012, online).

3.2.4 Koncepce 4 – Změna značky při vstupu na zahraniční trh

Při uvádění značky na jiný trh musíme brát v potaz odlišné kulturní kontexty dané země. Některé značky mohou ztratit svoji image, protože mohou vytvářet u spotřebitelů emocio-

nální spojení, která se liší v různých sociálních a kulturních souvislostech. V některých případech jsou překlady jmen značek opravdu nevhodné, proto musí být jméno změněno.

3.2.4.1 *McCafé*

McDonald's musel přistoupit k rebrandu jejich kavárenských poboček McCafé v Sydney. Nové McCafé s názvem The Corner můžeme najít nedaleko místa, kde musel McDonalds zavřít v roce 1998 svoji pobočku, protože místní obyvatelé chtěli více organické a zdravé stravy. The Corner nabízí svým zákazníkům rýžový salát, jahodovou sodu a kávu zde připravují vyškolení baristé. McDonald's tímto krokem inovuje své služby a reaguje na změnu potřeb cílových zákazníků (Michael, 2014, online).



Obrázek 8 – The Corner

Zdroj: Michael, 2014, online

4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Historie značek sahá daleko do minulosti, kdy byl účel značek stejný jako dnes. Značka neboli brand sloužil k odlišení produktů jednotlivých výrobců a společností na trhu. Značka není produkt, je to instinktivní pocit člověka tvořený v jeho mysli. Pokud má dostatek jedinců stejný instinktivní pocit, má společnost značku. Aby se spotřebitel rozhodl pro konkrétní značku, musí mít k ní určitý stupeň důvěry. Znalost značky chrání spotřebitele před podřadnou kvalitou, zlepšuje jeho život a usnadňuje mu rozhodování při nákupu, a tím představuje pro spotřebitele neocenitelnou úsporu času. Prostřednictvím značky se dokáže jedinec také definovat a vytvořit svou vlastní image. Pokud značka poskytuje zákazníkovi synonymum ke slovu kvalita, dá se předpokládat jeho opakovaný nákup a věrnost značce i v budoucnu. Tato věrnost poskytuje firmě vstupní bariéry, které sťažují ostatním firmám vstup na trh. Značka stoupá a klesá se zkušeností a vnímáním zákazníka, které stojí vysoko nad názorem firmy o její značce. O tom, zda bude značka úspěšná, rozhodují tedy hlavně spotřebitelé. Silná a dobře spravovaná značka bývá často tím nejcennějším, co firma vlastní.

Vnímání značky uživateli v oblasti služeb závisí hlavně na lidech, kteří tuto službu poskytují. Pokud není konkrétní zaměstnanec se značkou ztotožněn, uživatel značce nevěří, a tím může vztah mezi značkou a zákazníkem zaniknout. Silné zaměstnanecké značky pomáhají zaměstnancům pochopit význam značky a správně ho reprezentovat.

Budování značek je komplexní proces, který vyžaduje systematické plánování, znalost trhu a především marketingové schopnosti firmy. Budování značek je umění a zároveň i věda. Budování značky začíná od tvorby idey značky, poté výběru strategie značky, tvorby identity, přes branding až po positioning značky. Jelikož se jedná o intenzivní dlouhodobý proces, nemělo by docházet k časté změně identity, pozice či komunikace značky. Klíčem brandingu je dát značce její význam v životě potencionálních uživatelů.

Identita značky představuje soubor značkových asociací, které chce firma strategicky vybudovat nebo udržet, na rozdíl od image značky – která představuje současný obraz značky ve vědomí spotřebitelů. Z identity značky vychází její positioning, kterým se značka aktivně usazuje ve vědomí spotřebitelů.

Pro měření a hodnocení výkonu značky je důležité znát vizi a cíle značky. Na základě kvantitativních a kvalitativních výzkumů či srovnávání získávají marketéři významné informace o vztahu značky ke spotřebitelům či trhu a její hodnotě. Hodnota značky je zalo-

žena na znalosti značky a asociacích, které spotřebitelé se značkou spojují. V hodnotě značky se projevuje také vnímaná kvalita a zákaznická spokojenost, která odráží věrnost ke značce.

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je klíčovým prvkem oblasti marketingových informací a je využíván pro zjišťování a určování marketingových příležitostí a problémů. Vytváří a hodnotí marketingové akce a zlepšuje pochopení marketingu jako procesu. Může také pomáhat zefektivnit konkrétní marketingové aktivity. Marketingový výzkum má za úkol systematicky specifikovat, shromažďovat, analyzovat a interpretovat informace, které se dále využívají v marketingovém řízení.

5.1 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

V marketingovém výzkumu se objevují dva druhy primárních dat – data kvantitativní a kvalitativní. Podle toho také dochází ke členění metod výzkumu na výzkum kvantitativní a kvalitativní. V marketingu se používají oba dva přístupy jako rovnocenné a volí se podle povahy problému a cíle šetření (Kozel, 2006, s. 114).

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.

5.1.1 Návod k rozhovoru

Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Jejich pořadí, volba slov a formulace může být pozměněna, případně může být něco dovysvětleno. Konkrétní otázky, které se zdají tazateli nevhodné, mohou být dokonce i vynechány; jiné naopak mohou být přidány. Návod se většinou vejde na jednu stranu a je uspořádán do dvou sloupců – v levém jsou obecná témata, v pravém vedlejší témata a okruhy otázek (Hendl, 2005, s. 174).

Berg (2001, s. 72 – 79) uvádí 4 typy otázek, které by měly být zahrnuty v návodu rozhovoru.

Základní otázky (Essential questions) směřují k ústřednímu tématu výzkumu, mohou být seskupeny a položeny naráz, nebo se mohou objevovat v průběhu rozhovoru. Všechny mají stejnou funkci – mají pomoci získat klíčové informace spojené s výzkumnými otázkami.

Dodatečné otázky (Extra questions) jsou otázky rovnocenné se základními otázkami. Může jít o alternativní vyjádření základních otázek, kterým účastník studie v původní formulaci nerozuměl. Bývají použity na zkontrolování reliability odpovědí a k posouzení možného dopadu změny formulace.

Jednorázové otázky (Throw – away questions) se používají k vybudování vztahu na začátku rozhovoru. Slouží k nastavení tempa, nebo ke změně tématu v průběhu hovoru. Tyto otázky nejsou rozhodující, pokud jde o sběr informací důležitých pro studii, ale jsou nepostradatelné při vytváření pouta mezi tazatelem a respondentem. Také mohou mít významný vliv na celkový úspěch rozhovoru.

Zkoumavé otázky neboli sondy (Probing questions, probes) mají za úkol přimět respondenty rozpracovat své odpovědi na položené otázky. Patří sem například otázka „Můžete mi o tom říct něco více?“ nebo „Mohl byste to prosím více vysvětlit?“ a tak podobně. Na stejnou otázku mohou různé první odpovědi spustit různé zkoumavé otázky, ale jejich účel je stejný. Získat od respondenta více informací v reakci na specifickou otázku.

Výhody této metody:

- lze zaznamenat i to, co bylo
- užitečné, jestliže jev nejde pozorovat
- dovoluje kontrolu sběru dat (Hendl, 2005, s. 162).

Nevýhody:

- nepřímá informace, filtrovaná informantem
- často v umělých podmínkách
- přítomnost výzkumníka může vést ke zkreslení
- lidé neumějí vyprávět (Hendl, 2005, s. 162).

6 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Metody, které jsou využívány při zpracování této práce, jsou zvoleny s ohledem na potřeby analýzy, jež vyžaduje podrobný výzkum dané problematiky. Jedná se o tyto metody: metoda rozhovoru s návodem, metoda dotazování, popisná metoda, analýza příspěvků zveřejněných portálem Aukro.cz na sociální síti Facebook, analýza sekundárních dat, metoda dedukce, deskripce a komparace. V teoretické části práce jsou využívány primárně analytické metody, jako jsou textová analýza a rešerše zdrojů vycházejících z dostupných pramenů. Využívané jsou zdroje tištěné a elektronické, v jazyce českém a anglickém. V praktické části práce je využíváno sekundárních informačních zdrojů v podobě interních zdrojů firmy. Dále je využito primárního marketingového průzkumu formou dotazování, obsahové analýzy a rozhovorů s návodem. Výběr respondentů byl omezen pouze na zaměstnance společnosti Aukro.

6.1 Východiska zkoumaného problému, hypotézy

Vedení společnosti se věnuje budování značky pouze intuitivně. Většinu svého úsilí zaměřuje na výkonnostní marketing. Cílem této diplomové práce je analýza strategie budování značky Aukro, analýza aktivit zaměřených na budování značky a kritické zhodnocení návaznosti těchto aktivit na stanovenou strategii.

Ze stanoveného cíle vyplývají pro empirické šetření následující výzkumné oblasti:

- budování značky – cíle, strategie, identita, positioning značky
- marketingové aktivity využívané k budování hodnoty značky
- povědomí o značce
- asociace se značkou.

Tyto výzkumné oblasti autorka převedla do podoby hypotéz a výzkumných otázek. Na základě faktu, že společnost se tvorbou strategie budování značky zabývá jen okrajově a nemá vypracovaný přesný plán budování značky, autorka předpokládá, že neujasněnost vize, poslání a identity značky se negativně projevuje v propagaci značky, a proto stanovuje následující hypotézu:

Hypotéza 1:

Marketingové aktivity společnosti nejsou konzistentní se strategií budování značky.

Pro získání interních informací k analýze budování značky a k analýze marketingových aktivit zvolí autorka metodu rozhovorů pomocí návodu s klíčovými osobami ve firmě a rozbor sekundárních zdrojů.

6.1.1 Kvantitativní výzkum

Při analýze budování hodnoty značky autorka bude vycházet z výsledků empirického šetření, jež bude provedeno formou dotazování. Jako první stanovila autorka cíl, účel a výstup výzkumu.

Cílem výzkumu je zjištění toho, jak je značka Aukro vnímána zaměstnanci. Výstupem je řada doporučení pro další budování hodnoty značky. Předmětem dotazování byly image a znalost značky a asociace se značkou.

Význam (účel) výzkumu spočívá v možnosti posouzení a porovnání toho, jak se společnost pomocí budování značky prezentuje (identita značky) a toho, jak ji zaměstnanci a zákazníci skutečně vnímají (image).

V návaznosti na cíl výzkumu autorka stanovila následující hypotézy a výzkumné otázky:

Hypotéza 2:

Definované hodnoty společnosti Aukro.cz odpovídají tomu, jak zaměstnanci vidí a vnímají značku.

Hypotéza 3:

Lidé si spojují značku Aukro spíše s atributem použitého než nového zboží.

Výzkumná otázka 1:

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

Výzkumná otázka 2:

S jakou hodnotou si zaměstnanci nejčastěji spojují značku firmy?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 O SPOLEČNOSTI AUKRO.CZ

Obchodní portál Aukro.cz je od roku 2011 členem skupiny Allegro Group CZ, s. r. o., která se soustředí na rozvoj e-commerce a zprostředkování online transakcí. Mateřskou společností Allegro Group CZ, s. r. o. je MIH Allegro BV, což je mezinárodní internetová společnost sídlící v Nizozemí. MIH Allegro BV patří do skupiny globální technologické korporace Naspers (Allegro Group, ©2013 Allegro group s. r. o.).

7.1 Historie společnosti Aukro.cz a důležité milníky

7.1.1 Rok 2003

Společnost založil v roce 2003 Václav Liška, který absolvoval zahraniční stáž v polském Allegro.pl a dostal za úkol využít volného prostoru v České republice pro vytvoření portálu Aukro.cz. Česká republika byla první zemí, kam byl model portálu Allegro.pl lokalizován.

7.1.2 Rok 2008

Původní myšlenka Aukra byla jako zprostředkovatele obchodů mezi běžnými lidmi, tedy C2C business model (klient – klient). Po pěti letech působení na českém trhu začalo Aukro tento koncept rozvíjet. Došlo k navázání spolupráce se srovnávacím serverem Heureka.cz, sloužícímu k porovnávání dostupného zboží podle ceny, kvality i uživatelských recenzí.

V roce 2008 byl také spuštěn portál Otomoto, specializující se na prodej automobilů, motocyklů a náhradních dílů, tento portál měl také svého předchůdce v zahraničí, Polský server otoMoto.pl.

7.1.3 Rok 2010

V roce 2010 prochází Aukro změnou, na portále neprodávají pouze soukromé osoby, ale stále více se na serveru vyskytují firmy a živnostníci. Aukro přestává být pouze bazarem. Nabídka se rozšiřuje o nové, originální zboží. V důsledku toho forma prodeje ve formě aukcí ustupuje do pozadí a do popředí se dostává možnost nákupu za pevnou cenu „Kup teď“. Tento způsob je výhodný pro prodejce i kupujícího, prodejce chce prodávat co nejvíce a co nejrychleji, nakupující chce mít zboží co nejdříve doma. Aukro na tuto změny v chování uživatelů reaguje a rozhodne se k přemístění z oblasti C2C na B2C (business – klient) model.

7.1.4 Rok 2011

V roce 2011 firma zavádí vlastní platební bránu PayU, umožňující rychlé, zabezpečené online platby. Následující rok Aukro stále pokračuje k přeměně v B2C platformu, zboží od renomovaných výrobců s plnou zárukou je stále rozšířenější, je spuštěn nový program Aukro+ pro nejlepší prodejce, u kterých Aukro přebírá část odpovědnosti za vystavené zboží. Pro rozšíření uživatelské základny je spuštěn program Junior, umožňující obchodovat osobám starším 15 let. Aukro touží získat podíl na slevovém boomu, který nastartoval Slevomat, a zakládá vlastní slevový server Aukrocity.cz. V tomto roce také rozšiřuje vlastník Aukra Allegro Group své působení v České republice a zakládá společnost Allegro Group CZ, pod kterou je Aukro přesunuto. Nově vzniklá společnost kupuje 100% podíl ve společnosti NetDirect, největší českou společností dodávající řešení pro obchodování na internetu. Nejsilnějším dnem v historii Aukra, ve kterém se nakupující nejvíce činili, byla neděle 11. prosince roku 2011. V tento den lidé dohromady utratili za zboží nakoupené na Aukru téměř 27 miliónů korun (Tiskové zprávy Aukro.cz, 2014 [online]).

7.1.5 Rok 2012

Na Aukru se v roce 2012 zaregistroval 2,5miliontý Čech. Se vzrůstající oblibou mobilních zařízení zavádí Aukro mobilní verze aplikace, které umožní zákazníkům nakupovat přes mobilní telefon. Kupující si mohou také nově vyzvednout zboží v kamenných pobočkách (AukroPointech). V říjnu Aukro překonává rekord v ceně nejdražšího prodaného předmětu, stává se jím jediný exemplář jedno kilové zlaté medaile s emblémem Zlaté buly sicilské, která byla vydražena za 1 450 100 Kč (Tiskové zprávy Aukro.cz., 2014, online).

7.1.6 Rok 2013

K desátým narozeninám nadělilo Aukro svým uživatelům nový vzhled a uspořádání portálu. Z charakteristické červené barvy nyní Aukro hájí barvu oranžovou. V témže roce byla spuštěna Zóna značek, cílem je uspokojit zákazníky, kteří chtějí zakoupit nové zboží od autorizovaných prodejců. Zóna značek je stále rozšiřována, současně se v ní nachází více než 30 známých značek.

7.1.7 Rok 2014

Rok 2014 začal spuštěním nového vzhledu Aukra, na které se sice společnost připravovala dlouho a pečlivě, ale pro uživatele to byla moc velká změna a na celkových číslech byl vidět velmi významný propad. Během března se podařilo vedení protlačit investici do mar-

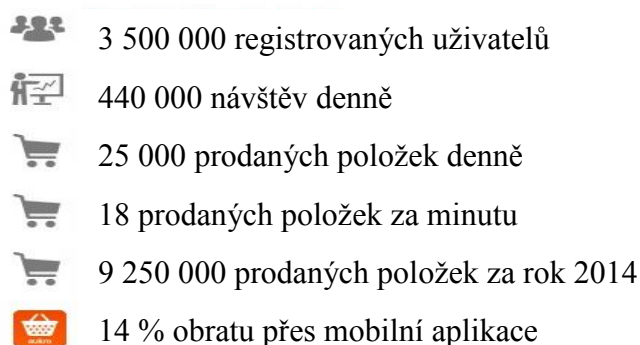
ketingu jako reakci na negativní vývoj a rok 2014 byl opět rokem, kdy bylo Aukro v TV a ostatních médiích hodně vidět.

Firma se od dubna soustředí hlavně na B2B aktivity (plošné oslovování nových prodejců). Vůči prodejcům udělal portál důležitý krok - zrušení poplatku za vystavení s cílem stimulovat množství vystavených položek. V zóně značek je více než 100 brandu, ne všechny se však podařilo přetavit v silné prodejce.

Obchodní portál přichází v červnu 2014 s novou tabletovou aplikací, Aukřík, která je zaměřena speciálně na matky s malými dětmi. Těm má umožnit výhodně nakupovat a prodávat zboží určené pro děti na Aukru.

V září dochází ke změně v poskytování služby PayU (více informací v kapitole 7.3.2). Tento rok byl zaveden i POK 1000 (vysvětleno v kapitole 7.3.4.1) a u zákazníků se setkal s vřelým přijetím.

Obrázek číslo devět shrnuje aktuální čísla o počtu prodaných položek, deních návštěv a registrovaných uživatelů.



Obrázek 9 – Data o portálu Aukro.cz

Zdroj: Interní zdroje firmy

7.1.8 Ocenění získaná společností Aukro.cz

Obchodní portál Aukro.cz získal za dobu své existence hned několik ocenění:

- Křišťálová lupa Internetové obchodování, vítěz v letech 2008 – 2011
- Internetový obchod roku GE Money Bank Obchodník roku, vítěz v letech 2008 – 2010
- Superbrands Award Internetové obchodování, ocenění v roce 2013
- MasterCard Mobile Shopping Application Awards, ocenění v roce 2013

- Mobilní aplikace roku v kategorii e-commerce. Ocenění v roce 2014 (O Aukru, 2014, online).

7.2 Hodnoty Allegro Group CZ, s.r.o.

Společnost Allegro Group CZ, s. r. o. definovala v rámci své interní komunikace šest základních a oficiálních hodnot, které napříč republikou spojují všechny zaměstnance. Tyto hodnoty firma rozvádí jako: *„Každou novou změnu chápeme jako příležitost k vlastnímu rozvoji. Klienti jsou u nás na prvním místě, proto na sobě neustále a s nasazením pracujeme, abychom jim poskytli ty nejlepší služby. Podporujeme přímou, otevřenou a neformální komunikaci. Nebojíme se vyjádřit svůj názor a stejně tak respektujeme názory ostatních. A co bychom to byli za společnost, kde se zaměstnanci neumí zasmát jak věcem okolo, tak sami sobě. Přesně takoví jsme my, přesně taková je společnost Allegro Group CZ“.*



Obrázek 10 – Grafické zobrazení firemních hodnot Allegro Group

Zdroj: Interní zdroje firmy

Výše uvedené body by měly charakterizovat každého ze zaměstnanců. Ať už ve vztahu ke klientům, či k sobě navzájem. Měly by je spojovat a poskytnout jim jakousi společnou identitu, která pomůže k lepším výsledkům.

7.3 O produktu

7.3.1 Proces obchodování

V současné době lze na Aukru koupit nebo prodat téměř cokoliv. Každý den je prodáno přibližně 25 000 položek. Nakoupit zboží lze na portále dvěma způsoby buď prostřednictvím Aukce nebo formou Kup teď nebo jejich kombinací, kdy první zájemce rozhodne, zda nabídka poběží dále jako Aukce anebo zakoupí předmět pomocí možnosti Kup Ted'.

V počátcích Aukro využívalo klasický aukční protokol. Uživatel s plně registrovaným účtem vystavil nabídku a určil, od jaké částky a jak dlouho se bude dražit. Po celou dobu trvání aukce mohli zájemci přihazovat libovolnou částku – s určeným minimem – přičemž zájemce s nejvyšší nabídnutou částkou v době skočení předmět získal. Uživatelé byli informováni o přehození jejich nabídky opožděně, mnohdy dokonce až po skončení aukce. Technická nedostatky systému vedly k rozhořčení kupujících a poklesu jejich zájmu o tyto aukce. Řešením bylo zavedení tzv. proxy biddingu, kdy zájemce nadefinuje maximální částku, za kterou je předmět ochoten koupit, přičemž do aukce se promítne pouze minimální navýšení oproti aktuální ceně. Pokud je tato nabídka přehozena, systém automaticky cenu navýší o jeden příhoz až do dosažení zvoleného maxima. Tento způsob je výhodnější pro prodejce, který dosáhne maximální ceny za předmět, aukční server, který získá větší provizi i pro kupujícího majícího jistotu, že předmět nebude prodán pod maximální cenou, kterou by za ni byl ochoten zaplatit. Založení aukce typu Kup teď se již v ničem nepodobá aukci, jedná se o klasický prodej předmětu za přijatelnou a známou cenu. Výhercem je první zájemce ochotný za stanovenou částku prodejcem předmět koupit.

7.3.2 PayU

PayU je platební brána, která umožňuje rychlý a bezpečný převod finančních prostředků za zakoupené zboží. Když Aukro v roce 2010 zavádělo systém PayU bylo na největším českém aukčním portálu do té doby zvykem posílat peníze za zboží běžnými převody na účet. Aukro však vehementně prosazovalo své PayU, což se zprvu nesetkalo s kladnou odezvou ze strany konzervativních uživatelů. Prodávající dokonce museli tuto možnost nabízet v nabídkách, jinak by porušovali Obchodní podmínky a nabídka mohla být smazána.

V roce 2012 došlo k odtržení PayU a důvodů bylo hned několik. PayU jako finanční instituce nese zodpovědnost za peníze, které jsou jim svěřené, a nemohla sdílet riziko se sub-

jektem, který podniká v oblasti e-commerce. Dalším problémem byly svěřené citlivé data od zákazníků, které nemohli sdílet.

V roce 2014 došlo ke změně zákona č. 253/2008 Sb (tzv. zákon proti praní špinavých peněz) a společnost PayU byla povinna provést identifikaci všech svých klientů, kterým je poskytována platební služba PayU. Pokud tedy prodejce chtěl nadále používat tuto službu, musel provést fyzickou návštěvu kanceláře Aukra, výdejny služby Uloženka, notáře, nebo lehce kontroverzní zaslání skenů osobních dokumentů elektronicky. Mnoho prodejců tuto identifikaci nevyužilo, ba naopak byli rádi, že tato služba není již povinná.

7.3.3 Právní ošetření

Systém Aukro umožňuje prodávajícím nabízet zboží k prodeji třetím osobám – kupujícím. Provozovatel nenabízí vlastní zboží (s výjimkou jednorázových marketingových akcí) a neúčastní se jakýmkoliv způsobem uzavírání kupních smluv mezi uživateli. Založením aukce vzniká návrh prodávajícího na uzavření kupní smlouvy za vystavený předmět, jehož cena není předem určena (pokud se nejedná o aukci typu „Kup teď“). Zájemci o koupi svými příhozy v aukci doplňují tuto navrženou kupní smlouvu o vlastní představu o ceně. Smlouva se považuje za uzavřenou v okamžiku, kdy je zájemci s nejvyšším příhozem odeslán výherní e-mail s bližšími kontaktními údaji na obchodního partnera. Vzhledem k faktu, že jedinými účastníky této smlouvy jsou prodávající a kupující, nevzniká Aukru z právního hlediska žádná povinnost řešit jakékoliv problémy související s jejím nedodržením.

Pokud prodejce odmítne prodat zboží (nejčastějším důvodem bývá nízká konečná cena) má kupující možnost sdělit provozovateli případné stížnosti prostřednictvím zákaznické linky nebo kontaktního formuláře na stránkách firmy. Aukro poté může vyzývat prodejce k dokončení obchodu. V případě, že prodejce na tuto výzvu nereaguje, obdrží druhý email, kde je uvedeno, že může dojít k blokaci účtu, pokud by se podobné případy opakovaly. Kupujícímu je poté doporučeno obrátit se na soud a domáhat se plnění kupní smlouvy soudní cestou, pokud trvá na dokončení obchodu. V opačném případě, kdy kupující odmítne zboží koupit je postup stejný.

7.3.4 Bezpečnost

Pokud chce uživatel na Aukro prodávat, musí mít plně aktivovaný účet. Tuto aktivaci lze provést dvěma způsoby. Prvním způsobem je zaslání dopisu s aktivačním kódem, který je doručen na adresu vyplněnou při registraci. Druhým způsobem je ověřovací tři korunová

vratná platba z bankovního účtu (slouží k ověření, zda se shoduje jméno majitele bankovního účtu a majitele založeného účtu).

Bezpečnost obchodování na Aukro hlídá hlavně bezpečnostní oddělení, které má k tomuto účelu vytvořené nástroje, které mnohdy odhalí nepoctivé uživatele dříve, než stihne způsobit nějakou škodu. Nástroje monitorují podezřelé obchody. Pokud je například prodejce nový, nemá dostatek komentářů a prodává drahé věci, bezpečnostní oddělení jeho účet může zablokovat do té doby, než pošle kopii Občanského průkazu, aby došlo k ověření jeho osoby.

Základním kamenem bezpečnosti nákupů jsou komentáře od uživatelů uživatelům po každém proběhnutém obchodu. Udělení komentáře není časově omezené, lze ho, však udělit pouze jednou a není možnost editace. Může dojít pouze ke stažení uděleného komentáře druhou stranou. Standardně pracovníci zákaznického centra do udělených komentářů nezasahují, pokud neporušují Obchodní podmínky (obsahují vulgarismy, osobní údaje, atd.). Hlavní nedostatkem systému, který vede k neobjektivitě, je strach z udělení negativního komentáře a následně očekávaný stejný typ komentáře od druhé strany. Mnoho uživatelů raději udělí kladný komentář podvodníkovi, než aby riskovali zisk stejného komentáře a snížení důvěryhodnosti.

Jistým navýšením bezpečnosti bylo vytvoření skupiny garantovaných prodejců Aukro+ v roce 2011. Jedná se o vybrané prodejce, kteří musí splňovat přísnější podmínky (např. počet uskutečněných obchodů, určitý obrat, atd.). Tito prodejci poskytují dvouleté záruky nebo možnost do 14 dní od nákupu vrátit zboží bez uvedení důvodu.

Rok 2014 je z hlediska bezpečnosti nakupování prozatím rokem nejúspěšnějším. Podíl podvodů při nakupování na internetu nad 5 tisíc korun letos klesl o více než polovinu oproti předchozímu roku a dosahuje pouze 9 % (Tiskové zprávy Aukro.cz, 2014, online).

7.3.4.1 Program ochrany kupujících

Aukční server poskytuje nad rámec zákona poškozeným zákazníkům možnost náhrady vzniklé škody z tzv. Programu ochrany kupujících. Aukro vystupuje pouze jako zprostředkovatel, nemá tedy povinnost ručit za obchody.

V roce 2008, kdy byl program zaveden, bylo na Aukru registrováno téměř milion nakupujících a prodávajících. Podíl nezdařených transakcí tehdy činil 0,05 %. V roce 2009 pro-

střednictvím Aukra prodávalo a nakupovalo už více než 1,5 milionu uživatelů a poměr podvod/uživatel činil 0,09 %.

Program byl z počátku nastaven tak, že firma poškozeným proplatila finanční kompenzaci jen v případě, kdy policie zahájila trestní stíhání dotyčného nepoctivce. „*Pokud policie po provedeném šetření danou věc odloží, pak kupujícímu nevzniká nárok na poskytnutí finanční náhrady,*“ bylo uvedeno dříve v podmínkách programu. Maximální možná částka, kterou mohli kupující získat, byla limitovaná hodnotou 20 000 Kč.

Po vlně negativních zkušeností šířených po internetu Aukro tuto podmínku v roce 2012 odstranilo. Situace také začalo řešit přebíráním pohledávek okradených zákazníků a podniknutí dalších právních kroků bez účasti kupujícího. Nyní postačí podat pouze trestní oznámení na Policii ČR a nezáleží již na tom, zda Policie věc odloží. Pokud celková platba za zboží včetně dopravy nepřesáhla 1000 Kč a kupující zaplatil prostřednictvím platební brány PayU, provozovatel mu vyplatí finanční kompenzaci bez nutnosti podání trestního oznámení (POK 1000). Maximální možná vyplacená částka je omezena pouze v kategoriích Starožitnosti a Umění, Sběratelství nebo Šperky, kdy činí výše náhrady kupujícímu při splnění podmínek maximálně 20 000 Kč.

Aukro má uvedeno v Obchodních podmínkách, že si vyhrazuje právo posoudit každý případ individuálně a s přihlédnutím k okolnostem konkrétního případu náhradu nevyplatit, případně ji poměrně snížit (Allegro Group, ©2014).

7.3.4.2 Program pro ochranu práv

Program pro ochranu práv byl vytvořen s úmyslem odstranit nabídky předmětů a služeb porušující zákon. V rámci tohoto programu spolupracuje Aukro se společnostmi a jinými institucemi (většinou zástupci konkrétních značek), jejichž odborné znalosti jim dovolují pravidelně hodnotit legálnost předmětů nacházejících se na stránkách Aukra.

Společnost Aukro chrání:

- práva vlastníků značek,
- prodejce před právními následky neúmyslného porušení práv,
- kupující před zakoupením předmětů, které porušují zákon (Allegro Group, ©2014).

7.3.5 Příjmy společnosti Aukro

V současné době plynou Aukru příjmy ze dvou oblastí. Z provizí z prodaného zboží, poplatku za vystavení předmětu a z reklamy. Na počátku provozu pocházely příjmy pouze z provize za prodané zboží. V této době byla hlavním cílem přehlednost, na které měla absence reklamy svůj podíl. Nárok na provizi vzniká provozovateli v momentě, kdy alespoň jeden kupující předmět zakoupí prostřednictvím možnosti Kup Ted' nebo projeví o předmět zájem a navýší cenu aukční nabídky. Pokud následně nedojde k dokončení obchodu, má prodávající možnost požádat si o vrácení provize. Tuto žádost může podat až do 45 dnů po skončení nabídky. Kupujícímu je v takovém případě zaslán email, kde uveden důvod pro vrácení provize (viz obrázek číslo 11). Pokud kupující souhlasí, provize je prodejci dodatečně vrácena.

jméno, příjmení (login) , prosím, vysvětlete situaci týkající se nákupu "název nabídky"

28 listopadu 2013, 13:46

Zapamatujte si prosím, že všechny e-maily, které jsou automaticky generovány systémem a týkají se Vašich transakcí na Aukro, mají v záhlaví Vaše jméno a příjmení. Týká se to oznámení o Vašich přílozech, přeskouání Vašeho přílohu, nákupů prostřednictvím možnosti Kup teď! v košíku, výhry v aukci a oznámení týkající se plateb prostřednictvím PayPal. Pokud obdržíte oznámení bez Vašeho jména a příjmení, prosím, neodpovídejte na něj a neprodávající nás informujte pomocí [kontaktního formuláře](#).

Prodejce nás požádal o vrácení provize, pomozte nám prosím rozhodnout.

Týká se to nákupu položky od prodejce [az_zuza](#) ze dne 5 listopad 2013, 14:01
[test \(3687311348\)](#) 1 předmět 1,00 Kč

Prodejce [az_zuza](#) nám oznámil/a, že transakce nebyla dokončena z důvodu:
Kupující nezaplatil.

Pokud nebyl obchod úspěšně dokončený, provizi prodejci vrátíme. Souhlasíte s vrácením provize?

Pokud jste ještě neprovdli platbu, ale přejete si dokončit transakci, učiřte tak co nejdříve a zvolte NE. Máte na to 7 dní. Administrátoři Vás mohou požádat o doložení dokladu o provedené platbě.

S pozdravem,
Aukro tým

[Kontakt se Zákaznickým servisem](#)

Obrázek 11 – Žádost o vrácení provize

Zdroj: www.aukro.cz

Výše provize nezávisí pouze na výsledné ceně, za kterou byl předmět prodán. Skládá se z fixní částky a procentuální části z ceny, jejich velikost je určena podle kategorie, do které výsledná cena spadá.

Poplatek za vystavení předmětu je nevratný a je účtován prodávajícímu vždy bez ohledu na výsledek aukce. Tento poplatek se pohybuje v řádu jednotek korun a liší se podle kategorie, do které nabízený předmět spadá. Jeho velikost je známa již při vystavení aukce, při-

čemž kromě fixní složky obsahuje i částku za příplatkové služby, jako např. zvýšený počet fotografií, prioritní vystavení nebo tučný titulek. Novinkou ve službách Aukra je nabídka reklamy. Uživatelé zajímající se o koupi specifických předmětů vytváří marketingový segment, který je pro reklamní agentury velice zajímavý. Pro každého návštěvníka lze přesně cílit reklamu na základě kategorie, ve které vyhledává předměty. Nabídka reklamy v rámci Aukra je poměrně nová a její rozšíření a úspěšnost nelze předpovědět.

8 ROZBOR SEKUNDÁRNÍCH ZDROJŮ, REALIZOVANÉ KAMPANĚ NA PODPORU ZMĚNY ZNAČKY

8.1 Rok 2011 ATL aktivity

Délka kampaně: 6 týdnů

Start kampaně: 1. 11. 2011

Rok 2011 byl pro Aukro přelomový. Portál změnil výrazně svou dosavadní strategii z původního segmentu C2C na B2C platformu. Prostřednictvím TV spotů a reklamních formátů v dalších médiích představil portál výhody programu Aukro+ a také konkrétní produkty za nejvýhodnější ceny na českém internetu. S novým programem se Aukro chtělo posunout do světa renomovaných obchodních portálů s nabídkou nových produktů za pevné ceny. Kampaň byla do té doby nejmasivnější v historii obchodního portálu, kromě Prahy se zaměřila i na regiony.

V kampani byly komunikovány změny ve strategii takovým způsobem, aby zadavatelé změnilí vnímání značky Aukro s vlivem na prodejní výsledky. Aukro v této době také zavedlo i nákup bez registrace, který pro některé uživatele znamenal určitou bariéru při rozhodování o nákupu.

8.1.1 Cíl kampaně

Cílem kampaně bylo, aby si lidé Aukro pojili ve větší míře také s novým zbožím, pevnými cenami a garancemi (Aukro+).

Z posledního výzkumu společnosti vyplunulo:

- 12 % lidí si spojuje Aukro s novým zbožím
- 38 % lidí, kteří Aukro znají, jej také používá
- 23 % lidí, kteří znají Aukro, ale nenakupují zde

Měřitelným cílem této kampaně bylo navýšení jednotlivých údajů.

8.1.2 Kreativní zpracování

Vznikly tři základní TV spoty s produktovou nabídkou pro ženy, muže a děti, kteří při výběru vánočních dárků využívají všechny benefity Aukra. Mediální mix doplní také inzerce v tisku a v outdoorových i online médiích.

Kreativní zpracování vycházelo z potřeby představit Aukro + jako nový prostor na Aukru pro nakupování, kde nakupující naleznou kvalitní produkty za lepší ceny a dostanou další garance. Kreativa byla tedy jednoduchá, jasná, čistá s důrazem na barevné produkty, které hrají v kampani hlavní roli.



Obrázek 12 – Grafické zpracování reklamy

Zdroj: Interní zdroje firmy

Claimy:

říjen 2011: TEASER v on-linu:

- aukro+ „nový garanční program“

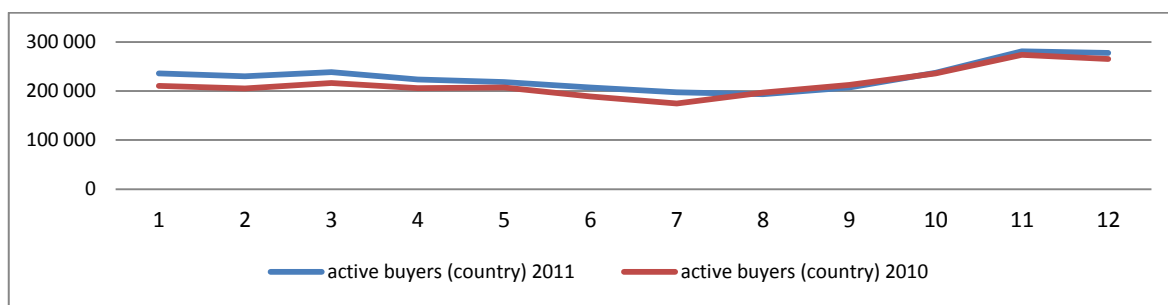
listopad – prosinec 2011:

- aukro+ „garance nejlepší ceny“, „nákup bez registrace“, „garance včasného dodání“ + „Aukro... největší obchodní portál“ „největší hity letošních Vánoc najdete na Aukro+“

Zpracování TV spotů vnímá autorka jako velmi povedené. Splnilo očekávání – jasné sdělení, čistota s důrazem na produkty. Co vidí autorka jako slabinu, je stopáž pouze 20“ kvůli které se nepodařilo zřetelněji zdůraznit garance. Na druhou stranu garance byly komunikovány i na ostatních vizuálech, kde byl prostor si je uvědomit. Některé produkty v kampani nesplňují z autorčina pohledu popis – nejsou těmi největšími hity Vánoc.

8.1.3 Výsledky kampaně

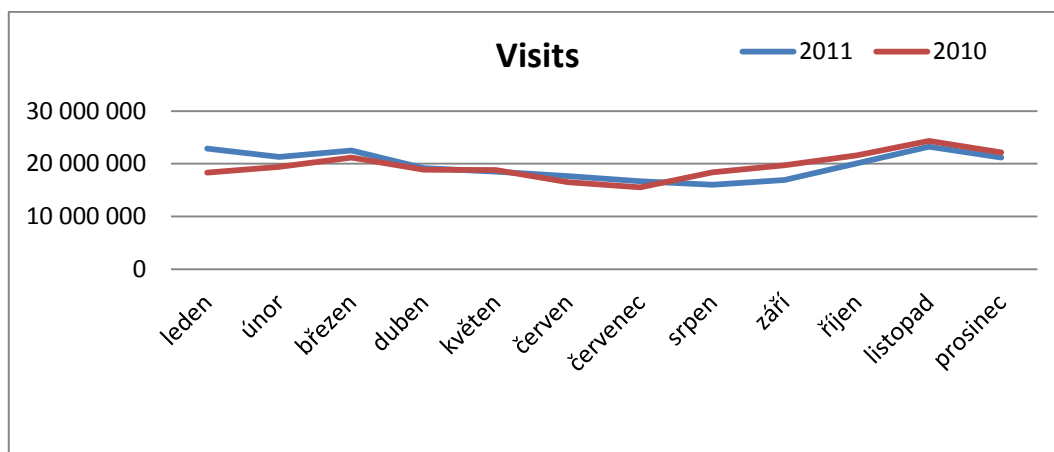
Podařilo se rozpohtybovat k vyšší aktivitě kupujících – vyšší počet kupujících než v minulém roce 2010. Ve srovnání s průměrným měsíčním počtem kupujících ve 4Q a 3Q se jedná o 3% nárůst.



Graf 1 – Srovnání aktivity kupujících před a po kampani

Zdroj: Interní zdroje firmy

V období kampaně nakoupilo bez registrace 134 uživatelů (jako host) 149 položek za celkem 154 tisíc Kč. Návštěvnost byla pod úrovní čísel z roku 2010, stejně jako byl celoroční trend. Kampan byla účinná pouze v některých kategoriích, zejména v kategorii Dům a zahrada (Stavebniny), Oblečení a doplňky (Pánské oblečení) a Elektro (Péče o tělo). Z hlediska trendu je však vidět, že kampan ovlivnila pozitivně výsledky listopadu a prosince v počtu návštěv – oproti všem měsícům od dubna do října se trend obrátil (z poklesu na nárůsty).



Graf 2 – Srovnání návštěvnosti za rok 2010 a 2011

Zdroj: Interní zdroje firmy

8.1.4 Marketingové vize pro rok 2011/2012

Marketingové vize vycházely z cílů společnosti Aukro a byly jimi:

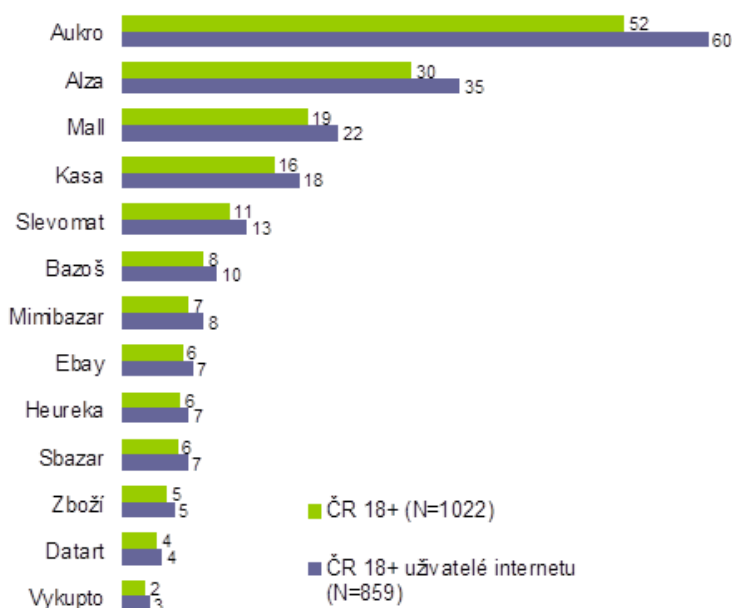
- Aukro pro fiskální rok 2011/2012 směřovalo od registrací k transakcím, upouštělo od nabírání nových registrací a soustředilo se na rozpohybování neaktivních registrovaných uživatelů
- start CO-BRAND kampaní se silnými partnery a tím podpora prodeje nových produktů za pevné ceny, což mělo vést ke zvýšení awareness a změně positioning Aukra směrem k B2C segmentu
- důraz byl kladen na kupujícího oproti prodávajícím (řídili se především tím, co bylo požadováno ze strany nakupujících).

8.2 Rok 2012 ominibusové šetření

V lednu roku 2012 si Aukro nechalo vypracovat v rámci omnibusu výzkum, který byl zaměřený na spontánní a podpořenou znalost značky.

8.2.1 Spontánní znalost internetových obchodů

Dle výzkumu si respondenti nejčastěji spontánně vzpomněli přibližně na tři internetové obchody a 28 % dospělé populace si nevybavila žádný internetový obchod. U Aukra i přes velkou míru spontánní znalosti tento ukazatel neustále pozvolna rostl. U internetových uživatelů dosáhl dokonce 60 %.



Graf 3 – Spontánní znalost internetových obchodů

Zdroj: Interní zdroje firmy

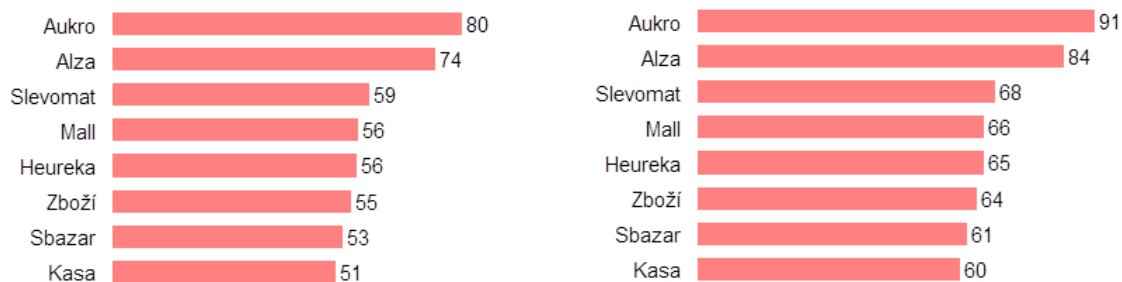
Spontánní znalost Aukra:

- vyšší u mužů (53 %) než u žen (50 %)
- znalost klesala s rostoucím věkem respondentů
- vyšší u dotázaných se středoškolským a vysokoškolským vzděláním
- vysoká míra spontánní znalosti mezi studenty, úředníky a zaměstnanci v top managementu,
- vysoká míra spontánní znalosti v rodinách s dětmi a mezi lidmi se socioekonomickým statusem C2
- roste s výší čistého měsíčního příjmu domácnosti
- souvisí s frekvencí užívání internetu, je vázaná i na schopnosti využívat moderní mobilní komunikační technologie.

Dle výzkumu byla spontánní znalost Aukra typická zejména pro osoby ve věku do 34 let (ale vysoká znalost byla zaznamenávána až do 64 let), se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním.

8.2.2 Podpořená znalost

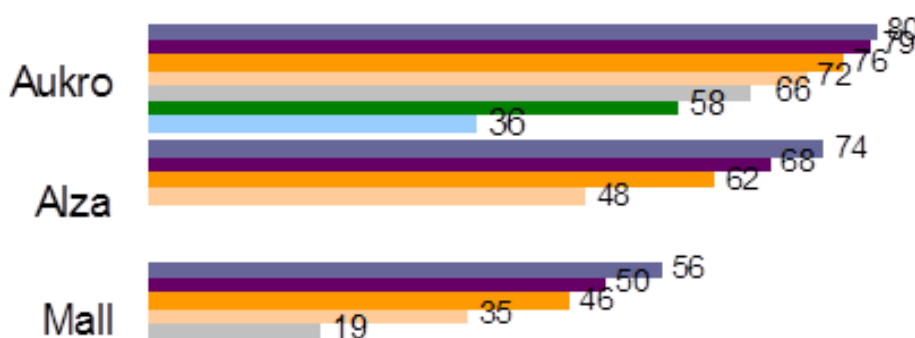
Na základě nápovědy znalo Aukro 80 % z celkové populace, 91 % internetových uživatelů. I u podpořené znalosti bylo Aukro na prvním místě, poté následovala Alza, Slevomat a Mall.



Graf 4 – Podpořená znalost internetových obchodů

Zdroj: Interní zdroje firmy

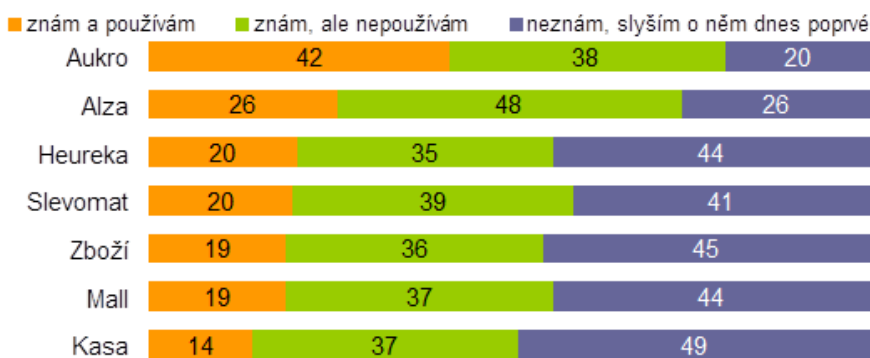
Podpořená znalost Aukra mezi jednotlivými koly výzkumu kontinuálně rostla. V lednovém výzkumu 2012 Aukro s nápovědou znalo 80 % obyvatel ČR, zatímco v září 2011 to bylo 79 % a v lednu 2011 76 %. Z těchto údajů lze i vyčíst, že vánoční kampaň popsána v předcházející kapitole, nepodpořila znalost Aukra, ba naopak.



Graf 5 – Podpořená znalost internetových obchodů a jejich vývoj

Zdroj: Interní zdroje firmy

Z 80 % obyvatel ČR však pouze 42% zároveň na Aukru i prodává či nakupuje.

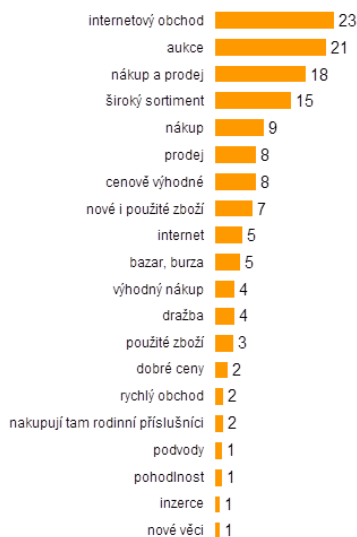


Graf 6 – Znalost a zároveň používání portálu k obchodování

Zdroj: Interní zdroje firmy

8.2.3 Asociace spojené s portálem Aukro

Dalším z cílů výzkumu bylo zjistit, s jakými asociacemi si lidé nejčastěji spojují portál Aukro. Název „Aukro“ se dotázaným pojil zejména s internetovým obchodem (23%), aukcemi (21 %), nákupem a prodejem (18 %) a širokým sortimentem (15 %). Na základě jednotlivých kol výzkumu se snižuje podíl lidí, kteří si Aukro pojí s „aukcemi“. Postupně také ubývá respondentů, kterým Aukro neasociuje nic konkrétního a nedokáží si s tímto názvem nic spojit.

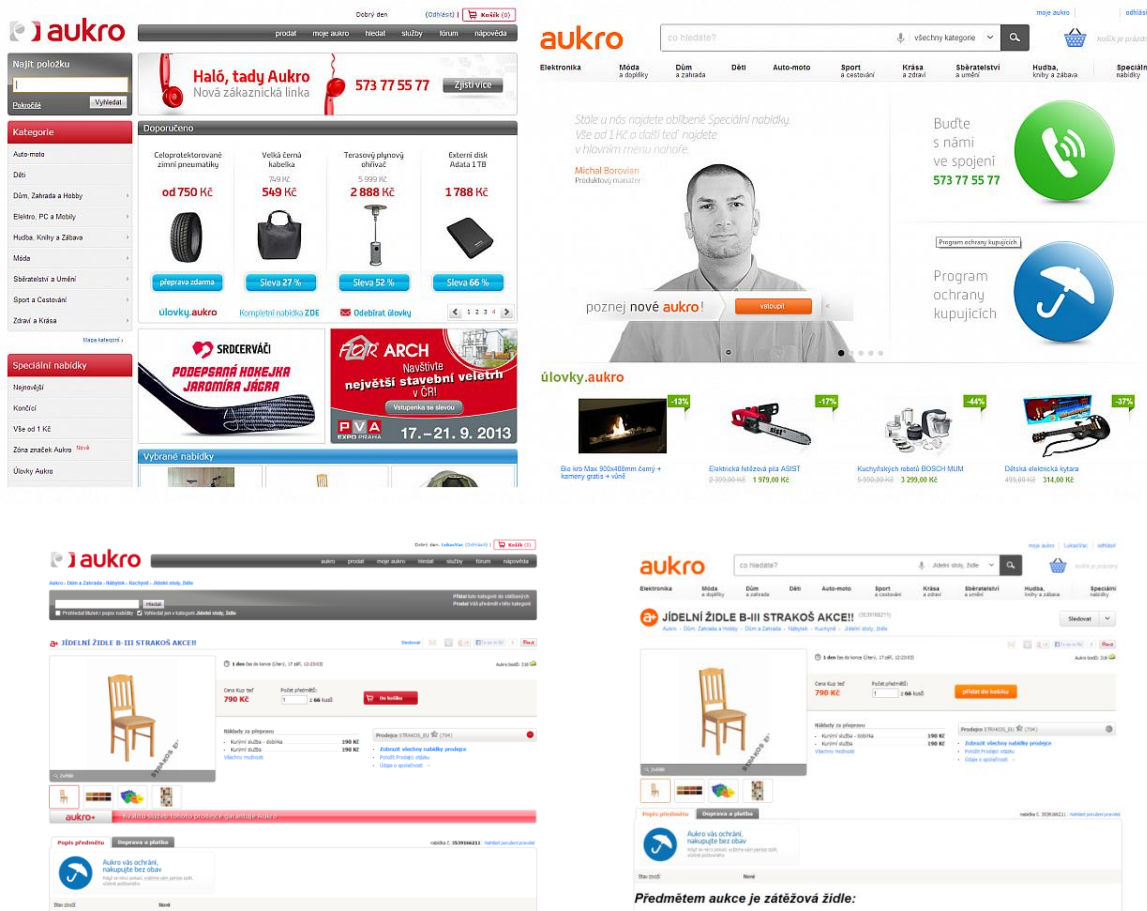


Graf 7 – Asociace spojené s portálem Aukro.cz

Zdroj: Interní zdroje firmy

8.3 Rok 2013 a nový design

K desátým narozeninám Aukro nadělilo uživatelům dárek v podobě nového layoutu a loga. Objevily se názory, že se Aukro svým vzhledem více podobá eBayi. Jde však o stejnou platformu pro šest zemí, kde Allegro Group působí. Nový web byl spuštěn zároveň i na Ukrajině a v Rusku. Aukro chtělo zachovat původní myšlenku portálu s tradicí a důvěrou, ale také chtělo vytvořit moderní prostředí, kde se dobře nakupuje i prodává.



Obrázek 13 – Přeměna layoutu portálu Aukro

Zdroj: Aukro.cz

Aukro podobu nového webu odkomunikovala prostřednictvím virálního videa (<https://www.youtube.com/watch?v=CWdzpYhDvs0>). Cílem tohoto videa byl plynulý přechod na nový layout Aukro.cz ze strany uživatelů. Tímto krokem chtěla firma podpořit vnímání značky jako inovativní, přátelské a hravé. Ve videu se postupně představují klíčové osoby společnosti a informují o konkrétním zlepšení v jejich oblasti. Tímto krokem došlo k odstranění anonymity a byla podpořena důvěryhodnost značky.

8.3.1 Logo společnosti Aukro.cz

K prvnímu redesignu loga aukčního portálu Aukro.cz došlo v roce 2009. Byl upraven symbol a použito nové písmo. Symbol byl zvětšen a tak bylo možné zvětšit i velikost písmen, aniž by písmeno "k" výrazně vyčnívalo nad celou kompozicí. Symbol byl také oživen mírným odleskem. Základní barevné podání zůstalo, až na trochu světlejší a jasnější červenou barvu, nezměněné. Změnu v tomto případě ani většina uživatelů pravděpodobně nepostřehla.



Obrázek 14 – Vývoj loga v čase

Zdroj: Vlastní zpracování

8.4 Rok 2014 a zaměření na image portálu Aukro

Na začátku června 2014 spustilo Aukro pětitydenní marketingovou kampaň, která byla podle marketingový manažera Lukáše Krejzy největší za poslední tři roky (Vondráková, 2014, online).

8.4.1 Cíle kampaně

Jedním z primárních cílů kampaně bylo (kromě akvizice nových zákazníků) podpořit pozici Aukra jako atraktivního prodejního kanálu.

„Chceme usnadnit prodejcům cestu k jejich zákazníkům. I díky tomu jsme v klíčových kategoriích zrušili poplatky za vystavování a snažíme se pracovat na zjednodušování podmínek pro vystavování,” uvedl Lukáš Krejza v rozhovoru pro Hospodářské noviny (Vondráková, 2014, online).

Cílem kampaně bylo kromě zlepšení image a propagace nabídky také podpora mobilních aplikací. V mobilním nakupování totiž vidí portál velký potenciál. Podporu m-commerce Aukro realizoval také skrze nově spuštěnou aplikaci pro matky s dětmi s názvem Aukřík.

8.4.2 Kreativita

TV spot byl připraven v 30 sekundové verzi, později přešel na 20 sekundovou. OOH reklama zahrnovala CLV v Praze a billboardy ve všech krajských městech. On-line reklamu tvořili bannery, branding stránek, videoreklama.

Aukro se snažilo v televizním spotu, v outdooru a v on-linu přesvědčit klienty, že není jen aukčním portálem. „*Naše značka je bohužel pořád spojována s nějakým použitým zbožím či bazarem. Přitom více než polovinu transakcí provedených na Aukru tvoří nákup nového zboží,*“ uvedl dále Krejza. (Vondráková, 2014, online)

Hlavní sdělení masivní reklamní kampaně, která probíhala v červnu a první týden v červenci 2014, bylo: „*Co nového? Všechno.*“.



Obrázek 15 – Grafické zpracování reklamy

Zdroj: Interní zdroje firmy

8.4.3 Výsledky kampaně

V roce 2014 byly vyhodnoceny výsledky výzkumu, který byl zaměřen na zjištění a zhodnocení změn ve vnímání portálu Aukro před a po této kampani. Byly specifikovány tyto oblasti výzkumu:

- spontánní a podpořená znalost internetového portálu Aukro

- povědomí o nabízených službách internetového portálu Aukro
- vnímané slabé a silné stránky internetového portálu Aukro
- postavení značky Aukro v konkurenčním poli (Kasa, Mall, Alza, Heureka, Bazoš, Sbazar a Slevomat)
- znalost a využívání mobilní aplikace portálu Aukro.

První fáze výzkum probíhala v květnu a druhá fáze v červenci. Obě fáze výzkumu se naprosto shodovaly v metodice i v definici cílové skupiny. Počet respondentů byl 500 a odpovídal reprezentativní internetové populaci ČR ve věku 15 – 55 let. Sběru dat byl prostřednictvím metody CAWI (Computer – Assisted Web Interviewing).

8.4.3.1 Znalost značek internetových obchodů a jejich užívání

Značka Aukro zaznamenala v souvislosti s červnovou reklamní kampaní signifikantní nárůst v její spontánní znalosti, ostatní značky internetových obchodů mezi měsíci květen a červenec neudělaly v rámci spontánní znalosti žádný posun.

Značka Aukro je nejznámější a zároveň nejčastěji užívaná česká značka internetových obchodů.

Podobně vysoké povědomí jako Aukro má mezi internetovými uživateli i značka Alza. Celkové znalosti značek Mall a Heureka a Slevomat jsou podobné a dosahují téměř 90%

8.4.3.2 Vnímané výhody a nevýhody portálu Aukro

Po zhlédnutí reklamy respondenti signifikantně častěji uváděli jako výhodu portálu Aukro velký výběr zboží a že je zde k sehnání prakticky cokoli.

Hlavní nevýhodou portálu Aukro zůstávají i nadále někteří nepoctiví prodejci s jejich podvodnými nabídkami.

8.4.4 Hodnotové a funkční atributy značky Aukro

8.4.4.1 Vnímání značky Aukro po kampani

Kampaň pozitivně ovlivnila vnímání značky Aukro jako místa, kde lze nakoupit nové zboží a také kde nakoupit nové značkové zboží. Dále je nyní více vnímána jako expert v oblasti nákupů a také ještě více jako obchod, kde se dobře vyhledává zboží.

Po proběhnuté kampani je Aukro méně spojována s vysokou cenou poštovného, nutností registrace a pochybnostmi týkajícími se originality nového zboží, pochybnosti o kvalitě nového zboží ale zůstávají ve stejné míře.

8.4.4.2 *Vnímání značky Aukro po kampani ve srovnání s ostatními sledovanými značkami*

Značka Aukro zůstává i po kampani silně svázána se sklonem doporučovat tuto značku přátelům nebo kolegům. V ostatních hodnotových attributech je porovnání s ostatními internetovými obchody vnímaná spíše průměrně.

V oblasti profesionality a nabízených služeb si značka Aukro oproti květnu obecně polepšila. Je více spojována s expertností v oblasti nákupu na internetu, bezproblémovými nákupy a dále že řeší všechny potřeby zákazníků nakupujících na internetu. Narostl i podíl těch, kteří vědí, že se kvůli nákupu není nutné na Aukro.cz registrovat.

Nákup použitého zboží zůstává před i po kampani v porovnání s ostatními celkově nejsilnějším atributem značky Aukro. Velmi silnými atributy jsou i nadále nákup jedinečných kousků a také šířka nabídky.

Silným pozitivním atributem zůstává před i po kampani nákup za výhodnou cenu.

Aukro není příliš spojováno s pevnou cenou za zboží ve srovnání s ostatními sledovanými obchody, toto spojení kampaň jen mírně posílila (viz Příloha III).

8.4.4.3 *Relevance jednotlivých značek pro nákup nového zboží*

Relevantnost portálu Aukro pro nákup nového zboží se po kampani mírně zvýšila, vůbec by ji nezvažovala desetina z těch, kteří Aukro znají.

Alza a Mall se častěji vyskytují mezi značkami, o kterých by respondent v rámci své první koupě nového zboží na internetu uvažoval. Sbazar a Bazoš by zvažovala pro první nákup nového zboží asi třetina respondentů.

V případě „core“ uživatelů relevantnost portálu Aukro pro nákup nového zboží po kampani vzrostla, vzhledem k velikosti bázi se ale nejedná o signifikantní nárůst. Uživatelé portálu Aukro vykazují vysokou loyaltitu.

9 OBSAHOVÁ ANALÝZA

Následující kapitola bude analyzovat prezentaci značky na sociální síti Facebook. Komunikace bude zkoumána Berelsonovou kvantitativní obsahovou analýzou, která bude doplněna o kvalitativní metodu (interpretaci) obsahu. Primární účel zvolené techniky bude deskriptivní.

Přesto že se autorka snažila co nejvhodněji vybrat techniku zkoumání, existují i některé limity, kterých si je autorka plně vědoma. K nejvýraznějším omezením patří subjektivita při hodnocení vyznění.

9.1 Specifická kritéria pro obsahovou analýzu

9.1.1 Výběrové a analytické jednotky

Základní soubor představují příspěvky zveřejněné v časovém rozmezí od 1. 9. 2014 do 28. 2. 2015 na facebookovou profilu společnosti Aukro.cz.

9.1.2 Hodnocení

Aby byla co nejvíce omezena subjektivita autorky při hodnocení, zda příspěvek odráží hodnoty značky Aukro.cz, ke každému příspěvku je přiřazeno hodnocení podle následujících pravidel.

Inspirující

Za inspirující příspěvek byl označen ten, který odpovídal definici této hodnoty dle společnosti.

„U nás najdete vše, na co si vzpomenete, a ještě něco navíc. Pokaždé vás dokážeme překvapit něčím novým a originálním. Naše nabídka je každou vteřinu jiná a zajímavá.“

Přátelské

Za přátelské příspěvky byly označeny ty, které odpovídali definici této hodnoty dle společnosti.

„V Aukro nepracují stroje, ale lidé. A také přátelé. Rádi bychom byli přáteli 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.“

Hravé

Za hravý příspěvek byl označen ten, který odpovídal definici této hodnoty dle společnosti.

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

Praktické pro život

Za přátelské příspěvky příspěvek byl označen ten, který odpovídal definici této hodnoty dle společnosti

„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.“

9.1.3 Základní sledované parametry

A) FORMÁLNÍ

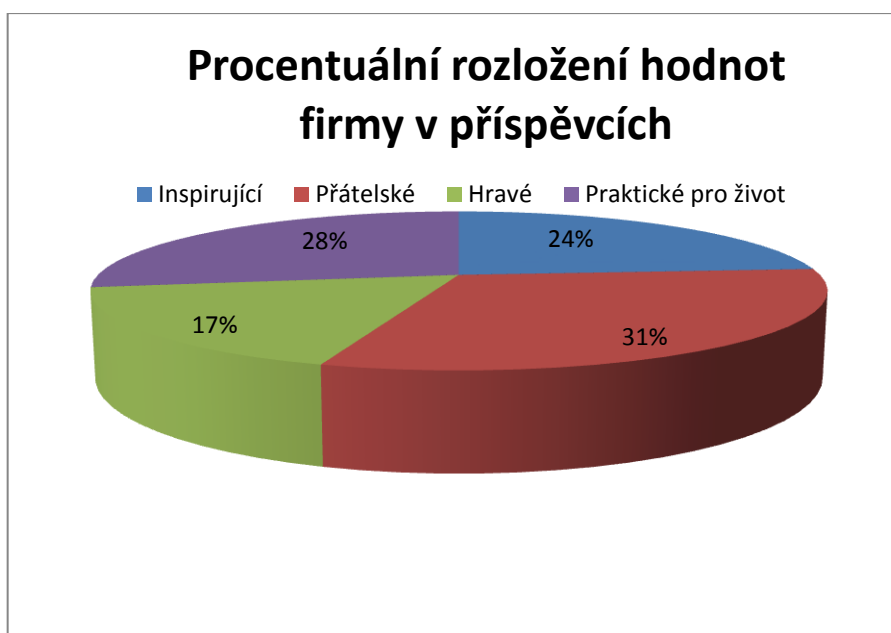
- datum uveřejnění příspěvku

B) OBSAHOVÉ

- celkové vyznění obsahu
- počet komentářů
- počet likes
- počet sdílení
- počet odpovědí ze strany Aukra
- zahrnuté hodnoty značky
- zaměření příspěvku na aukci nebo možnost Kup Ted'
- zaměření příspěvku na nové nebo použité zboží
- téma příspěvku
- odkaz v příspěvku
- gramatická správnost příspěvku
- zaměření pozitivních komentářů
- zaměření negativních komentářů

9.2 Poměr zastoupení hodnoty značky v analyzovaných příspěvcích

Z celkových 63 příspěvků 57 prezentovalo alespoň jednu z hodnot značky. Nejčastěji se portál prezentoval jako inspirující. Tato hodnota se objevila v 19 příspěvcích, ať už samostatně nebo ve spojení s jinou hodnotou. Naopak nejméně se objevila hodnota hravé a to pouze ve 14 příspěvcích.

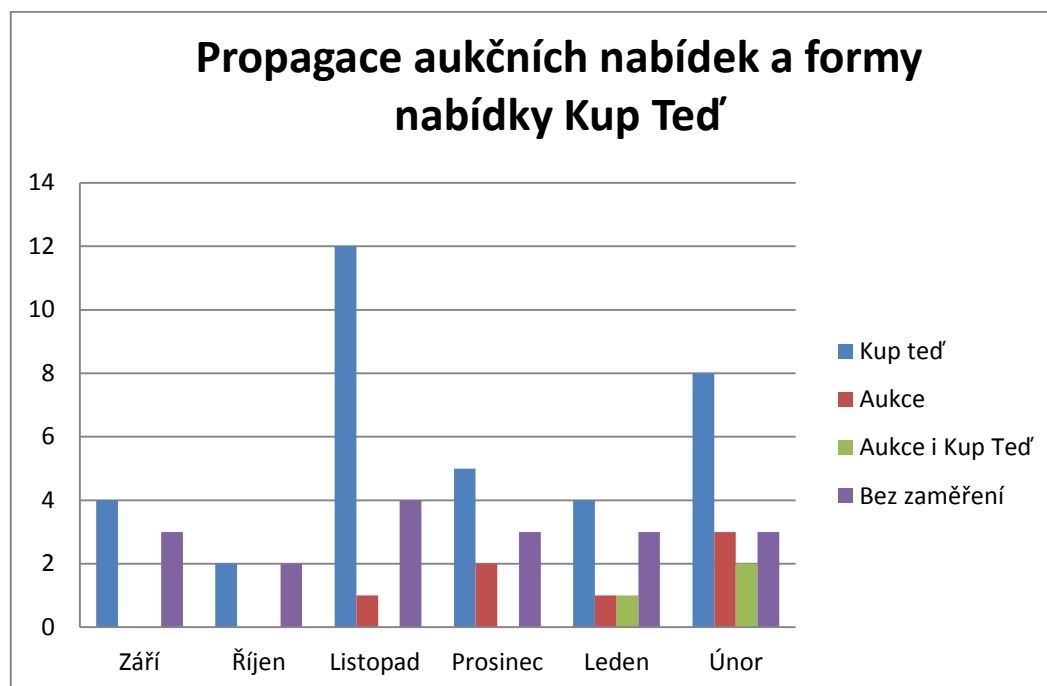


Graf 8 – Propagace nabídek a nejčastěji spojované hodnoty značky

Zdroj: Vlastní zpracování

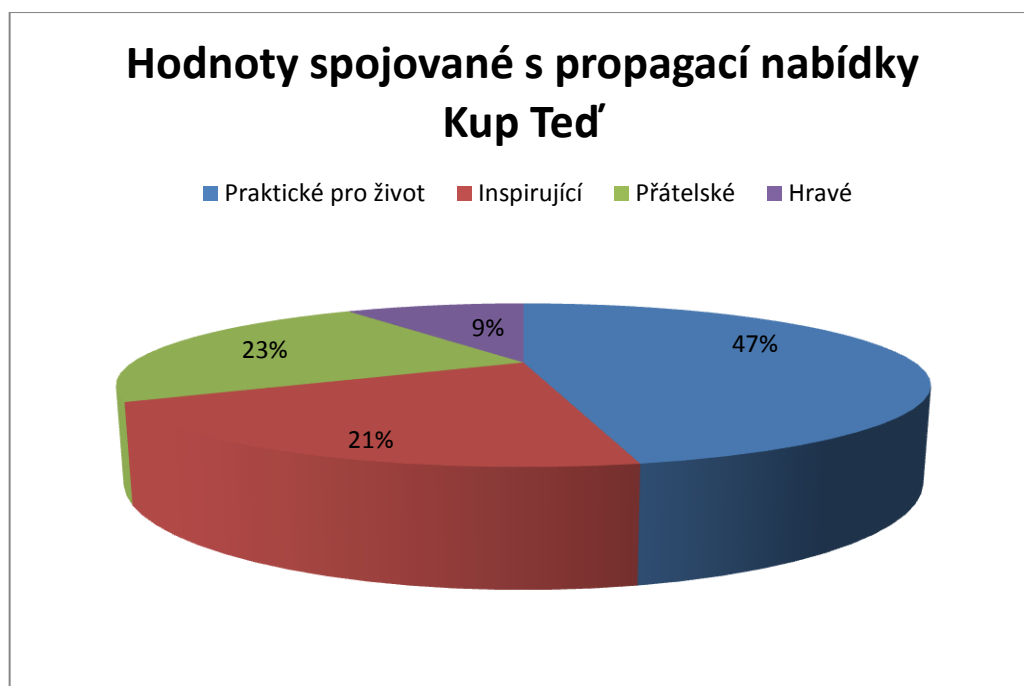
Zveřejněné příspěvky byly nejčastěji zaměřené na formu propagace nových nabídek prostřednictvím možnosti Kup Ted' (35 příspěvků). Nejvíce se tato forma nákupu propagovala v měsíci listopadu a únoru. V měsíci únoru byly také nejvíce propagovány aukční nabídky, které na začátku sledovaného období nebyly propagovány ani jednou. Aukce byly zveřejněny nejčastěji s inspirující hodnotou značky.

Aukce byly komunikovány pouze v 7 příspěvcích, z toho pouze jedinkrát spojené s atributem nového zboží. Nejčastější hodnota spojovaná s Aukcemi byla inspirující. Zatímco nabídky prostřednictvím možnosti Kup Ted' asociovaly nejčastěji hodnotu praktické pro život. Zde se vykrystalizoval rozdíl v tom, s čím můžou být nejčastěji spojovány aukční nabídky a nabídky Kup Ted'.



Graf 9 – Propagace aukčních nabídek a formy nabídky Kup Ted'

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 10 – Hodnoty spojované s propagací nabídky Kup Ted'

Zdroj: Vlastní zpracování

9.3 Zaměření příspěvků

Příspěvek, který obsahoval největší počet likes (519), zveřejnil vánoční kampaň, která byla zaměřená na nákup nových věcí a zároveň informovala o možnosti nákupu přes mobilní aplikace. Druhým nejoblíbenějším příspěvkem bylo zveřejnění reálné nabídky na koupi automobilu, kde autor skutečně vtipným způsobem popsal stav nabízeného zboží: „Auto mělo asi šestnáct majitelů a postupně sloužilo jako střemhlavý stíhač, výletní parník, nosič spojlerových nástaveb, nasírač sousedů, erotická seznamka, kurník pro slepice, šmajchlka-binet pro drobné hlodavce a sociální zařízení pro kuny."

Aukro zveřejnilo tento příspěvek se slovy: „*S dobrým popisem zkrátka prodáte vše*“. Počet sdílení tohoto příspěvku byl také abnormálně vysoký (222). Aukro zde dokázalo vystihnout hodnotu značky hravé („*Obchodování nás baví, stejně jako vás. Sdílíme vaši radost z nákupu i prodeje a nebojíme se to dát najevo.*“).

Zaměstnanci zákaznického centra přicházejí denně do styku s mnoha dalšími stejně originálními popisky nabídky, proto je škoda, že zde nefunguje propojenost s marketingovým oddělením a nezveřejňují se podobné nabídky. Pokud by docházelo k častější publikaci těchto nabídek, mohla by firma docílit toho, že si fanoušci budou více spojovat značku i s hodnotou hravé, která byla komunikována nejméně.

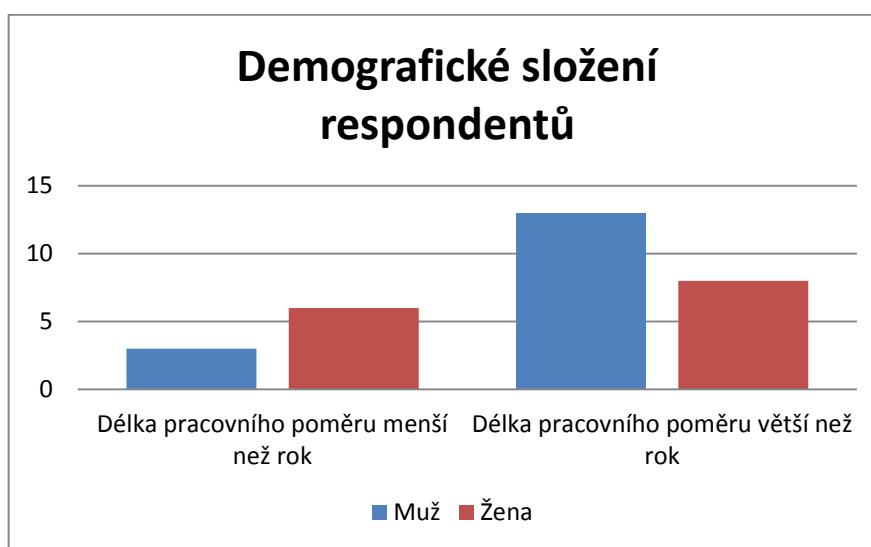
Pokud si fanoušci stěžovali v komentářích na něco konkrétního, nejčastěji se to týkalo technických problémů, zrušení fóra, koupě nebo nabízení kradeného nebo neoriginálního zboží na portále a nespokojenost se službami, které Aukro nabízí (A+ prodejci, nový ceník, postup při vyplácení peněz z Programu ochrany kupujících, nepřehledné kategorie).

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI

Cílem této části výzkumu je zjistit, jak značku vnímají zaměstnanci společnosti Aukro.cz.

10.1 Analýza dotazníkového šetření

Odkaz na dotazník byl odeslán všem zaměstnancům na firemní email. Počet celkových odpovědí bylo 30, z toho dotazník vyplnilo 14 žen a 16 mužů. Otazník obsahoval 7 otázek, z toho byly první tři zaměřeny na údaje o respondentech. Poté následovaly tři otevřené otázky a nakonec byla jenda uzavřená. Dotazník je přiložen k práci (Příloha II).



Graf 11 – Demografické složení respondentů

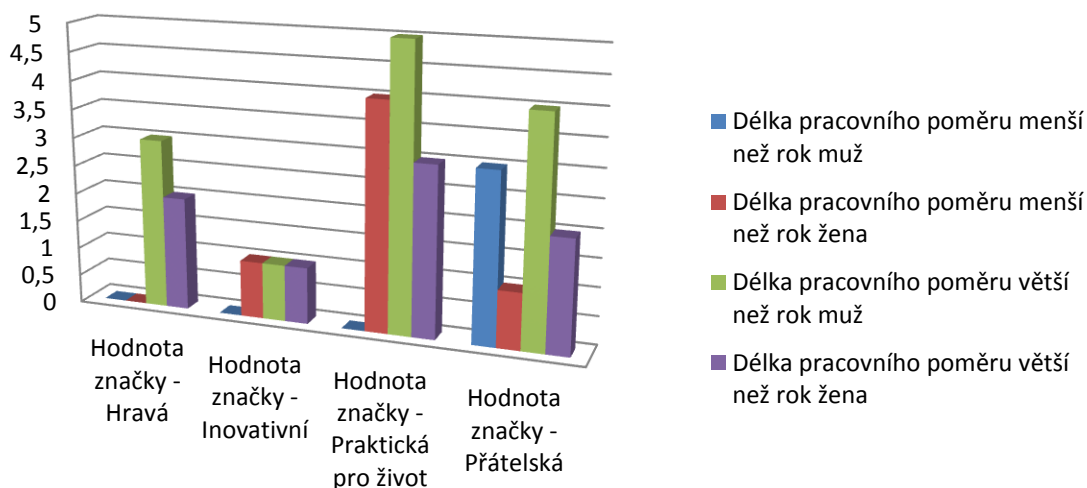
Zdroj: Vlastní zpracování

10.1.1 Hodnota značky vnímána zaměstnanci v závislosti na pohlaví a doby pracovního poměru

Dle výsledků zaměstnanci vidí značku hlavně jako praktickou pro život. Tuto hodnotu si možná spojují i se zaměstnáním, tedy že díky práci můžou fungovat v praktickém životě. Na druhém místě se umístila hodnota přátelská s deseti odpověďmi. Poté hodnota hravá (5) a nakonec inovativní hodnota (3). Zaměstnanci vědí, jak je těžké dosáhnout změn, proto se inovativní hodnota umístila na posledním místě. Dalším důvodem může být i to, že se firma často potýká s technickými výpadky.

Při otevřené otázce: „Jaké asociace si spojujete s pojmem Aukro?“ odpověděli dva zaměstnanci, že neví. Dle délky pracovního poměru jsou oba ve firmě cca půl roku. Je tedy vidět, že si stále nevytvořili názor na značku a firmu jako takovou.

Hodnota značky vmímána zaměstanci v závislosti na pohlaví a doby pracovního poměru



10.2 Asociace spojené s pojmem Aukro.cz

Nejčastěji si zaměstnanci spojují pojem Aukro.cz s aukcemi, přátelským kolektivem (atmosférou) a s obchodem (nákup, prodej zboží). Je zajímavé, že poze 5 respondentů si tento pojem spojí i s prací.

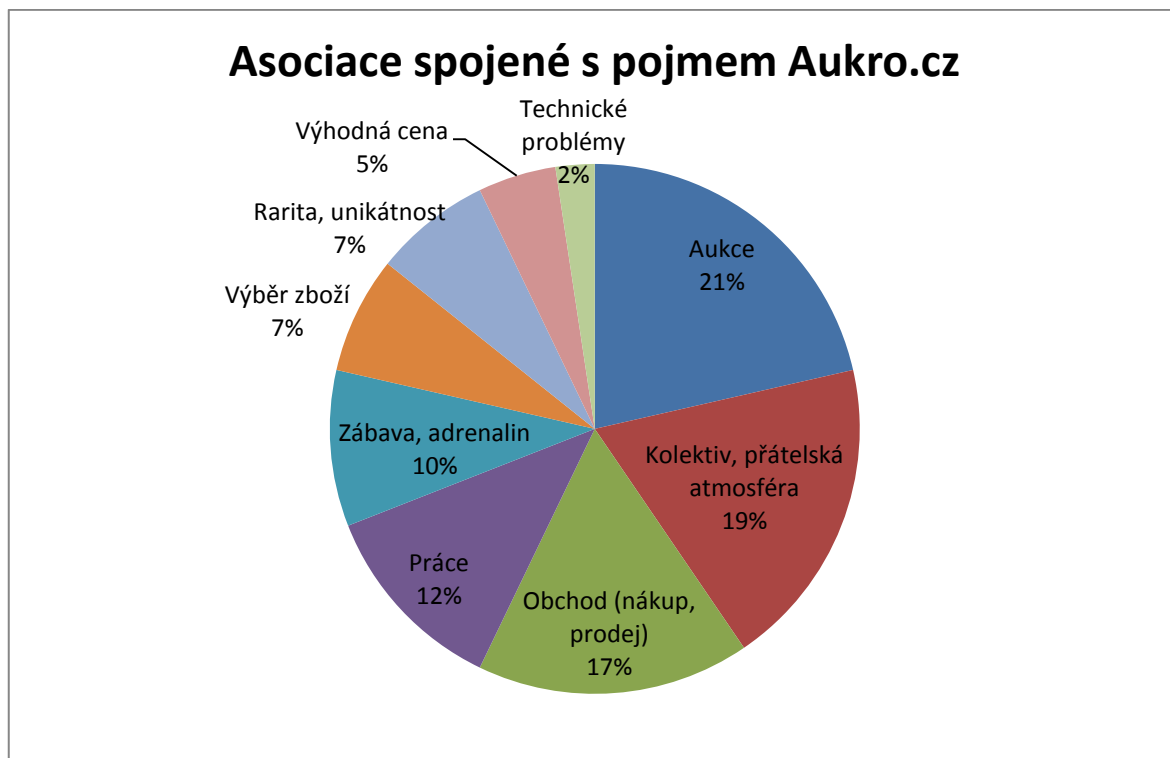
Nejzajímavějšími odpovědi byly tyto:

Žena, Zákaznický servis/specialista technické podpory, délka pracovního poměru 4 roky:
„Jeden tým, jedno srdce, jeden cíl“.

Z této odpovědi je cítit, že respondent bere Aukro.cz jako jeden tým, který funguje na základě stejně smýšlejících lidí, kteří dělají svoji práci srdcem a mají společný cíl.

Žena, Copywriter, social media manager / marketing, délka pracovního poměru 13 měsíců:
„Aukce, Zlín, soudržnost, skvělý, ale postupně degradovaný potenciál, c2c, být někde svým vlastním pánem, poklady z první i druhé ruky.“

Naopak z této odpovědi je cítit, že respondent řeší věci i s mateřskou společností, která nemusí mít vždy nakloněna změnám a firmě Aukro.cz zbývá pouze poslouchat.



Graf 12 – Asociace spojené s pojmem Aukro.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

10.3 S čím by si měl zákazník spojovat značku Aukro.cz

Na základě některých odpovědí bylo vidět, že zaměstnanci vědí, s jakými negativními vlastnosti je značka a firma spojována. Konkrétně se jedná o respondenty, kteří si myslí, že by si zákazníci měli značkou spojovat sbezpečným nákupem, se zárukou, zákaznickým servisem, kvalitním zbožím a s jednoduchostí systému.

Nejlépe myšlenku asociace se značkou z pohledu zákazníka opět vystihla copywriterka:

„S místem, kde nakoupí a prodá všechno, co zrovna potřebuje. S místem, kde mu poradí a kde najde lidi se stejným zájmem. Místo, které se nebere příliš vážně a má smysl pro humor, ale jeho zákazníci jsou pro něj prioritou.“



Graf 13 – Hodnota značky vnímána zaměstanci v závislosti na pohlaví a doby pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování

10.4 Značka Aukro jako osoba

Značka Aukra má dle zaměstnanců následující pozitivní vlastnosti:

Je to osoba, která je snaživá, vytrvalá, pracovitá, originální, kamarádká, praktická, dynamická, mladá a přizpůsobivá.

Na druhou stranu mnoho respondentů zmínilo i negativní asociace spojené se značkou:

Je to osoba, která je, komplikovaná, nepřizpůsobivá, nevypočitatelná, zmatená, nestálá, nerozhodná aarogantní.

11 ROZHOVORY S NÁVODEM

Pro tuto část výzkumu byli vybráni čtyři zaměstnanci společnosti Aukro a to zakladatel portálu Václav Liška, ředitel zákaznického centra Zdeněk Čech (v současné době již v Aukru nepracuje), marketingový manager Lukáš Krejza (v současné době v Aukru již nepracuje) a zaměstnanec produktové oddělení Michal Karger. Byly provedeny rozhovory dle návodu (Příloha I), které jsou k dispozici na přiloženém CD. Tito lidé byli vybráni z toho důvodu, že každý z nich pracuje či pracoval v jiném oddělení firmy a může mít tedy i jiné informace a pohled na firmu jako takovou.

11.1 Vyhodnocení rozhovorů s návodem

11.2 Vývoj produktu

Začátky firmy Aukro.cz nebyly tak růžové, jak by se mohlo zdát. Při spouštění portálu nikdo nevěřil tomu, že by se mohl projekt uchytit. V této době tady totiž byly portály jako Aukce.cz a Ikup.cz, které nefungovaly moc dobře, protože nedbaly na zákaznickou podporu. Lidé tedy neměli důvěru v tyto aukce a při vstupu Aukra na český trh všichni předpovídali firmě zánik během pár měsíců. Firmě trvalo rok a půl než dokázala změnit toto veřejné mínění. Poté dosáhli kritické masy, což je v tomto byznysu klíčové a produkt samotný velmi dynamicky rostl. Portál byl zajímavý pro lidi, kteří měli jazykové bariéry, a proto nemohli nakupovat na zahraničních portálech. První roky ikdyby se s portálem nic nedělo, tak rostl přirozeně díky vysoké návštěvnosti. Teď je situace jiná. Nyní to dá mnohem víc práce, udržet si stávající uživatele a získat nové. Trh je nasycený a firma musí čelit zase jiným problémům. Musí se ověřit, jestli je model stále relevantní, jestli má dostatek zákazníků a prodejců. V roce 2010 patřil portál k osmi nejnavštěvovanějším stránkám, což je na komerční projekt unikátní. Poté se dosáhlo určité saturace trhu a zcela logicky došlo ke změně strategie, protože C2C trh byl nasycen, zaměřila se firma na B2C segment. Začalo se komunikovat nové zboží a zavedení podnikatelských účtů, brand zóny. Strategie však neměla takový účinek. Aukru se dostalo do situace, kdy začalo ztrácet na C2C segmentu a B2C segment nerostl tak, aby vyrovnal tento propad.

Všichni účastníci výzkumu se shodují na tom, že nejlepší časy má firma za sebou. Objemů prodaných zboží se pravděpodobně již nedosáhne. Přesto nevidí budoucnost firmy černě. Uvádějí, že poklesy firmy se zastavují a tam, kde je firma nyní, může být ještě dlouho.

11.3 Negativa a pozitiva firmy

Aukro má velmi silná zaměstnaneckou značka. Podle slov bývalého ředitele zákaznického oddělení *„značka má zvuk, pokud budete mít v životopise záznam, že jste pracoval pro Aukro, nebudete mít problém poté najít práci. Kolegové, kteří museli odejít, si ihned našli práci a mohli si i vybírat. Atmosféra jedna z nejlepších věcí, která ve firmě je“*.

Největší negativ firmy vidí účastníci výzkumu v propojení s polským portálem Allegro.pl. Je těžké docílit změn a většinou přichází vše již hotové, aniž by byl konkrétní produkt upraven pro český trh.

Prodejci podle Krejzy nemají objektivní bariéry, spíše subjektivní. Kupující nemají důvěru v konkrétní prodejce, radši si zboží koupí na e-shopu, i přestože Aukro má tým expertů, kteří mají vlastní software na prověřování nabídek a prodejců. Nabídka zboží také neodpovídá tomu, co lidé hledají. Na portále lze najít spoustu unikátních produktů, ale klasický mainstream tu není.

11.4 Vnímání značky z pohledu zaměstnanců

Při otázkách „Kdyby byla značka Aukro člověkem, jaká by byla? Jaké vlastnosti by ji vystihovaly?“ se podařilo definovat vnímání značky z pohledu zaměstnanců.

„Zajímavý člověk, unikátní. Může nabídnout spoustu věcí, které se nedají nikde sehnat. Někdy s ním nemusí být úplně řeč. Obohacuje. Originální, ale zavedené. Není to e-shop který jeden rok vyroste a druhý zanikne. Není to umělotina, dlouhá historie. Silná, zavedená značka.“

„Osoba, která vykonává spoustu činností. V některých je velmi, velmi dobrá, ale v některých má ten záběr velice plytký. Umí do toho nakouknout, ale nic víc o tom neví. V tuto chvíli je to osoba, která se neumí moc přizpůsobovat novým věcem. Není pro ni jednoduché naučit se novým věcem, protože to je velice náročný a složitý proces pro tuto osobu. Není tak adaptabilní.“

„Hybrid. Člověk, který byl v něčem dobrý, vyrostl v tom, ale postupem času přestal být flexibilní. Začal stárnout, ale chtěl pořád víc a chtěl se změnit, být hezčí. Chtěl ještě růst, ale zjistil, že to není tak jednoduché. Člověk, který má dobré srdce, myslí to dobře. Chová se k lidem vstřícně, ale je plný nesplněných přání“

Liška dále rozvádí, jak by měli zákazníci vnímat značku:

„Dostupná, přívětivá pro celou rodinu. Díky širokému sortimentu si zde každý člen rodiny najde to své. Je to dlouhodobě udržitelný koncept, protože se portál se může prolínat celou fází vývoje člověka přes pubertáka po staršího člověka.“

11.5 Aukční nabídky, konkurenční výhoda nebo již minulost?

Aukce vnímají všichni účastníci jako konkurenční výhodu, proto by firma neměla komunikovat pouze možnost Kup Ted'. Zakladatel portálu Aukce vnímá jako konkurenční výhodu však pouze v některých kategoriích jako je sběratelství, starožitnosti, unikátní produkty a použití zboží. Dle jeho slov, je to model, který je zajímavý, dává něco navíc. Pokud jde o prodej nového zboží, že aukce jsou spíše problematické, že jsou nejasné k pochopení pro běžného zákazníka, který je zvyklý nakupovat na e-shopu. Jeho očekávání je takové, že se podívá na zboží, a když se mu líbí, tak si ho dá do košíku. Aukce se ukazovaly jako mentální překážka, proč vůbec musím kupující čekat, jestli vyhraje, když to zboží chce. Soutěžení a adrenalin jsou vhodné pouze pro určitou skupinu lidí, ale jestli chcete dělat byznys, který má být masový, tak musíte mít řešení, které bude vyhovovat většině lidí.

12 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možné identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem. Cílem je samozřejmě omezení slabých stránek a naopak využití stránek silných. Dále se analýza vyhodnocuje hrozby a příležitosti. Analýza je prováděna na základě výsledků rozhovorů s návodem, vnímání značky zaměstnanci a zkušenostech autora.

Strengths

- silné finanční zázemí v podobě mateřské firmy
- zaměstnanci jsou silně prozákaznický orientováni
- silná základna uživatelů
- dlouhodobá pozice na trhu
- značka Aukro.cz je známá české populaci
- mnoho stálých zákazníků
- největší marketplace v České republice
- platební brána PayU
- Program ochrany kupujících

Weaknesses

- časté technické výpadky
- omezené rozhodovací kompetence
- nedůvěra uživatelů v nakupování na Aukru.cz
- složitost systému
- nemoderní a komplikovaný produkt
- změny produktu s velkým prodlením
- nejistota při nákupu (plagiáty)
- komunikace bez kontinuální linky
- opomenutí brand buildingu
- časté organizační změny uvnitř společnost
- složitost nákupního a prodejního procesu, který by měl být intuitivní a „user friendly“
- vnímání portálu některými uživateli jako „blešáku“

- složitost napojení na e-shop
- Aukro je příliš anonymní, není jasné, kdo za ním stojí.

Opportunities

- netradiční produkt – využít konkurenční výhody
- prohloubení vztahu s uživateli
- inovace produktu na všech úrovních
- potenciál získat nové uživatele
- získat zpět ztracené uživatele, majitele neaktivních účtů
- informovat lépe o produktech společnosti
- účast Aukro.cz na konferencích a seminářích, díky kterým se přiblíží svým uživatelům
- osamostatnění se ze závislosti na platformě Allegro.pl
- dostat více značek do brand shopu (zavedení značkových obchodů na Aukro.cz)
- co-branding (účelové spojení dvou nebo více značek)
- využití originální brand story
- posílení a sjednocení komunikačních aktivit
- vývoj mobilních aplikací (pro prodej/ pro jednotlivé CS)
- dostat na portál kvalitní kontent
- zaměřit se na lokální vnímání trhu
- e-commerce prostor pro růst
- otevírání nových kategorií
- posílení komunikace POK

Threats

- posílení pozice konkurence v rámci B2C trhu
- posílení pozice konkurence v rámci C2C trhu
- odliv prodejců
- nekonzistentní komunikace
- trend zakládání vlastních e-shopů

12.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývá skutečnost, že největší trhliny firmy jsou především v jejím produktu. Platforma je zastaralá, není intuitivní. Firma se také často potýká s technickými

výpadky. Potencionálního kupujícího při první návštěvě může odradit složitost systému a nákupního procesu, na který není zvyklý z klasických e-shopů. Vyhledávání konkrétních věcí není také dobře uzpůsobeno. Pokud uživatel většinou hned nenajde, to co hledá, bývá zklamán a portál opouští. Z pohledu prodejce není portál také „user friendly“. Prodejce se musí za začátku naučit spoustu věcí. Závislost na platformě Allegro.pl úpravy stránek časově prodlužuje. Dlouho dobu to bylo tak, že Allegro řešilo jiné priority než Česko. V tom, že má Allegro komfortní pozici, že je jednička na trhu, nemusí řešit věci, které trápí české Aukro. Složitost systému má také za následek problematické napojení s e-shopy.

Neustálý tlak konkurence, především těch, co se orientují na konkrétní sortiment, jsou pro Aukro.cz hrozbou. Portál Aukro.cz nabízí nepřehledné množství zboží, širší nabídky však není taková, jako ve specializovaných e-shopech.

Do budoucna je nutné zamezit častým výpadkům, a pokud budou, varovat dostatečně předem. Společnost by se taky měla zaměřit na inovace. V dnešní rychlé době je nevyhnutelné jít s dobou, především ve světě online.

Dalším problémem se zdá opomenutí strategického budování a posilování brandu. Anonymita je tématem, které je spojeno s nedůvěrou a nejistotou. Tato nedůvěra by mohla být odstraněna, pokud by byl Program ochrany kupujících více propagován.

13 ZÁVĚRY

13.1 Potvrzení či vyvrácení hypotéz

Hypotéza 1:

Marketingové aktivity společnosti nejsou konzistentní se strategií budování značky.

Dle analyzovaných kampaní, které byly zaměřeny na podporu značky je komunikace ne-konzistentní se strategií budování značky pouze v některých ohledech. Jak už bylo zmíněno Aukro se zaměřuje hlavně na výkonnostní marketing, proto byly cíle kampaní v roce 2011 a 2014 definovány tímto směrem a odpovídala tomu i komunikace značky. Cílem kampaní bylo, aby si lidé Aukro pojili ve větší míře s novým zbožím, pevnými cenami, garancemi Aukro+ a atraktivním prodejním kanálem.

Naopak fima komunikuje na sociální síti všechny hodnoty značky, nejvíce tedy její inovatovnost, nejméně to, že je hravá. Při komunikaci změně layoutu byly marketingové aktivity také konzistentní se strategií budování značky. Vedení polského Allegra rozhodlo o změně layoutu a komplexních krocích vedoucí ke zjednodušení celé nesmírně složité a spletité platformy. Těmito změnami musely projít všechny platformy, bez výjimky a také bez minimálních možností změn pro danou zemi. Kulturní rozdíly tedy nebyly příliš akceptovány a změna byla řízena globálně. Dobře mířenou brandovou kampaní při spuštění došlo k odprezentování všech klíčových atributů značky. Byla zdůrazněna odlišnosti, přátelská a otevřená komunikace a důraz na zpětnou vazbu od zákazníků. Ve videu vystupovali reální zaměstnanci. Tímto krokem došlo k podpoře odstranění anonymity.

Hypotéza 2:

Definované hodnoty společnosti Aukro.cz odpovídají tomu, jak zaměstnanci vidí a vnímají značku.

Tato hypotéza byla potvrzena pouze a to na základě porovnání definovaných hodnot a výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy.

Nejčastější hodnotou značky byla její kamarádka, přátelská povaha a originální a unikátní zboží, které lze na portále zakoupit.

Hypotéza 3:

Lidé si spojují značku Aukro spíše s atributem použitého než nového zboží.

Tato hypotéza byla potvrzena. Nákup použitého zboží zůstává před i po kampani, která byla zaměřena na image portálu Aukro v porovnání s ostatními celkově nejsilnějším atributem značky Aukro. Téměř 70% dotázaných si spojuje Aukro s atributem použitého zboží a pouze 38,5 % s atributem nového zboží (Příloha III: Výsledek výzkumu srovnaná image portálu Aukro)

13.2 Zodpovězení výzkumných otázek

Výzkumná otázka 1:

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

Velmi silnými pozitivními atributy jsou nákup jedinečných kousků a také šířka nabídky. Vše na jednom místě. Silným pozitivním atributem je i nákup za výhodnou cenu. V tomto ohledu se zaměstnanci firmy shodují s účastníky výzkumu, který provedla firma.

Výzkumná otázka 2:

S jakou hodnotou si zaměstnanci nejčastěji spojují značku firmy?

Zaměstnanci firmy si značku spojují nejvíce s hodnotou: praktická pro život.

PROJEKTOVÁ ČÁST

14 AUKRO A BUDOVÁNÍ BRANDU

Je důležité si uvědomit, že proces značky je dlouhodobý a komplexní proces, nelze tedy určit pouze jednu kampaň, která povede ke změně. Firma se musí zaměřit na konkrétní oblasti, ve kterých se může zlepšit. V projektové části se autorka tyto oblasti přibližuje a dále rozvádí opatření, které mohou pomoci vybudovat silnou značku a změnit negativní vnímání značky

14.1 Aukro a 5 disciplín brandingů

Jak bylo popsáno popsáno v teoretické části, neexistují nudné výrobky, jen nudné značky. Značka se může stát charismatickou, pokud zvládne 5 disciplín brandingů:

1. odlište se
2. spolupracujte
3. inovujte
4. ověřte
5. kultivujte.

14.1.1 Odlište se

Firma má dle názoru autorky dobře definovanou vizi a definici značky. Tato vize a pozice značky však není dostatečně komunikována. Pokud zákazníci nemají jasnou představu o tom, kdo nebo co je Aukro, co dělá a proč na tom záleží, nemá firma a tím pádem ani značku. Pokud však Aukro dokáže uživatele přesvědčit o tom, že má smysluplné odpovědi na tyto otázky, má napůl vyhráno, protože tím dá najevo, čím se liší od konkurence a co dává firmě důvod k existenci.

Odpověď na uvedené otázky by mohla znít:

Jsme chytrý zprostředkovatel obchodu, který umožňuje kupovat, dražit a prodávat nové i použité zboží. Je to důležité, protože náš portál je jediné místo, kde můžete nakoupit za pevné ceny i dražit zboží z první i druhé ruky.

Dle uskutečněných výzkumů je značka jedinečná a na českém trhu opravdu unikátní v aukčním systému, dále také v kombinaci použitého a nového zboží. Fakt, že uživatelé spatřují ve značce něco unikátního, je velmi pozitivní. Je to benefit, 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 uni-

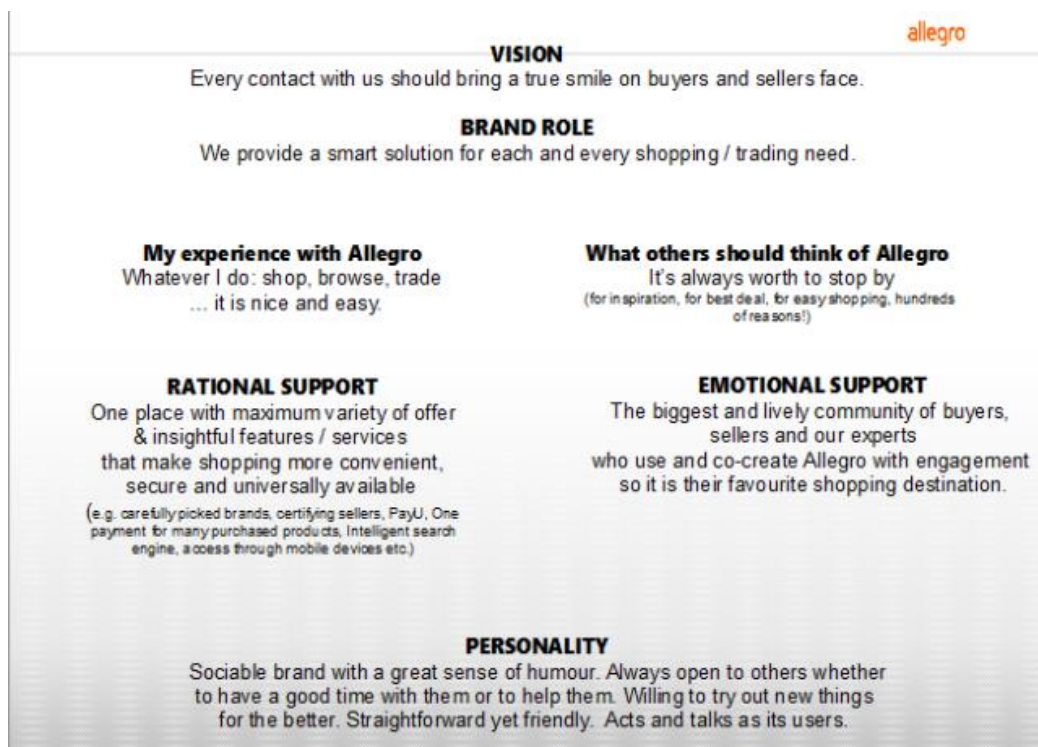
kátnost, konkurenční výhodu a spíše měla v této oblasti problémy co se týče složitosti systému, který jednoduchý princip e-shopového nákupu nepodporuje.

Autorka se domnívá, že by si firma měla udržet tuto jednoduchou strategii, protože pokud se značka zaměří pouze na komunikaci nových věcí, ztratí tím svoji konkurenční výhodu. Tímto si značka může splnit první disciplínu branding: odlišit se.

Komunikace nového zboží neměla smysl, protože tím nedošlo k posilování značky. Hlavní cíl bylo pouze zvýšení zisků bez ohledu na to, jak se změní vnímání značky. V krátkodobém horizontu může být tento postup úspěšný, ve skutečnosti však dojde k podrývání pozice značky.

Společnost Aukro byla vystavena tlakům ze strany Polska, protože již negenerovala takové zisky jako dříve. Centrála nesouhlasila s komunikací sloganu „Zboží s první i druhé ruky“ a chtěla propagovat pouze nové věci, takže marketingový tým musel odstoupit.

Přesto se autorka domnívá, že by si společnost měla udržet svoji konzistentní komunikaci základních hodnot a tím i pozici značky. Rozdíly dělají značku jedinečnou. Je lepší být jednička ve spojitosti s pojmem aukce než dvojka, trojka v porovnání s pojmem nové zboží, e-shop, apod.



Obrázek 16 – Definice vize a značky

Zdroj: Interní zdroje firmy

14.1.2 Spolupracujte

Brand by se měl budovat za přispění všech členů brandingové komunity. Nemělo by jít tedy pouze o rozhodnutí ze strany vyššího managementu, ale případné změny by se měly odvíjet za spolupráce marketingu, společností pro výzkum trhu, zaměstnanců a v neposlední řadě i uživatelů.

Ve firmě by se proto měli zaměřit na spolupráci a komunikaci. K dnešnímu dni již neexistuje marketingové oddělení ve firmě, jak tomu bylo dříve. Společnost Naspers se rozhodla sjednotit marketingové aktivity a řídit je z Polska, popřípadě si na práci najímat outsourcingovou společnost. Jednalo se tedy o strategie centralizace, kdybylo za cíl ušetřit na lidských zdrojích, nikoliv z finančního důvodu, ale z efektivního hlediska.

Tento model má, jak už to bývá, své klady i zápory.

Branding by měl být považován za průběžnou týmovou práci, která je řízena zevnitř společnosti. Zaměstnanci společnosti, kteří pracovali v marketingovém oddělení, byli opravdoví srdcaři, kteří se značkou vyrostli a vědí jaká je. Někdy je však dobré získat čerstvý pohled na značku zvenku. Často se brand manažeři ve firmě potřebují na problematiku podívat čerstvými očima, probudit se, znovu si připomenout to, co už kdysi věděli, ale co bylo po čase neúprosně semleto a zapomenuto. Při zadávání práce outsourcingovým agenturám, si firma může vybrat opravdové specialisty v oboru a zároveň se zbavit přebytečných nákladů na placení stálých pracovníků. V mnoha ohledech dává tedy toto rozhodnutí smysl. Společnost je flexibilnější a má možnost agenturu tzv. odstříhnout a zkusit něco jiného.

14.1.3 Inovujte

„Design (magika), ne strategie (logika) probouzejí v lidech opravdovou vášeň.“ (Neumeier, 2006, s. 153)

Propast mezi logikou a magikou lze překonat prostřednictvím inovací a získat udržitelnou konkurenční výhodu.

Značka Aukro by si měla vybrat vlastní symbol identity, což může být vizuální symbol, osoba, slogan nebo znělka. Tím by došlo k usnadnění pochopení identity značky, její zapamatování a spojení se značkou. Takovýmto krokem by logicky došlo k posílení již zmiňované konkurenční síly. Loga bývají produkty masové komunikace a slouží pouze k identifikaci značky, nikoliv k jejímu odlišení. Výběr konkrétní ikony či avatara by měl

vycházet z výsledků průzkumu. Vybraným respondentům by měla firma předložit návrhy a respondenti by měli následně odpovědět na otázky typu. Která z těchto ikon vás upoutá jako první? Proč jste si ji všimli? Připomíná vám některou z ikon, které jste již viděli? Co myslíte, že tato konkrétní ikona znamená? A tak dále. Význam zabalené ikony lze kdykoliv rozebalit a vetkat do veškeré komunikace značky.

14.1.4 Ověřujte

Komunikace firmy by neměla být pouze jednosměrná, ale měl by to být dialog s uživateli, kteří firmě poskytnou zpětnou vazbu, na to co dělá.

V zákaznickém oddělení se kvalita poskytnutých informací měří prostřednictvím dotazníku, který je uživateli odeslán. Tyto dotazníky se posílají pouze na základě telefonického dotazu. Pokud uživatel položí dotaz prostřednictvím kontaktního formuláře, není do výzkumu zařazen.

Do dotazníku by mohla být zavedena i otevřená otázka, které by zněla:

Máte pro nás nějaké návrhy /doporučení na zlepšení fungování portálu Aukro.cz?

Vyhodnocování dotazníku by se jistě tímto krokem ztížilo, ale firma by zároveň dostávala informace o tom, co chtějí její zákazníci a na co se případně zaměřit v kontextu budoucího rozvoje.

Uživatelé by také získali pocit, že je pro firmu jejich názor důležitý a že se mohou podílet na vývoji portálu. Na základě výsledků dotazníků by mohla firma dostat i podněty k předcházející disciplíně rebrandingu, tedy k inovacím.

Odpovědět si na to, jak firmu vnímají zákazníci a na základě toho vytvořit komunikaci. Nikoliv komunikovat to, jak chce být firma vnímána. Docílit toho, že bude firma přesně vědět, proč je odlišná a proč ji lidé chtějí.

14.1.5 Kultivujte

Firma by měla nechat značku žít, dýchat, chovat se jako člověk. Značka si může dovolit být nekonzistentní, pokud se nezřekne svých základních vlastností. Je jako člověk, který se nemusí každý den chovat stejně, přesto všichni vědí, jaký je a jaká má vlastnosti. To co by mělo značku definovat je její hloubka a lidskost.

14.2 Zaměstnanecká značka Aukro

Tajemství značky spočívá v tom, že žije v celé společnosti, nikoliv pouze v marketingovém oddělení. Koncem minulého roku došlo k propouštění většího počtu zaměstnanců. Mnoho z nich s firmou vyrůstali a byli se značkou ztotožnění. Jelikož odešli i další klíčoví lidé (ředitel Aukra Milan Kučera, ředitel zákaznického oddělení Zdeněk Čech), musí se zabránit tomu, aby s odchody zkušených lidí z firmy nezmizelo i interní povědomí o značce, které se musí předat dalším generacím, protože dlouhodobá úspěšnost značky závisí na oživování korporátní paměti.

V teoretické části v kapitole 1.4 bylo popsáno, že značky v oblasti služeb závisí na lidech, a proto je každá transakce odlišná od ostatních. Pro zákazníka je značkou v tomto případě člověk, který tuto značky zastupuje. V oblasti služeb je pro zákazníka chování zaměstnanců určitým prvkem k posouzení toho, zda je značka skutečně taková, jak se prosazuje. Pokud tyto zkušenosti splňují jejich očekávání, zvyšuje se věrnost zákazníků značce.

Již při výběru potenciálních zaměstnanců firma dbá na to, aby byli vybráni ti správní lidé, kteří se dokáží se značkou ztotožnit a dýchat pro ni. 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.

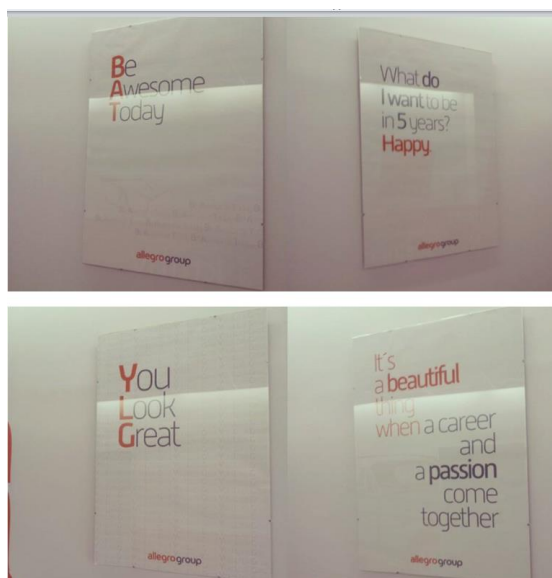
Na chodbě firmy jsou při vstupu umístěny fotografie zaměstnanců. Tyto fotografie však nejsou aktuální. Visí zde stále fotografie zaměstnanců, kteří již ve firmě nepracují. A naopak nově zaměstnaní pracovníci zde vyobrazení stále nemají. Tímto krokem dojde k většímu stotožnění konkrétních lidí s firmou. Uvědomí si, že nyní jsou neodmyslitelnou součástí firmy.



Obrázek 17 – Fotografie zaměstnanců

Zdroj: Vlastní fotografie

V současné době, mají také zaměstnanci strach z propouštění. Nikdo si není jistý svou pracovní pozicí a obávají se toho, že by mohlo dojít k opětovnému, nečekanému propouštění, jako tomu bylo minulý rok. Vedení firmy by mělo organizovat častěji schůzky se zaměstnanci, kde by jim vysvětlili, jakým směrem se chce firma ubírat a ujistit je, že firma má stále potenciál v budoucím rozvoji a růstu.



Obrázek 18 – Motivující plakáty na chodbách společnosti

Zdroj: Vlastní fotografie

14.3 Komunikace firmy a strategie

Firma by neměla dělat pouze výkonnostní marketing, protože tím ztrácí povědomí o značce. Neměla by přestávat budovat brand. Low brandy jsou pro určitou skupinu lidí zajímavé a nálepky platformy, kde si můžou zákazníci koupit nové, ale i použité zboží se nezbaví. Firma by se tedy měla smířit s tím, že Aukro je takové a je v tom dobré, ať si tedy nehraje na něco jiného.

Název portálu umožňuje zákazníkům definovat přesně to, v čem je firma jedinečná – tedy aukční nabídky. Samozřejmě je těžké jít proti proudu, když všude slyšíte, jak je dnešní doba uspěchá a jak všichni chtějí všechno, hned teď. Když uživatel přijde na portál Aukro, klikne na možnost Kup Ted', určitě si neodnese takový nákupní zážitek, jako když dva dny sleduje nabídku a doufá, že se stane výhercem. Samozřejmě, pokud nevyhraje, můžou se dostavit pocity zklamání, ale i to jsou emoce, s kterými jsou aukční nabídky neodmyslitelně spjaté. Pokud se chce firma udržet na špičce, nemůžeme jen následovat ostatní. Měla by jít proti davu. Měla by být kreativní a dělat věci nepřirozené, jiné a originální.

Firma by si měla při rozhodování, ať už o malých či velkých věcech, umět odpovědět na otázku: „Pomůže to značce nebo jí to uškodí?“



Obrázek 19 – Kampaň „Poklady z první i druhé ruky“ na dveřích společnosti

Zdroj: Vlastní fotografie

14.4 Co-branding

Firma má nyní strategické spojení s kartou Visa. Tato časově a rozpočtově omezená akce je zaměřena na vrácení poštovného do výše 200 Kč při platbě touto kartou. Lidé využívají rádi těchto akcí. Tato akce generovala zvýšený počet plateb kartou, což se odrazilo i ve výsledku prodaných položek na portále.

Co-brandingu by firma mohla docílit spojením i se značkami, které jsou v Brand zóně.

14.5 Dostat na portál zajímavé zboží

Firma sídlí ve Zlíně, kde je zároveň mnoho nadějných studentů uměleckých oborů. Firma by se mohla zaměřit na spojení s těmito obory, ať už jsou to oděváři, skláři nebo designéři. Tito nadaní studenti vyrábějí v rámci svého studia i volného času spoustu unikátních výrobků, které nemají, kde prodávat, protože se jim vzhledem k množství vyrobených kusů nevyplatí zakládat vlastní e-shop. Portál Aukro by se tedy mohl domluvit na vzájemné spolupráci, kdy by jim umožnil vystavovat výrobky zdarma. Tím by firma mohla docílit větší návštěvnosti, zájmu o nabídky a samozřejmě i lepšího mínění v očích široké veřejnosti. Firma by tímto krokem také dala najevo, kde sídlí a zbavit se anonymity.

14.6 Odstanit bariéry složitosti při prvotním nákupu/prodeji

Poté co by zákazník vložil zboží do košíku, by se zobrazilo vyskakovací okno, které by informovalo o tom, že pokud se zákazník na portále zaregistruje, bude zařazen do slosování o nákup zdarma pro dnešní den. Tímto krokem by došlo k většímu počtu registrovaných uživatelů a zároveň by se odstranily případné problémy s neregistrovanými účty.

14.7 Zaměření na značku

Firma by si měla najmout tzv. chief brand officer (CBD), který bude strážcem značky. Úkolem takového strážce značky by bylo shromažďování a předávání znalostí o značce každému novému spolupracovníkovi.

Firma by se měla zaměřit na lokální vnímání trhu a naslouchat zákazníkům. Na toto společnost již v minulosti doplatila. Jedná se o problém lokálních manažerů, kdy musí umět vysvětlit vedení, že požadované změny jsou opodstatněné a mají smysl. Manažeři by mohli udělat případové studie case study, které můžou zafungovat a případnou změnu odůvodnit.

Dobře sledovat trh, kam se ubírá. Rychlejší vývoj technologií. Pak by se to prolinulo do vnímání značky, protože jestli je firma pomalá a nestíhá sledovat trendy, tak se to projeví v tom, jak ji vnímají zákazníci.

14.8 Zaměření na prodejce

Změnit zvyky prodejců, aby si nejdříve vyzkoušeli prodej na Aukru a pak si teprve otevřeli vlastní e-shop.

Ti, co prodávají profesionálně, jsou podnikatelé, kteří vyhodnocují svoje vlastní náklady, čas a to, co jim to může přinést. Není pro ně zase tak těžké vystavit si svůj účet na Aukru a něco prodávat, ale asi jim v některých případech Aukro nedovede dát tolik transakcí a zákazníků, aby se jim vyplatila správa nabídek. Aukro je složitý portál, který není úplně tak intuitivní. Kvůli složitosti platformy není jednoduchý ani import zboží. Toto je místo, kde se může Aukro výrazně zlepšit. Pokud bude mít prodejce možnost spravovat svůj prodej z jednoho místa, nebudeme mít bariéry, proč by neměl vystavovat zároveň i na Aukru.

Společnost Aukro.cz je také ovlivněna tím, co je momentálně trendem, co je moderní a musí tak reagovat na poptávku zákazníka. Měla by své prodejce k takovým informacím „přivést“ a doporučovat jim co by měli prodávat a proč. Obchod se snaží zaměřit na velké prodejce, protože jich je málo a generují velký zisk. Na druhou stranu je třeba říct, že podíl těchto top prodejců sahá k necelým 30% obratu Aukra a to je stále málo na to, abychom celý business Aukra dostali do růstu.

O malé prodejce, kteří žijí vlastním životem, se nikdo nestará. Vystavují málo věcí, ale v celkovém obsahu s ostatními malými prodejce generují velký zisk. Je otázka, jak se na tyto malé prodejce zaměřit do budoucna.

E-shop a portál Aukro.cz nelze zcela srovnávat, přesto je na jeho pracovním týmu, aby dokázali návštěvnost udržet a zajistili zajímavý sortiment svých prodejců a zabránili tak, aby si zboží zákazníci kupovali na specializovaných e-shopech.

14.9 Riziko projektů

Největším rizikem zmíněných postupů je neochota ze strany mateřské společnosti na případné změny a inovace.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza strategie budování značky Aukro.cz, analýza aktivit zaměřených na budování značky a kritické zhodnocení návaznosti těchto aktivit na stanovenou strategii.

Za cíl výzkumu stanovila autorka kampaní, které byly zaměřeny na podporu budování značky firmy Aukro.cz a zjištění toho, jak je značka vnímána zaměstnanci. Předmětem dotazování byla image a znalost značky, povědomí o značce a asociace se značkou. V návaznosti na cíl výzkumu autorka stanovila hypotézy a výzkumné otázky. Na základě výsledků empirického šetření, které autorka realizovala v rámci praktické části práce, testovala jednotlivé hypotézy a odpověděla na stanovenou výzkumnou otázku.

Hlavní závěry výzkumu ukázaly značku a jako zmatenou, nestálou a poněkud zastaralou, ale unikátní a přátelskou. 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 a k nákupu použitého zboží.

Aukro se nyní prezentuje jako největší obchodní portál (Kup Teď i aukce). Informaci o možných aukcích má uvedenou v závorce a většinou používá jen slovní spojení „největší obchodní portál“. Je zajímavé, že tato služby během let sama sebe hledala. V tiskových zprávách z roku 2008 i 2009 se Aukro nazývá skoro pokaždé jinak: „internetový aukční portál“, nebo „online aukční portál“, nebo „aukční server“ či „aukční síň“. Poté je opuštěno slovo „aukční“ a nastupují poněkud kostrbaté výrazy jako „největší online obchodní platforma“, což není moc marketingově sdělné.

Aukce jsou zastaralým obchodním modelem. Aukční nabídky byly, jsou a budou zajímavé jen pro zlomek uživatelů na internetu – standard minulosti, přítomnosti i budoucnosti je „přijdu, koupím, odejdu“. Aukce jsou a zůstanou spíše zábavnou hrou. Přesto, nebo možná právě proto jsou docela populární. Přerod internetových aukčních domů v tržiště je tedy logický a nezastavitelný, a vlastníci těchto služeb mu maximálně umetají cestu: zatímco v aukcích (tento trh stoprocentně ovládli) už nemají kam růst, v klasické e-commerce strop prakticky neexistuje. Největší šance je v získání menších firemních či živnostnických prodejců, kteří nemají ambice stavět si vlastní velký e-shop, ale kterým připadalo poněkud nedůstojné prodávat svoje značkové a nové zboží na stejném webu, ve kterém se pořád točí tisíce bazarových věcí za desetikoruny. S 3,5 miliony registrovaných uživatelů, 440 tisíci návštěv denně a 25 tisíci prodaných položek denně jde ale veškerá hrdost stranou.

Neznamená to ale, že neexistují překážky růstu. Mezi hlavní autorka vidí hlavně zastaralost a složitost produktu a technické problémy. Další překážkou je obtížné, někdy i nemožné vybudování „značky prodejce“ mezi obrovským množstvím zboží i prodejců. Pro internetová tržiště, dříve aukční servery, tedy existují velké možnosti právě tak jako limity růstu. Za dobu své existence se Aukro.cz v ČR stalo synonymem pro aukce. Budoucnost ale vidí hlavně v prodeji nového zboží. Bývaly doby, kdy se zdál být tento portál nesmrtelný. Nejlepší dny své existence má portál Aukro však s největší pravděpodobností již za sebou. Dnes musí provozovatelé portálu prokázat, že model marketplacu je životaschopný a že má pro uživatele stále přidanou hodnotu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 312 s. ISBN 80-722-6885
- DE CHERNATONY, de L. Značka od vize k vyšším ziskům. 1. vyd. Brno: Computer press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- HEALEY, Matthew. Co je branding?. V Praze: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- KAPFERER, Jean-Noël. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008, 560 s. ISBN 07-494-5085-1.
- KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024714817.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452
- KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 802470966x.
- NEUMEIER, Marty. The Brand Gap : How to bridge the distance between business strategy and design. Becky Morgan. USA : New Riders, Berkeley, CA, 2006. 194 s. ISBN 0-321-34810-9.
- PELSMACKER, Patric de, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 8024702541.
- OLINS, Wally. O značkách. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. ISBN 978-80-257-0158-4.
- PŘIBOVÁ, Marie, et al., 2000. Strategické řízení značky: brand management. 1. vyd. Praha: EKOPRESS. 148 s. ISBN 80-86119-27-0

PŘIBOVÁ, Marie a George TESAR. Strategické řízení značky: případové studie. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 250 s. ISBN 808641938x.

Scammell, M. 2007. Political Brands and Consumer Citizens: The Rebranding of Tony Blair. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. roč. 611, č. 1, str. 176-192. Dostupné z: <http://ann.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0002716206299149>

TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

WHEELER, A. *Designing brand identity: a complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*. Hoboken: John Wiley, 2003, 229 s. ISBN 0-471-21326-8

Elektronické zdroje

ALLEGRO GROUP CZ, s.r.o. Obchodní podmínky užívání systému Aukro [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: http://aukro.cz/country_pages/56/0/user_agreement.php

ALLEGRO GROUP CZ, s.r.o. PROGRAM OCHRANY KUPUJÍCÍCH [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://info.aukro.cz/pok/>

ALLEGRO GROUP CZ, s.r.o. Tiskové zprávy [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://media.aukro.cz/>

BERG, Bruce L. Qualitative Research Methods for the Social Sciences [online]. Allyn & Bacon, 2001 [cit. 2015-04-18]. ISBN 0-205-31847-9. Dostupné z: https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/05/qualitative-research-methods-for-the-social-sciences__bruce-l-berg-2001.pdf

BLÁHOVÁ, Monika. Pomohli změnit české značky. In: MAM.IHNED.CZ [online]. © 1996-2015 Economia, a.s, 30.10.2012 [cit. 2015-03-04]. ISSN 213 - 7693. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-58210590-pomohli-zmenit-ceske-znacky>

Dictionary. In: American marketing Association [online]. © 2015 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>

GREGORY, James. Jaká rizika dnes nese rebranding. Marketing&Media.cz [online]. 25.5.2009 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-37219360-jaka-rizika-dnes-nese-rebranding>

KŘÍŽ, Michal. Dostaňte zaměstnance na svou stranu. Marketing&Media.cz [online]. 26.9.2011 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-52966250-dostante-zamestnance-na-svou-stranu>

MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing není totéž co Employer Branding: Budujeme značku. Personální marketing.cz: Online magazín o marketingu pro moderní personalisty [online]. Copyright 2012 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/personalni-marketing-neni-totez-co-employer-branding>

MICHAEL, Sarah. This trendy new inner-city cafe is actually a MCDONALD'S. In: Dailymail.co.uk [online]. DAILY MAIL AUSTRALIA, 34.12.2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2885691/This-trendy-new-inner-city-cafe-actually-MCDONALD-S-Fast-food-giant-continues-curious-gourmet-overhaul-drastically-branded-McCafe-Sydney.html>

MUZELLEC, Laurent; LAMBKIN, Mary. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity. European Journal of Marketing [online]. 2006, Vol. 40, No. 7/8, [cit.2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.academia.edu/1461030/Corporate_rebranding_destroying_transferring_or_creating_brand_equity>. ISSN 0309-0566.

NOVOTNÝ, Karel. PreCamp #3 Karel Mindless Novotný - From "I love brand" to "I am brand". In: YouTube [online]. 9.10.2013 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=cX_6yCiUg4Q

Rebranding versus Repositioning. In: Proteus B2B [online]. © Proteus B2B 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.proteusb2b.com/brand-repositioning/rebrand-reposition.php>

Rebranding vs Repositioning. In: PBwork Online Team Collaboration [online]. ©2015 PBworks [cit.2015-03-04]. Dostupné z:<http://brandtherapy.pbworks.com/f/Rebranding+vs+Repositioning.pdf>

Řetězec kaváren Starbucks mění logo. Zmizí z něj písmena. IHNED.CZ [online]. 6.1.2011 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-49234260-retezec-kavaren-starbucks-meni-logo-zmizi-z-nej-pismena>

SANTLER, Petr. Zaměstnanecký branding v call centrech. <http://mam.ihned.cz/> [online]. 13.12.2007 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-22577620-zamestnanecky-branding-v-call-centrech>

VON. Rozhovor: Značka bez významu je jen prázdnou schránkou. <http://mam.ihned.cz/> [online]. 3.3.2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-61779260-rozhovor-znacka-bez-vyznamu-je-jen-prazdnou-schrankou>

VONDRÁKOVÁ, Tereza. Aukro mění svůj positioning. Hospodářské Noviny: www.ihned.cz [online]. 9. 6. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://ihned.cz/109-62312450-on-aukro-000000_d-6d

Y&R BrandAsset™ Valuator: consumer awareness is the key to brand value. In: Young & Rubicam [online]. © 2010 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandasset-valuator/?lang=en>

6 věcí, které má každý zaměstnanec naší firmy. In: NetDirect.cz [online]. 2013 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.netdirect.cz/o-nas/novinky/6-veci-ktere-ma-kazdy-zamestnanec-nasi-firmy.aspx>

INTERNÍ ZDROJE

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. ATL kampaň. 2011, prezentace

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

Allegro Group CZ, s.r.o, Praha. Kampaň 2014 a výzkum zaměřený na změnu image, prezentace

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATL Above The Line

CBD Chief brand officera

CLV City lighty

CS Cílová skupina

OOH Out Of Home media

POK Program ochrany kupujících

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Typologie zaměstnanců.....	21
Obrázek 2 – Identita značky McDonald's	29
Obrázek 3 – Systém identity značky.....	30
Obrázek 4 – Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy.....	33
Obrázek 5 – Proces řízení značky.....	36
Obrázek 6 – Revoluční a evoluční rebranding.....	39
Obrázek 7 – Změna ve vývoji Starbucks loga	42
Obrázek 8 – The Corner.....	44
Obrázek 9 – Data o portálu Aukro.cz	54
Obrázek 10 – Grafické zobrazení firemních hodnot Allegro Group	55
Obrázek 11 – Žádost o vrácení provize	60
Obrázek 12 – Grafické zpracování reklamy	63
Obrázek 13 – Přeměna layoutu portálu Aukro	69
Obrázek 14 – Vývoj loga v čase	70
Obrázek 15 – Grafické zpracování reklamy	71
Obrázek 16 – Definice vize a značky	93
Obrázek 17 – Fotografie zaměstnanců.....	97
Obrázek 18 – Motivující plakáty na chodbách společnosti	97
Obrázek 19 – Kampaň „Poklady z první i druhé ruky“ na dveřích společnosti	98

SEZNAM TABULEK

Graf 1 – Srovnání aktivity kupujících před a po kampani.....	64
Graf 2 – Srovnání návštěvnosti za rok 2010 a 2011	65
Graf 3 – Spontánní znalost internetových obchodů.....	66
Graf 4 – Podpořená znalost internetových obchodů.....	67
Graf 5 – Podpořená znalost internetových obchodů a jejich vývoj	67
Graf 6 – Znalost a zároveň používání portálu k obchodování.....	68
Graf 7 – Asociace spojené s portálem Aukro.cz	68
Graf 8 – Propagace nabídek a nejčastěji spojované hodnoty značky	76
Graf 9 – Propagace aukčních nabídek a formy nabídky Kup Ted'	77
Graf 10 – Hodnoty spojované s propagací nabídky Kup Ted'	77
Graf 11 – Demografické složení respondentů	79
Graf 12 – Asociace spojené s pojmem Aukro.cz.....	81
Graf 13 – Hodnota značky vnímána zaměstanci v závislosti na pohlaví a doby pracovního poměru.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návod k rozhovoru

Příloha P II: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P III: Výsledky výzkumu srovnaná image portálu Aukro

Příloha P IV: Graf: Časová osa zveřejněných příspěvků a počet liků ve sledovaném období

Příloha P V: CD s hloubkovými rozhovory (volně vložené)

PŘÍLOHA P I: NÁVOD K ROZHOVORU

Délka pracovního poměru ve firmě

Jak dlouho pracuješ ve firmě a na jakých pozicích si za tu dobu pracoval?

Co se za tu dobu změnilo? Jaká byla firma, když si do ní nastoupil a jaká je teď?

Odpověď na tuto otázku ujasnila na jaký časový úsek se při výběru dalších otázek zaměřit a zároveň na jaký ohruk otázek dle místa výkonu a kompetencí zaměstnance.

Vnímání firmy

V čem si myslíš, že je firma jedinečná?

Jaká jsou slabé a silné stránky firmy?

Co bys firmě doporučil do budoucna?

Proč si myslíš, že se podařilo firmě prosadit?

Myslíš, si že firma má tzv. nejlepší roky již za sebou?

Vnímání značky

Jaké je podle tebe zaměstnanecká značka? Co může firma nabídnout potenciálním zaměstnancům?

Kdyby byla značka Aukro člověkem, jaká by byla? Jaké vlastnosti by ji vystihovaly?

S čím by si měl podle tebe zákazník spojovat značku?

Myslíš si, že aukce odlišují firmu od konkurentů?

Produkt

Existují podle tebe nějaké důvody, proč si myslíš, že potenciální zákazník nedokončil nákup na portále?

Jaké mohou existovat bariéry z pohledu prodejce?

Vidiš budoucnost v mobilních aplikacích?

Snažíte se sledovat trendy v on-line nakupování?

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dotazník pro zaměstnance

*Povinné pole

Pracovní pozice/oddělení: *

Pohlaví *

Jak dlouho pracujete pro společnost ? *

Jaké asociace si spojujete s pojmem Aukro? *

S čím by si měl zákazník podle Vás primárně spojovat značku Aukro? *

Představte si firmu Aukro jako osobu. Kdybyste si měli vybrat 3 vlastnosti, které by ji nejlépe charakterizovaly, jaké by to byly? *

Jaká vlastnosti podle Vás nejvíce vystihují značku Aukro? *

Hravá

Přátelská

Inovativní

Praktická pro život

Google neposílá hesla.

PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY VÝZKUMU SROVNANÁ IMAGE PORTÁLU AUKRO: HODNOTOVÉ A FUNKČNÍ ATRIBUTY ZNAČKY AUKRO

SLOUPCOVÁ PROCENTA	Aukro před kampaní	Aukro po pani
BÁZE: VŠICHNI RESPONDENTI, KTEŘÍ ZNAJÍ NEBO SLYŠELI O AUKRO	475	481
Je atraktivnější než jiné značky	19,37%	17,67%
Doporučil/a byste ji přátelům nebo kolegům	42,53%	43,45%
Působí na Vás jako sympatická značka	29,05%	29,11%
Je to značka se smyslem pro humor	10,11%	8,73%
Je to upřímná a přátelská značka	23,37%	24,32%
Chová se ke svým zákazníkům čestně a otevřeně	26,32%	24,53%
Váží si věrných zákazníků	16,63%	-
Má důvěryhodnou reklamu	16,63%	16,63%
Lépe se stará o své zákazníky	21,68%	19,54%
Je expertem v oblasti nákupů na internetu	31,79%	35,55%
Je spolehlivá, nákupy zde probíhají bez problémů	31,58%	33,68%
Má profesionální přístup	30,32%	31,60%
Svémi službami usnadňuje zákazníkům život	36,84%	34,30%
Řeší všechny potřeby zákazníků nakupujících na internetu	28,21%	30,98%
Má kvalitní zákaznickou podporu	21,47%	21,62%
Rychlé mi doručí zakoupené zboží (krátká doba dodání)	20,63%	18,30%

Kvůli nákupu se zde nemusím registrovat	12,84%	16,63%
Obchod, kde se snadno orientuji	33,05%	33,68%
Obchod, kde se mi dobře vyhledává zboží	31,37%	35,76%
Příliš často mění vzhled svých webových stránek nebo své služby	12,42%	9,36%
Nakoupím zde nové zboží	32,21%	38,46%
Nakoupím zde použité zboží	69,89%	69,65%
Nakoupím zde nové značkové zboží	26,11%	31,19%
Nabízí nejširší sortiment zboží	35,79%	37,21%
Místo, kde mohu nakoupit i to, co nikde jinde neseženu (jedinečné kousky)	48,42%	51,35%
Mám jistotu, že nové zboží, které si zde koupím, je kvalitní	9,68%	9,36%
Nevím, zda je nové zboží skutečně originální	42,32%	36,80%
Nakoupím zde za pevnou cenu	20,21%	23,49%
Nakoupím zde zboží za výhodnou cenu	47,79%	47,82%
Má vysoké ceny poštovného	18,53%	13,51%
Nabízí možnost dopravy zdarma	-	22,04%
Vrátí mi peníze zpět, pokud nákup neproběhne v pořádku	24,63%	23,70%
Má rychlé a jednoduché platby	35,79%	37,42%

PŘÍLOHA P IV: GRAF: ČASOVÁ OSA ZVEŘEJNĚNÝCH PŘÍSPĚVKŮ A POČET LIKŮ VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ

