

# **Podpora prodeje franšízových prodejen ve společnosti Vodafone Česká republika**

Bc. Patrik Lorenz

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

\*\*\*nascannované zadání s. 1\*\*\*

\*\*\*nascannované zadání s. 2\*\*\*

## **ABSTRAKT**

Tématem mé diplomové práce je marketingová podpora prodeje franšízových prodejen společnosti Vodafone Czech Republic. V teoretické části se proto podívám na definici marketingové komunikace a všech jejích složek, popíšu lokální marketing a představím důvody pro franšízování, jeho výhody a omezení. V praktické části se pak zaměřím na společnost Vodafone Czech Republic, její postavení na trhu mobilních operátorů a její prodejní síť. Podívám se především na marketingovou podporu prodeje ze strany franšízantů a způsob jak se Vodafone k těmto aktivitám staví. Jaký má vliv na značku, jak je franšízová marketingová komunikace podporovaná nebo limitovaná ze strany Vodafonu a jak zde funguje tzv. Lokální marketing. Cílem je pak v projektové části na základě závěrů z praktické části navrhnout společnosti Vodafone nástroje, které pomohou ověřit úspěšnost projektu Lokálního marketingu a identifikují změny, které je potřeba v tomto projektu udělat pro zajištění jednotné komunikace značky.

**Klíčová slova:** franšízování, marketing, lokální marketing, marketingová komunikace, retail marketing, podpora prodeje, firemní identita, značka, telekomunikace, Vodafone

## **ABSTRACT**

The thesis topic is marketing sales support of Vodafone Czech Republic franchise stores. In the theoretical part, therefore, I will look at the definition of marketing communications and all its components, describe local marketing and introduce the reasons for franchising - its advantages and limitations. In the practical part I will focus on the company Vodafone Czech Republic, its position in the mobile phone market and its sales network. I will concentrate mainly on marketing sales support by franchisees and the way how Vodafone perceives these activities. What is the influence of the brand, how a franchise marketing communications is supported or limited by Vodafone and how successful is Local marketing. The aim of the project is to suggest Vodafone, based on the conclusions from the practical part, tools to help verify the success of the project of Local Marketing and identify changes that need to be done in this project to ensure consistent brand communication.

**Keywords:** franchising, marketing, local marketing, marketing communication, retail marketing, sales support, corporate identity, brand, telecommunication, Vodafone

Touto cestou bych rád poděkoval paní PhDr. Pavle Kotyzové Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné vedení, rady a doporučení, které mi při zpracování práce poskytla a zároveň za vstřícné jednání po celou dobu naší spolupráce.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Michaele Edgerley, Ing. Šárce Doležalové, Ing. Lucii Gottwaldové a Šárce Grguričové ze společnosti Vodafone Czech Republic, Veronice Bendové z Telefónica O2 a Zdeňkovi Valáškoví z T-Mobile za jejich čas a ochotu při konzultaci projektu Lokálního marketingu.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 FRANŠÍZING</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE FRANŠÍZINGU .....	12
1.2    DRUHY FRANŠÍZINGU .....	13
1.3    FRANŠÍZING V ČESKÉ REPUBLICE .....	13
<b>2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>15</b>
2.1    FIREMNÍ IDENTITA (CORPORATE IDENTITY) .....	16
2.1.1    Image značky .....	19
2.2    TYPY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	19
2.3    REKLAMA.....	20
2.4    PODPORA PRODEJE .....	23
2.4.1    Cíle a nástroje podpory prodeje .....	23
2.4.2    Podpora prodeje pro konečné zákazníky.....	24
2.4.3    Podpora prodeje zprostředkovatele .....	24
2.4.4    Výhody a nevýhody podpory prodeje .....	25
2.5    PUBLIC RELATIONS .....	26
2.6    PŘÍMÝ MARKETING.....	27
2.7    INTERNET – WEBOVÉ STRÁNKY, SOCIÁLNÍ SÍŤ .....	28
<b>3 LOKÁLNÍ MARKETING</b> .....	<b>30</b>
3.1    HISTORIE LOKÁLNÍHO MARKETINGU .....	30
3.2    SOUČASNOST.....	31
3.3    LOKÁLNÍ MARKETING V GLOBÁLNÍM MĚŘÍTKU .....	32
3.4    LOKÁLNÍ MARKETING V REGIONECH A MĚSTECH.....	32
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>35</b>
5.1    METODIKA PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	35
5.1    NÁSTROJE VÝZKUMU .....	36
5.1.1    Sběr sekundárních dat .....	36
5.1.2    Sběr primárních dat .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>6 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>40</b>
<b>7 VODAFONE V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>42</b>
7.1    ZÁKLADNÍ FAKTA A PŘEDSTAVENÍ GLOBÁLNÍ SPOLEČNOSTI VODAFONE .....	42
7.2    PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE .....	43
7.2.1    Produkty a služby .....	43
7.2.2    Corporate identity.....	44
7.3    TRH MOBILNÍCH TELEKOMUNIKACÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	48
7.4    PRODEJNÍ SÍŤ .....	50
<b>8 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VODAFONU V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>52</b>

8.1	TYPY KOMUNIKACE VE VODAFONU .....	52
<b>9</b>	<b>LOKÁLNÍ PODPORA PRODEJE VE VODAFONU .....</b>	<b>55</b>
9.1	ROZVOJ POBOČKOVÉ SÍTĚ.....	55
9.2	MARKETINGOVÁ PODPORA PRODEJE FRANŠÍZ – LOKÁLNÍ MARKETING .....	57
9.2.1	Důvody vzniku Lokálního marketingu Vodafonu .....	57
9.2.2	Strategicky řízený lokální marketing .....	57
9.2.3	Technická podpora – Vodafone promo kit.....	60
9.2.1	Informační kanály .....	63
9.2.2	Lokální marketingové aktivity franšízový prodejen .....	64
9.2.3	Lokální marketingové aktivity řízené centrálou.....	70
<b>10</b>	<b>PODPORA PRODEJE FRANŠÍZ NEBO PARTNERSKÝCH PRODEJEN PŘÍMÉ KONKURENCE.....</b>	<b>71</b>
10.1	TELEFÓNICA O2 .....	71
10.2	T-MOBILE .....	73
<b>11</b>	<b>PŘÍNOS PODPORY PRODEJE (LOKÁLNÍHO MARKETINGU) VE VODAFONU .....</b>	<b>75</b>
11.1	VÝSLEDKY LOKÁLNÍHO MARKETINGU VE VODAFONU .....	75
11.2	VÝHODY LOKÁLNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VODAFONU.....	77
11.3	NEVÝHODY, HROZBY A OMEZENÍ LOKÁLNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	79
<b>12</b>	<b>ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>82</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>85</b>
<b>13</b>	<b>ÚVOD DO PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>86</b>
<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ SLABÝCH MÍST SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>87</b>
14.1	KOMUNIKACE S FRANŠÍZANTY .....	87
14.2	KONTROLA REALIZOVANÝCH AKTIVIT .....	88
<b>15</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST VODAFONE .....</b>	<b>89</b>
15.1	KONTROLA NEPOVOLENÝCH AKTIVIT – MYSTERY CHECK.....	91
15.1.1	Časový harmonogram přípravy a způsob realizace Mystery checku.....	92
15.1.2	Nastavení parametrů Mystery checku a rozdělení poboček.....	93
15.1.3	Formulář pro mystery check .....	93
15.1.4	Vyhodnocení mystery checku a další kroky .....	94
15.1.5	Rizika .....	95
15.2	VÝZKUM FRANŠÍZANTŮ O LOKÁLNÍ MARKETINGOVÉ PODPOŘE .....	95
15.2.1	Cílová skupina výzkumu.....	96
15.2.2	Cíle výzkumu .....	96
15.2.3	Zvolená metodika.....	96
15.2.4	Návrh dotazníku .....	97
15.2.5	Způsob vyhodnocení dotazníku .....	99
15.2.6	Rizika .....	99
15.3	KOMUNIKAČNÍ PORTÁL VE VODAFONE PROMO KITU .....	100
15.3.1	Co je pro úspěšné spuštění potřeba zajistit .....	101
15.3.2	Rizika .....	102

15.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM A CELKOVÉ NÁKLADY.....	102
15.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM A CELKOVÉ NÁKLADY.....	103
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>115</b>



## ÚVOD

Soukromé podnikání je poměrně riskantní životní rozhodnutí, pro které realizátor takového kroku potřebuje mít dostatek odvahy, zajímavý podnikatelský záměr nebo třeba i jen originální nápad, dostatek financí a potřebné štěstí. Pokud ale trochu sází na jistotu a přesto chce být „svým pánem“, může být pro něj vhodná varianta v podobě franšizingu, kdy nápad a know how již pro něj někdo vymyslel, na něm je už pak „jen“ ta odvaha a štěstí.

V této práci se budu zabývat vznikem franšíz ve společnosti Vodafone a především podporou, kterou dostávají franšízanti na zvýšení svých prodejů ze strany Vodafone. Věřím, že představa podnikání v telekomunikačním byznysu s tak velkou značkou může být lákavé. Téma jsem si vybral především z toho důvodu, že se mi líbí Vodafone jako nepřehlédnutelná značka. Také mě zaujala rychlost rozšíření pobočkové sítě, způsob, kterým vše bylo realizováno a především systém nastavení celého procesu marketingové podpory těmto nově vzniklým pobočkám.

V této práci se proto zaměřím především na rozbor nastavení Lokálního marketingu ve Vodafone, jako způsobu realizace podpory prodeje pobočkové sítě.

Cílem mé práce je, na základě výsledků provedených analýz nastaveného procesu, způsobu realizace jednotlivých prom a vlivu těchto aktivit na značku Vodafone, zpracovat projekt, ve kterém navrhu, jak může společnost Vodafone ověřit úspěšnost projektu Lokálního marketingu, jakým způsobem může identifikovat změny. Zároveň budou součástí kroky, které je potřeba v tomto projektu udělat pro zajištění jednotné komunikace značky.

V úvodu teoretické části se nejprve zaměřím na typ podnikání, jež pomohlo Vodafone rychle rozšířit pobočkovou síť – franšizing. Tato část práce bude také věnována oblasti marketingových komunikací, jejich definování a klasifikaci. Nedílnou součástí bude vysvětlení firemní identity, kterou musí partneři Vodafone podnikající pod touto významnou značkou umět vnímat, používat, žít. Projekt, který Vodafone pro podporu poboček začal, se nazývá Lokální marketing. Z toho důvodu věnuji část teorie i definici lokálního marketingu. (projekt bude v této práci označen vždy velkým L – Lokální marketing, v případě všeobecného pojetí lokálního marketingu budu používat malé l)

Pro pochopení situace ve Vodafone zpracuji v praktické části analýzy, které mi poskytnou dostatek informací o současné situaci trhu telekomunikačních služeb v České republice. Pomocí hloubkové analýzy, rozhovorů s marketingovými specialisty, porovnání s konk-

rencí a pozorování připravím zhodnocení současné situace v projektu Lokálního marketingu potřebné pro projektovou část.

Třetí projektová část se bude zabývat návrhem postupu, jak lépe vyhodnotit Lokální marketing. Jak s ohledem na úspěšnost marketingových aktivit nebo jeho vliv na franšízanty a jejich vnímání celé podpory. Důležitým bodem závěrečné projektové části bude také způsob jak lépe ohlídat udržení jednotné komunikace značky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FRANŠÍZING

Začít podnikat není snadné. Nechce to pouze velkou dávku odvahy, finanční možnosti, ale především nápad, který je schopný se na trhu uchytit a dobře fungovat. Je spousta budoucích podnikatelů, kteří chtějí mít v plánovaném podnikání alespoň nějakou jistotu a hledají snadnější alternativu byznysu. Jednu takovou představuje i franšíza. Jde ověřenou metodou vydělávání peněz, kterou s úspěchem používají v mnoha oborech podnikatelé na celém světě. Podle České asociace franchisingu se franšízing nejvíce prosazuje v oborech jako gastronomie, obchody s módou nebo kosmetikou a v realitách. (Česká asociace franchisingu, [online])

### 1.1 Definice franšízingu

Dnešní franšízing je současná obdoba ke středověkému poskytování feudálních privilegií k výrobě nebo prodeji, dodnes nazývaných v angličtině franchise, tedy koncese nebo licence. Jedná se totiž v podstatě stále „jen“ o pronájem práv k podnikání - k výrobě, distribuci nebo službám.

V případě franšízingu jde tedy o *podnikání „na klíč“*. *To, co se jedné firmě podaří úspěšně nastartovat a vést, může jiná za určitou peněžní odměnu okopírovat.* (Lukášová 2009, [online]) Samotný anglický pojem „to franchise“ znamená udělit povolení na prodej produktů nebo poskytování služeb v určité oblasti jednou firmou firmě jiné. V Evropě a v Česku se používá užší chápání pojmu franšízing. *Franšízingem se rozumí dlouhodobá smluvní spolupráce mezi nezávislymi podnikateli - poskytovatelem franchisingu (franchisorem) a odběratelem franchisingu (franchisantem) - na základě které franchisor předává franchisantovi znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku.* (Franchizing.cz, [online]) Podle definice Evropského etického kodexu franchisingu jde o *odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů - franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.* (Franchizing.cz, [online])

## 1.2 Druhy franšizingu

Typy franšiz je možné rozdělit podle různých kritérií, mimo jiné druhu know-how, druhu hospodářské činnosti či způsobu organizace systému.

Níže představím jen základní klasifikace (Boroian, 1987, s. 56):

- Podle druhu činnosti
  - Distribuční franšizing
  - Franšizing služeb
  - Výrobní franšizing
  - Smíšený franšizing
  
- Podle druhu know-how předávaného franšizantovi
  - Franšizing distribuce produktu
  - Franšizing formulace podniku
  
- Podle organizace systému:
  - Bezprostřední franšizing
  - Mnohonásobný franšizing
  - Master franšizing (subfranšizing)
  - Regionální zastoupení

## 1.3 Franšizing v České republice

Kolébkou franchisingu jsou Spojené státy. První velký rozmach byl spojený s nárůstem masové výroby v této zemi na začátku 20. století, která vyvolala potřebu masové distribuce. Jedním z prvních franšizerů byla firma Coca Cola, která již v roce 1899 poskytovala franšizové licence na stáčení svého nápoje. První vlnu ale spustil později, po roce 1913, Henry Ford, když začal v USA masově vyrábět finančně dostupné automobily. Nové možnosti cestování a přepravy zboží postupně vedly ke vzniku sítí prodejen aut, čerpacích stanic, opraváren, drogerií a motelů, které se rozšiřovali právě díky franšizovému partnerství. (Franchizing.cz, [online])

Druhá vlna franšízingu přišla po 2. světové válce, kdy se rozšířil dál do Evropy. Výrazným zástupcem této doby je síť rychlého občerstvení McDonald's, který vznikl v roce 1955 v USA a postupně se začal rozšiřovat po celém světě.

Franšízing dnes nachází uplatnění ve všech zemích světa. Nejúspěšnější franšízingové koncepty se postupně propracovaly od místního trhu k celonárodnímu a později až ke globálnímu „pokrytí“. Každoročně stoupá mezinárodní expanze franšízových sítí formou master-franchisingu. Mezinárodní franšízingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě 16 tisíc samostatných franšízových koncepcí, značek a sítí uspokojujících zákazníky v nepřeberné škále činností. (Franchizing.cz, [online])

V dnešní České republice se franšízing začal rozvíjet až po roce 1989, v době, kdy země procházela politickými a hospodářskými změnami. Pro rozvoj podnikání, včetně systémů založených na licenčních principech mělo největší význam zrušení státního monopolu a otevření trhu pro nové podnikatele.

Mezi nejstarší franšízové sítě působící na našem území od roku 1991 patří McDonald's, YVES ROCHER či OBI. Podmínky pro jejich rozvoj ale nebyly dlouho příznivé. Hlavní problém byl v nedostatku informací, lidé, kteří se zajímali o vlastní firmu a podnikání o možnosti franšízingu prakticky nevěděli. Navíc podnikání na počátku 90. let bylo v České republice na velmi nízké úrovni. Franšízing nepodporovala stávající legislativa a vliv měl i problematický vývoji bankovního sektoru v 90. letech, kdy se nedostávalo prostředků pro malé a střední podniky, které jsou motorem rozvoje tohoto způsobu podnikání. V neposlední řadě chyběly na českém trhu zkušenosti s podobným způsobem podnikání. (Franchizing.cz, [online])

Důležitým milníkem pro rozvoj franšízingu v České republice bylo založení České asociace franchisingu (Česká asociace franchisingu, [online]) v roce 1993. Asociace si klade za cíl podporovat rozvoj stávajících franšízových systémů a vytvářet příznivější podmínky pro rozvoj tohoto způsobu podnikání.

Podle odhadů v současnosti operuje v České republice přibližně půl druhé stovky obchodních konceptů a odbytových sítí, které využívají principy franchisingu. *V Česku se setkáváme s převahou tuzemských konceptů; úspěšné zahraniční koncepty k nám ale velmi rychle vstupují formou master-franchisingu.* (Česká asociace franchisingu, [online])

## 2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Čtvrtým "P" v marketingovém mixu je „promotion“ neboli propagace. Je jedním z komunikačních způsobů mezi výrobcem/poskytovatelem služby a zákazníkem. V marketingovém mixu zahrnuje vše, co spadá do komunikačního mixu. Komunikovat v marketingové filozofii znamená na jedné straně informovat, seznamovat s výrobky a službami, vysvětlovat jejich vlastnosti, vyzdvihovat jejich užitek, kvalitu, hodnotu, prospěšnost, použití, na druhé straně umět i poslouchat, přijímat a reagovat na podněty a požadavky spotřebitele. Význam komunikace v marketingu postupem času vzrostl, proto se častěji hovoří o marketingové komunikaci. Obsahuje všechny aktivity podniku, které zprostředkovávají přesun podstatných informací o produktu/službě a přesvědčují cílového zákazníka o jeho výhodnosti. Zjednodušeně můžeme říci, že je to systém komunikačních metod a prostředků, pomocí kterých ovlivňuje firma nákupní chování zákazníků ve prospěch svého produktu nebo služby.

Aby komunikace se zákazníkem byla pro cílovou skupinu srozumitelná, čitelná, musí pro ni podnik vytvořit některé základní předpoklady (Foret, 2006, s. 227):

- podnik musí mít nejprve vypracovanou a vypěstovanou **podnikovou identitu, kulturu** a příznivý **image**, vycházející jasně z jasně vymezeného a podnikovou komunikací sděleného poslání a vize podniku;
- na základě poznatků o makroprostředí a trhu musí mít co nejpřesněji **definovaného zákazníka**, včetně jeho socioekonomických charakteristik a co nejlepších znalostí jeho požadavků a potřeb;
- konkrétně stanovenou **strategii** a z ní vyplývající **cíle** komunikace se zákazníkem;
- **nabídku**, která vystihuje či ještě lépe překonává požadavky a představy zákazníka, přináší mu více než očekávaný užitek a výhody, včetně výhod zavedené a uznávané značky;
- vymezenou pozici a srovnání nabídky s **konkurencí**;
- zákazníkem pochopenou **cenu** a akceptovatelnou cenu;
- **distribuci** umožňující zákazníkovi náležitě se s nabídkou seznámit a případně si ji i zakoupit.

V teoretické části této práce se budu věnovat pouze části z výše zmíněných bodů, které mají souvislost s tématem. Vzhledem k tomu, že strategická rozhodnutí společnosti Vodafone týkající se nabídky, ceny nebo distribuce nemají franšízanti možnost nijak ovlivnit,

nebudu se těmito tématům věnovat. Ovlivnit však mohou vnímání značky, styl komunikace se zákazníkem. Nejde sice o strategické směřování firmy, které by mohli změnit, ale jejich chyby ve vlastním zpracování komunikace může mít následky na vnímání značky zákazníky. V této části práce se proto budu věnovat především jednotlivým částem komunikačního mixu a zároveň nastavení korporátní image.

## 2.1 Firemní identita (Corporate identity)

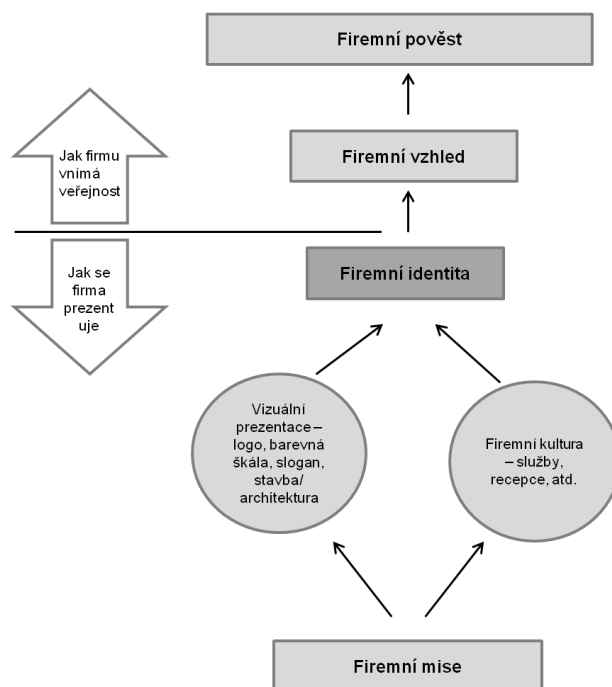
Pojmy „značka“ nebo „budování značky“ hraje v dnešním prostředí významnou roli. Jak říká Jean-Noel Kapferer: „*Výrobek je to, co vyrábí podnik, značka je to co kupuje zákazník*“. (Bárta, 2009, s. 89) Značka může být garantem kvality, zařadit zákazníka do určitého společenského statutu, odlišit stejný produkt od konkurence. Každý podnik má svoje identické, nezaměnitelné rysy. Identitu může zvýraznit a tím vynikne nad ostatními podniky, které působí na stejném trhu. Tyto rysy může využít jako svou výhodu. Proto je v dnešní době klíčové pro úspěch firmy mít dobře definovanou Corporate identity. Firemní identita je tvořená tím, jak se podnik prezentuje prostřednictvím zaměstnanců, podnikovou kulturou, vizuálními znaky v komunikaci uvnitř firmy stejně tak jako v komunikaci navenek, jaké je prostředí firmy, jak se odlišuje od ostatních a jak firma definuje sama sebe.

Corporate identity tvoří čtyři subsystemy, které by měly být v souladu, aby byla budována konzistentní firemní image (Jurášková a kol., 2012, s. 46):

- **Corporate design** (firemní design) - jednotný vizuální styl zahrnující do sebe tyto prvky vizuálního ztvárnění: značku, rastr, písmo a typografii, barvu, architektonický design a zvláštní opatření.
- **Corporate communication** (firemní komunikace) – jednotná firemní komunikace. Při dodržování všech pravidel má velmi pozitivní vliv na veřejné mínění a zkracuje vzdálenost mezi organizací a cílovými skupinami. Je to rozsáhlý komplex opatření, která zajišťují kvalitní komunikační dialog mezi subjekty.
- **Corporate culture** (firemní kultura) – způsoby jednání, uznávané postoje a hodnoty zaměstnanců organizace, „*kteří vytvářejí přes firemní design a komunikaci vnější obraz podniku. Není to jednoznačně produkovatelný výsledek, ale obvykle dlouhodobě se vyvíjející se fenomén*“. (Illík, 2005, s. 4)
- **Produkt** – „*jedním ze základních požadavků na dobrý marketing je to jasně identifikovatelný výrobek, produkt, pocházející od stejně jasně a dobře rozpoznatelného producenta.*“ (Illík, 2005, s. 4)



Pro zachování jednotné komunikace společností by měl být vytvořený Corporate design, který musí obsahovat všechny výstupy pro komunikaci s médii, grafickým studiem, tiskárnou atd. „Jde o výtvarné, grafické a barevné zpracování firemního stylu, vizuální prezentaci na veřejnosti, která musí být jednotná (na první pohled patrná příslušnost k firmě) a nezaměnitelná (jednoznačná identifikace firmy)“ (Vysekalová a kol., 2007, s. 72)



Obrázek 1: Schéma vlivu Corporate identity (zdroj: Emerald, [online])

Z marketingového pohledu souvisí vývoj značky a její úspěch na trhu s tím, že „potenciální zákazníci musí vědět o značce, musí se vytvořit loajalita ke značce, spotřebitelé se musí identifikovat se značkou a spotřebitelé musí akceptovat hodnoty, které značka prezentuje“ (Příbová a kol., 2003, s. 15) Její vnímání pak souvisí s image, kterou u klientů má. Říká se, že vybudování si pozitivního vnímání značky u klientů je dlouhá cesta, ale stačí okamžik, jeden chybný krok a reputace firmy už může být nenávratně ztracená. I to je důvod, proč je nutné striktně a bedlivě si hlídat a budovat firemní identitu, vystupovat v souladu s ní. Značka tedy není pouhý produkt. Bárta (2009) ve své knize Retail marketing říká, že „produkt se vyrábí, značka se vytváří. Produkt se v čase mění, značka zůstává. Produkt je popsán objektivně zjistitelnými charakteristikami (například složení výrobku), značka („brand“) tzv. atributy, které jsou spojeny s image značky. Jde o charakteristiky, které

*vnímá spotřebitel. Značka se vytváří a existuje prostřednictvím komunikace. Značka je značkou proto, že se liší od konkurence. Konkurence tedy pomáhá značce získat identitu“.* (Bárta, 2009, s. 88)

Corporate identity je „*strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filosofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Musí být stvrzována chováním firmy a veškerou vnitřní i vnější komunikací“.* (Matula, [online])

Identitou značky se rozumí její jedinečnost, odlišnost, vymezující se charakteristiky, mezi které patří **fyzické aspekty** (např. tvar obalu – lahve Coca Cola, Absolut vodka, případně typický vzhled pobočky – Air Bank), **osobnost značky** s jasným charakterem či personifikací, jež pomáhají v jasné definici chování firmy, spojení s emocemi. Další důležitou charakteristikou jsou **kulturní hodnoty**, často spojované se zemí původu (např. Pilsner Urquell je propojený s českou kulturou). Pro klienty jsou důležité hodnoty a vztahy, které značka symbolizuje, tzv. **brand values**. Přivlastnění si některé vlastnosti může značce zajistit nejen pocit její unikátnosti, ale i argumentaci, proč je na trhu a v čem je nejlepší, i když to nemusí být pravda (např. Volvo – bezpečí, Versace – luxus).

**Brand essence**, neboli podstata značky je to, co dělá značku tím čím je, definuje ji, odlišuje od ostatních. Např. nová banka Air Bank se profiluje jako Jednoduchá, odvážná a pravdivá. To jsou její základní esence, které ji mají odlišit od ostatní konkurence. Brand essence má tři komponenty (Bárta, 2009, s. 104):

- Core brand value (vnitro hodnoty značky),
- Core brand personality (duše osobnosti značky).
- Visual identita (vizuální identita).

**Přínosy firemní identity** (Matula, [online]):

- komplexnost a systémovost
- prezentace firemní originality, jedinečnosti a specifčnosti
- stabilita a dlouhodobé působení dovnitř i navenek
- integrita a ztotožnění se zaměstnanci a spolupracovníky
- prestiž
- urychluje a zefektivňuje veškerou komunikaci a propagaci firmy

### 2.1.1 Image značky

Velkou roli v nákupním chování pak hrají postoje spotřebitelů, jejich celkové hodnocení značky. Je to chování, jímž se zákazník vůči značce vymezuje, jak ji vnímá. Tímto vnímáním mám na mysli asociace, které si klienti v souvislosti se značkou vybaví. Pro firmu je jistě ideální, pokud si klient vybaví její značku jako tu preferovanou (love brand), což znamená jeho vysokou loajalitu a nízkou pravděpodobnost odmítnutí. Na druhé straně pak stojí odmítnutá značka. Pro klienta ale může být značka také neznámá (může jít o novinku na trhu, případně dovoz) nebo si ji zařadí do repertoáru značek, tedy skupiny značek, které zná a je ochoten je substituovat při nákupu.

Každá firma musí proto pracovat na image značky, tedy významu a smyslu proč by si klient měl značku koupit. Jsou to atributy, které pomáhají přidat produktu něco extra v porovnání s konkurencí. S výrobkem jsou spjaté buď úzce, jako např. obsah vitamínů, výkon přístroje, nebo volně jako souvislost s cenou, zkušeností, osobností značky. Velké společnosti se v rámci tržního boje soustředí na budování image, tzv. brand building. K tomu je ale potřeba velmi dobře znát svou cílovou skupinu, mít jasně definovanou corporate identity a dlouhodobé plánování, směr, který si firma udrží.

## 2.2 Typy marketingové komunikace

Jak už jsem uvedl výše, do marketingové komunikace spadá veškerá komunikace společnosti, která směřuje ke klientovi. Marketingový mix byl standardně rozdělený na čtyři základní skupiny (Kotler, 2004, s. 630):

- **Reklama** – jakákoli forma neosobní prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.
- **Podpora prodeje** – krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu či prodeje výrobků nebo služeb.
- **Vztahy s veřejností (public relations – PR)** – snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří.
- **Osobní prodej** – osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem.

V 90. letech byla propagace posílena také o řadou nástrojů a principů **přímého marketingu** a případně dalším využitím elektronických prostředků, včetně **internetu**. (Foret, 2006, s. 228)

Veškeré druhy komunikačních (propagačních) nástrojů lze ale také rozdělit na:

- **Nadlinkové komunikace:** (ATL - Above the Line) představují klasickou formu marketingové komunikace, šířenou masovými médii (např. televize, rádio, tiskoviny, outdoor reklama, internet). Jde o jednostrannou komunikaci, vedoucí k absenci možnosti zpětného testování reakce na propagovaný produkt.
- **Podlinkové komunikace:** (BTL – Below the Line) zahrnují inovativní formy marketingové komunikace, jako jsou například multimediální komunikace, internet, podpora v místě prodeje, direct marketing, PR. Tyto nástroje se odlišují tím, že nevyužívají masmédiá a dbají na oboustrannou komunikaci. Tyto aktivity většinou vedou ke zvýšení okamžitého prodeje. Výhodou této formy je snadná měřitelnost jejich efektivity a zacílení na konkrétního zákazníka.
- Zároveň se však objevuje termín „**komunikace přes čáru**“ (TTL – through the line). Jedná se o optimální nastavení komunikačního mixu, který integruje ATL a BTL marketingovou komunikaci do co možná nejúčinnější kombinace.

## 2.3 Reklama

Je velkým fenoménem dnešní doby. Je všude, kde se podíváme. Někteří z nás ji obdivují, jiní ji nemohou vystát. Avšak kdo dneska nepropaguje produkt nebo své jméno, jako by nebyl. *„Reklama oslovuje co nejvíce potencionálních zákazníků ze všech druhů dostupných médií tak, aby v nich vyvolala nákupní reakci, zdůrazňuje určitý produkt pod konkrétní značkou, sdělení musí být zábavné s určitým nápadem, strategicky zpracováno a v poslední řadě vhodně umístěno v čase i médiích.“* (Karfíková, 2008, [online]) O něco stručnější je tato definice, *„Funkcí reklamy je informovat spotřebitele o nabídce zboží a služeb, oslovovat stávající i nové zákazníky a samozřejmě se snažit prodat nabízené zboží.“* (Vysekalová, 2007a, s. 15)

Základní cíle reklamy lze vymezit jako (Foret, 2006, s. 237):

1. **Informativní**, kdy reklama informuje veřejnost o novém produktu, o jeho vlastnostech. Účelem této reklamy je vyvolat zájem a poptávku (pull-strategie).

2. **Přesvědčovací** reklama nastupuje v období zvýšeného konkurenčního tlaku a jde tudíž o to, zapůsobit na zákazníka tak, aby si zakoupil právě náš produkt (push strategie). Někdy tato reklama přechází do reklamy srovnávací, porovnávací přímo náš produkt s jiným nebo dokonce jinými.
3. **Připomínací** reklama má udržet v podvědomí zákazníků náš produkt i značku, například před nadcházející sezonou.

Reklama také hraje dvě velmi důležité role v případě budování značky (Du Plessis, 2007, s. 5):

1. Může **vytvářet nové asociace** vzhledem ke značce. V tomto případě pozitivní emocionální reakce a opakování zvýší pravděpodobnost, že si vytvoříme nový dojem, který se stane součástí hodnoty značky
2. Může pomoci **udržet stávající asociace** v lidských myslích živé.

Aby reklama byla co nejúčinnější je potřeba rozlišit distribuční kanál. V současnosti lze k inzerci využít šest základních typů médií, které se dále člení (Karfíková 2008, [online]):

- **Televizní reklama** - zadavatel za ni zaplatí nejvyšší částku, ale osloví pomocí obrazovky největší počet diváků. Navíc televize využívá síly obrazového znázornění, které dokáže zasáhnout emoce nejvyšší možnou silou, protože člověk pokud vidí obraz, vnímá poselství, jež je mu sdělováno efektivněji než u ostatních druhů médií, např. tištěných nebo rozhlasových.
  - Výhody - zasáhne široké spektrum diváků a je to nejefektivnější médium z pohledu emočního zásahu
  - Nevýhody - nejvyšší finanční náklady, pasivita některých cílových skupin
- **Rozhlasová reklama** - pokud je reklama vysílaná v rádiu perfektně namluvená s citem pro rytmus a intonací, je velmi vysoká šance, že si ji posluchači zapamatují. Jednak rádio lidé poslouchají na různých místech a jednak je často vnímáno podprahově. U rádia je lepší regionální zásah, ale menší podíl zasažených posluchačů oproti jiným médiím.
  - Výhody - lepší regionální zásah, přesně vymezené cílové skupiny, flexibilnější nasazení, nižší ceny oproti jiným druhům médií
  - Nevýhody - při častém opakování reklamy dochází k oposlouchání, při celostátním vysílání se zvyšují náklady, pokud inzerce není zadána v celostátní stanici

- **Reklama v tisku (inzerce)** - segment trhu je v této oblasti nejširší, noviny jsou tradičním produktem, který jsou lidé zvyklí si kupovat a číst. Při čtení udržují pozornost a jsou tedy schopni vnímat i text obsažený v inzerci. Prostor pro inzerci je v tištěných periodikách větší než u jiných médií, je tedy dostatek místa produkt představit a vysvětlit jeho výhody. Inzerci lze zařadit do libovolné sekce, rovněž je na výběr z různých velikostí inzerátů.
  - Výhody - čtenář věnuje inzerci větší pozornost než v jiných médiích, inzerci lze řadit do sekcí souvisejících s inzerátem ve zvoleném rozsahu
  - Nevýhody - špatná kvalita tisku u novin, uzávěrky redakcí
- **Internetová reklama** - v současnosti zažívá velký rozmach, zasahuje velké spektrum příjemců, inzerce je v poměru s oslovenými příjemci velmi výhodná. Internet využívá znalosti o potencionálním zákazníkovi, proto je v oblasti internetu mnoho různých forem internetové reklamy podle zaměření a efektivnosti.
  - Výhody - oslovuje nejširší spektrum příjemců a poskytuje nejlepší prostor pro oslovení cílové skupiny pomocí nových prostředků
  - Nevýhody - špatně se přes ní oslovují senioři, navíc bojuje s vysokou konkurencí - pokud chce být firma v popředí vyhledávání, musí si připlatit
- **Letáky** - většinou se jedná o graficky zpracované propagační tiskoviny. Aby leták příjemce zaujal a stal se z něj zákazník, musí být leták kreativně zpracovaný, měl by obsahovat informace o výrobku a kontakt na nejbližší prodejnu.
  - Výhody - možnost vhodně nabízet informace o produktu v místech, kde je to nejefektivnější
  - Nevýhody - graficky špatně upravený leták zákazníky spíše odradí, než naláká
- **Outdoor (out-of-home)** - outdoor reklama je v překladu reklamou venkovní. Nejznámějším typem nosiče reklamy tohoto formátu jsou billboardy a city lighty. S rozmachem reklamy se však začínají využívat téměř veškeré volné plochy, proto se outdoor stává velmi perspektivní oblastí, jak využít místo – potisky na lavičkách, MHD, reklamní plachty na domech, informační obrazovky v metrech atd.
  - Výhody - reklama působí na příjemce dlouhodobě a zasahuje početnou skupinu, využívá kreativity a netradičnosti u tohoto formátu a poutá tak pozornost a buduje tím povědomí o značce

- Nevýhody - billboardy na cestách příjemci nestíhají vnímat pokud jedou vyšší rychlostí, není možné vyhodnocení efektivnosti, na trhu neexistuje monitorovací firma
- **Eventy** - myslíme jimi netradiční akce pořádané různými firmami, které si tímto získají následnou PR podporu a budují tak povědomí o značce. Typickým příkladem eventu v naší zemi je akce Red Bull motokáry. Lidé, kteří se účastní akce, se pobaví a zažijí adrenalin. Novináři o tom poté píší a akce tímto splnila svůj účel.
  - Výhody- akce se účastní mnoho lidí a značka je propagována nenásilnou formou
  - Nevýhody - čeští spotřebitelé jsou přeci jen konzervativnější, proto by akcí méně známější značky, u které neví, co mohou čekat, nemuseli navštívit nebo podpořit

## 2.4 Podpora prodeje

Charakteristickým rysem tohoto nástroje marketingové komunikace je jeho krátkodobá povaha. Má tedy za cíl okamžitě působit na nákupní chování zákazníků nebo obchodníků, vybízí je k rychlejší nebo objemnější koupi a k tomu využívá různých forem podpory prodeje. Podle Foreta (2012, s. 37) je podpora prodeje v současnosti jedním z nejúčinnějších nástrojů propagace. Zpravidla se nasazuje ve fázi zavádění produktu nebo naopak ve fázi jeho úpadku.

### 2.4.1 Cíle a nástroje podpory prodeje

Cíle podpory prodeje mohou být rozmanité. Vždy ale musí vycházet z marketingových cílů daného podniku. Příkladem může být bezplatné zasílání vzorků výrobku nebo ochutnávka, čímž se výrobce nebo obchodník snaží stimulovat zákazníky k vyzkoušení nového produktu. Tímto způsobem lze také působit na zákazníky, kteří často střídají značku kupovaného produktu a získat je tak na svou stranu, vypěstovat v nich věrnost k našemu produktu. Dalším důvodem a cílem podpory prodeje je odměňování stálých zákazníků. Některé formy podpory prodeje mají za cíl budování a rozvoj vztahů s distributory a prodejci.

Nástrojů podpory prodeje existuje nespočetné množství a zároveň obrovské množství jejich kombinací. Podle toho, na koho se podpora prodeje zaměřuje, ji lze v zásadě rozlišit do dvou skupin (Foret, 2012, s. 39):

- Podpora prodeje pro konečné zákazníky.

- Podpora prodeje pro zprostředkovatele.

#### 2.4.2 Podpora prodeje pro konečné zákazníky

Mezi nejpoužívanější nástroje podpory prodeje zaměřené na konečné zákazníky patří:

- **Vzorky** – poskytnutí části určitého produktu na vyzkoušení zdarma. Většinou se jedná o malé balení na jedno použití. Vzorky se nejvíce uplatňují u nových výrobků, nebo při pronikání na nový trh. Je to jeden z nejúčinnějších nástrojů podpory prodeje, ale také jeden z nejdražších.
- **Kupóny** – potvrzení, které držitel zaručuje získání slevy na nákup daného výrobku. Zpravidla se vztahují k určitému časovému období, kdy je kupón v platnosti. Mohou být zasílány prostřednictvím direct mailu, umístěny „v“ nebo „na“ obalu produktu, či poskytovány k již zakoupenému výrobku.
- **Bonusy** – jedná se o věcné dárky, které jsou součástí balení produktu. Jsou poskytovány zdarma nebo za nižší cenu. Příkladem může být hrníček Granko zakoupený společně s touto značkou instantního kaka, to vše za zvýhodněnou cenu.
- **Zvýhodněná balení** – slevy poskytované zákazníkům při koupi určitého, předem stanoveného množství výrobku. Například akce typu 2 + 1 zdarma, nebo 20 % zdarma.
- **Věrnostní programy** – zákazník může získat určitou hotovost nebo jinou odměnu za pravidelné používání výrobků dané společnosti. Cílem tohoto nástroje je přimět zákazníky k opakované koupi, přivedení nového zákazníka a věrnost dané značce.
- **Spotřebitelské soutěže** – snahou tohoto nástroje je aktivní zapojení zákazníků a získání jejich pozornosti. Soutěžící může vyhrát určitou peněžní nebo věcnou odměnu. Výhra je vázána buď na náhodný výběr, nebo splnění daného úkolu.
- **Reklamní předměty** – cílem je uchování značky v myslích zákazníků, nestimuluje k přímé koupi. Jedná se o předměty s logem podniku nebo produktu. Může jít například o trička, propisky, tašky, deštníky, kalendáře, zapalovače, hrnky, podložky pod myš (k PC) a mnoho dalších.

#### 2.4.3 Podpora prodeje zprostředkovatele

Pojem zprostředkovatel (užívá se též dealer) zahrnuje velkoobchodníky, distributory a maloobchodníky. Podpora zprostředkovatelům bývá ale zaměřena na maloobchodníky, proto-



že jsou posledním článkem, s jehož pomocí lze výhody podpory prodeje předat spotřebitelům. (Tellis, 2000, s. 433) V případě podpory prodeje zaměřené na zprostředkovatele jsou používány obdobné nebo stejné nástroje jako ty, se zaměřením na konečné zákazníky. Rozdíl je především v tom, že jsou podstatně dražší. Cílem těchto nástrojů je získat spolupráci zprostředkovatelů, zvýšit jejich ochotu přijímat a objednávat nové produkty, podporovat tyto produkty a posouvat je směrem k zákazníkům.

- **Rabaty** – v podobě množstevních, věrnostních, dobových<sup>1</sup>, zaváděcích, podmíněných<sup>2</sup>, rabatů nebo skonto<sup>3</sup>.
- **Příspěvky** – jedná se například o peněžní podporu na reklamu nebo na expozice.
- **Vzorky zdarma.**
- **Zařízení v místě prodeje** – zde jsou využívány především výstavní stojany, regály, lednice. Výrobce poskytuje tato zařízení nesoucí firemní jméno zprostředkovatele zdarma. Prodejce ale garantuje, že v těchto zařízeních budou vystavovány jen výrobky daného výrobce.
- **Reklamní předměty.**
- **Pracovní schůzky, večírky, rauty.**

#### 2.4.4 Výhody a nevýhody podpory prodeje

Podpora prodeje, jako jeden z nástrojů marketingové komunikace, má nepochybně mnoho výhod. Mimo jiné dovoluje výrobcům prodat více produktů, než by prodali za normální ceníkové ceny, umožňuje jim také přizpůsobit se krátkodobému kolísání zásob a poptávky. Další výhodou je, že podporu prodeje mohou úspěšně využívat i malé firmy, které nemají dostatek prostředků na reklamu, tímto způsobem mohou motivovat zákazníky k vyzkoušení svých výrobků.

Mezi hlavní negativa podpory prodeje patří skutečnost, že pouze zřídka vede k posílení věrnosti značce u zákazníků. Naopak, cenové akce mohou u zákazníka vyvolat pocit, že jde o zboží méně kvalitní a tudíž „levné“. Pokud slevové akce probíhají příliš často na stejné druhy zboží, může se zákazník předzásobit a příště nakupovat pouze v době, kdy bude

---

<sup>1</sup> tento typ slevy je obvykle poskytován na sezónní druhy zboží v mimo sezónní dobu.

<sup>2</sup> za splnění určitých, předem daných podmínek.

<sup>3</sup> srážka z ceny, např. za uskutečnění platby v hotovosti nebo při zaplacení faktury před dobou splatnosti.

zboží opět v akci. Podpora prodeje často přitahuje především zákazníky, kteří střídají jednotlivé značky a hledají co nejnižší cenu nebo vysokou hodnotu produktu. V neposlední řadě je nutné zmínit vysokou nákladnost na přípravu a realizaci podpory prodeje (úprava balení, speciální potisky, a další).

Na rozdíl od reklamy je sledování účinnosti podpory prodeje poměrně snadné a relativně nenákladné. Nejčastěji se porovnávají údaje o podílu prodeje propagovaného produktu před zahájením akce, v době trvání akce a po jejím ukončení. Dalším možným způsobem jsou průzkumy vedené přímo u zákazníků. Průzkumu se účastní náhodně vybraná skupina zákazníků, ti jsou dotazováni, zda si probíhající akce všimli, co si o ní myslí, zda využili nabízené výhody a jak propagační akce ovlivnila jejich vztah k nabízenému produktu

## 2.5 Public relations

Označení public relations (PR) pochází z angličtiny a volně jej překládáme jako vztahy s veřejností. Podle definice Juráškové (2012) jde o „*záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi firmou/organizací a veřejností.*“ (Jurášková a kol., 2012, s. 186) Kotler ještě doplňuje snahu „*o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří.*“ (Kotler, 2004, s. 630)

Public relations lze tedy definovat jako soubor aktivit zaměřených na získání důvěry veřejnosti vůči firmě. Jejich cílem je formovat veřejné mínění a získávat nebo upevňovat důvěru prostřednictvím pěstování dobrých vztahů s veřejností. Mají informovat o všech změnách, taktických a strategických cílech organizace. Obrací se na širokou veřejnost, tedy ne jen na potenciální zákazníky. V popředí bývá více společenská zodpovědnost a uspokojování potřeb či požadavků než dosažení.

Podstatou PR jsou dlouhodobé cíle jako tvorba dobrého jména firmy (goodwill) a představy o ní (image), posílení pozice podniku a značky (logo) na trhu. I proto je PR důležitý nástroj nejen pro komunikaci s klienty. Cílí i na zaměstnance firmy, její majitele nebo akcionáře, investory, finanční skupiny, místní obyvatelstvo, zastupitelské orgány a úřady. Pro PR je velmi důležité mít na své straně sdělovací prostředky. Vzhledem k tomu, že hlavními nositeli public relations jsou manažeři podniku a všichni zaměstnanci. Důležitým předpokladem vytvoření dobrého jména a image je celkový design interiéru a exteriéru podniku, jednotné oblečení pracovníků, využívání podnikového loga apod.

Běžně se ke konkrétním nástrojům PR počítá široká škála v komunikační praxi vzájemně se kombinujících a doplňujících aktivit (Foret, 2006, str. 277):

- základem je aktivní **publicita** v podobě tiskových zpráv tiskových konferencí, interview ve sdělovacích prostředcích, výročních zpráv;
- **events** (organizování událostí) jako jsou předvedení nového produktu, oslavy výročí založení podniku, udělení významného ocenění, oslava konce či zahájení nového roku;
- **lobování** jako zastupování a prezentace názorů organizace při jednání se zákonodárci a politiky, získávání nebo předávání informací;
- **sponzoring** kulturních, politických, sportovních či sociálních aktivit; souvisí často s účastí, péčí a zainteresovaností podniku na místních záležitostech a akcích;
- **reklama organizace** jako spojení reklamy a public relations, které není zaměřeno na konkrétní produkt, ale na firmu jako celek. Jde o udržení a zlepšení vnímání značky, reputace a image.

Výhody PR:

- účinně působí při budování povědomí a znalosti o značce,
- pomáhá propagovat zájem o určitou kategorii výrobků nebo služeb, o které spotřebitelé začali ztrácet zájem,
- pomáhá při obhajobě výrobku, který se dostal do konfliktu s veřejností,
- relativně levný propagační nástroj.

Nevýhody PR:

- výsledky působení PR jsou viditelné až s určitým časovým odstupem,
- není snadné vyhodnotit účinnost a dopad PR, i proto je obtížné určit optimální výšku nákladů potřebných na realizaci PR.

## 2.6 Přímý marketing

I v Česku je často nazývaný anglicky, direct marketing. *„Základní myšlenkou koncepce přímého marketingu je odstranění anonymity zákazníků. Výchozím bodem je snaha o systematické chápání a analyzování potřeb vybraných zákazníků tak, aby bylo možné jednotlivé marketingové nástroje cíleně využít a jejich účinky přesněji měřit.“* (Jurášková a kol., 2012, s. 126) Základní definicí lze přímý marketing popsat jako *„interaktivní marketingo-*

*vou techniku využívající jedno či více komunikačních médií k dosažení měřitelné odezvy poptávky či prodeje. Jde o cílené oslovení a komunikaci s přesně definovanými skupinami zákazníků.*“ (Vysekalová, 2007a, str. 16)

Jedno z pravidel, které hlásí guru přímého marketingu, Lester Wunderman je: *„Direct marketing je strategií, nikoli taktikou. To není inzerát s odpovědním kuponem, to není reklama s bezplatnou telefonní linkou, to není mailing, telemarketing, promotion, databáze nebo internetová stránka. Je to odhodlání získávat a udržovat si hodnotné zákazníky.*“ (Wunderman, 2004, s. 19)

Základní formy přímého marketingu jsou (Kotler, 2004, str. 711-720):

- **Telefonní marketing (telemarketing)** – využití telefonu při přímém prodeji zákazníkům
- **Zásilkový prodej (poštovní zásilky)** – zasílání pošty vybraným adresátům; zásilky mohou obsahovat popisy produktů, reklamní sdělení, vzorky, prospekty apod. Spadá sem i elektronická podoba, e-mailly.
- **Katalogový prodej** – forma přímého marketingu, která využívá tištěné katalogy, video či katalogy v elektronické podobě; katalogy se zasílají vybraným zákazníkům a jsou k dispozici v prodejnách nebo na webových stránkách.
- **Teleshopping** – forma přímého marketingu, která využívá televizní vysílání - reklamy v rámci specializovaných pořadů, informační spoty a speciální televizní prodejní kanály.

## 2.7 Internet – webové stránky, sociální sítě

Stejně jako reklama umístěná v klasických médiích sleduje stejný cíl i reklama na internetu. Můžeme ji definovat jako: *„všechny placené reklamní plochy, které se objevují na WWW stránkách daného serveru nebo e-mailu.*“ (Stuchlík 2002, s. 12) Kromě rostoucího počtu uživatelů internetu v České republice patří mezi její přednosti vysoká interaktivita, aktuálnost, možnost rychlé aktualizace, globálnost, rychlost přenosu sdělení, snadná měřitelnost reakce uživatelů, relativně nízká cena, možnost zpětné vazby, nepřetržitost trvání a snazší zacílení. Mezi nevýhody internetové reklamy můžeme zařadit možnost blokování reklamy speciálními softwarovými programy, vysokou konkurenci mezi sděleními, omezenou velikost reklamního sdělení, klesající Click Rate (poměr počtu uživatelů internetu, kteří na reklamu „klikli“) a různá technická omezení.

Reklama na internetu může mít různé podoby, jedná se například o:

- **Reklamní prvky na Webu** – mezi nejčastěji používané reklamní formáty na webu patří bannery (neboli reklamní proužky), tlačítka, interstitial (reklamní sdělení umístěná na několik sekund přes celou stránku), skyscraper (velký podlouhlý banner), textové odkazy na další stránky.
- **Placené odkazy** – SEO neboli optimalizace pro vyhledávače, cílem je úprava webových stránek, která má za cíl co nejlepší umístění odkazů (tzn. na prvních místech) ve fulltextových vyhledávačích. Mezi oblíbené patří i tzv. PPC kampaně (pay per click)
- **E-mail marketing** – reklama vkládaná do e-mailů. „*Představuje řešení, které je levné, snadno dostupné, vysoce účinné a nenáročné na odborné znalosti.*“ (Blažková, 2005, s. 35) Rozlišujeme dva druhy e-mail marketingu, a to tzv. autorizované e-maily, rozesílané uživatelům, kteří o zasílání reklamních či informačních zpráv sami požádali (tj. vyslovili souhlas například registrací k odběru zpráv), a na druhé straně tzv. nevyžádané e-maily, neboli spamy. Rozesílání nevyžádaných reklamních e-mailů je u nás zakázáno tzv. antispamovým zákonem.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti. Tzv. „antispamový zákon“. Tento zákon spam definuje jako obchodní sdělení, což jsou všechny formy sdělení určeného k přímé či nepřímé podpoře zboží či služeb nebo image podniku fyzické či právnické osoby. E-mail lze tedy zasílat pouze adresátům, kteří dali prokazatelný a doložitelný souhlas. Tento e-mail musí být označen jako obchodní sdělení a musí obsahovat jasný návod, jak souhlas odvolat.

### 3 LOKÁLNÍ MARKETING

Podle Kotlera (2007, s. 461) lokální marketing pomáhá firmě efektivně nabízet zboží a služby tváří v tvář vyhraněným regionálním rozdílům v demografických charakteristikách a životním stylu různých komunit. Také uspokojuje potřebu bezprostředních zákazníků firmy – maloprodejů – kteří preferují sortiment bližší jejich okolí. Zachovává rozmanitost a kolorit, ale má svou cenu. *„Geografická segmentace rozděluje trh na rozdílné geografické jednotky – světové regiony, státy, kraje, okresy, města, městské čtvrti. Společnost může operovat v jedné nebo jen v pár oblastech anebo může zvolit strategii působení ve všech oblastech s ohledem na místní specifika“* (Kotler, 2007, s. 287). V rámci problematiky geografické segmentace si společnosti volí nejlepší distribuční cesty a média v daných oblastech.

Lokální marketing také znamená přizpůsobení značek a komunikace potřebám a přáním lokálních zákaznických skupin. Lokální skupinou přitom může být stát, město či čtvrť v okolí jednoho prodejního místa. *„Marketing mikrosegmentů je dostupný i pro malé společnosti v souvislosti s poklesem nákladů na používání databází, rozšíření osobních počítačů, zjednodušení používání software, zvýšení integrace dat a zvýšení popularity internetu“*. (Kotler, 2001, s. 289)

Lokální marketing cílí marketingové programy na míru potřebám a přáním místních skupin zákazníků (obchodních oblastí, čtvrtí, či jednotlivých obchodů). Lokální marketing také odráží rostoucí trend nazývaný marketing podhoubí, kam spadá například sponzorování místních škol a spolků. Velká část lokálního marketingu podhoubí je marketingem zážitků, který spojuje výrobek či službu s jedinečnými a zajímavými zážitky a díky využití emocí docílí toho, že si lidé lépe zapamatují výrobek či službu.

#### 3.1 Historie lokálního marketingu

I s ohledem na pojetí lokálního marketingu ve společnosti Vodafone, nebudu v této práci věnovat historickému vývoji lokálního marketingu příliš mnoho prostoru, jelikož je to pro potřeby této práce značné odbočení. K dostatečnému porozumění tématu postačí znát nastínění historie a především se zaměřit na současnou definici a použití lokálního marketingu.

Prapůvod lokálního marketingu můžeme odvodit už z počátku samotného obchodování. Už v té době malí obchodníci využívali především lokální zdroje a lokální znalost trhu k upou-

tání svých lokálních zákazníků. Teprve s rozvojem velkých národních a posléze i nadnárodních společností se vyvíjí globální řešení marketingových strategií. Některé velké společnosti si ale uvědomují důležitost znalosti lokálních trhů a použití vhodného lokálního marketingu.

Sondou do nedávné historie lokálního marketingu a jeho rozvoji za posledních sto let byla studie z roku 2004 (Dijk, 2004, s. 17): *„Zhruba před stoletím měli vlastníci obchodů často pouze jednu prodejnu a tím pádem aplikovali lokální marketing implicitně. Orientace managementu se v této éře zaměřovala na produkt a produkci. Lokální marketing pak zmizel jakožto důsledek zvýšené koncentrace obchodníků a zaměření na podobnosti mezi jednotlivými obchody a jeden a ten samý marketingový mix byl používán ve všech obchodech. Od sedmdesátých let 20. století dále vidíme posun k více tržně orientovanému přístupu. Obchody dávaly větší pozor na positioning a diferenciaci. Od devadesátých let pak vidíme, že obchodníci díky lepší znalosti zákazníků využívají stále více uzpůsobení marketingového mixu na úrovni jednotlivých obchodů.“*

### 3.2 Současnost

Zákazníci si žádají stále více a očekávají přesnější uspokojení svých potřeb. Lokální marketing může být způsobem, jak jejich požadavky splnit. Znamená to totiž, že přivede byznys blíže k zákazníkům a zákazníci blíže k byznysu. Nadnárodní společnosti na jednotlivých trzích snad ani nemohou postupovat jinak než reflektovat lokální potřeby jednotlivých zemí a pomocí marketingového mixu uzpůsobeného specifikám cílové skupiny jim své produkty nabízet. Jiný způsob komunikace tak zvolí společnost na rozvíjejícím se trhu a jinou zase na trhu, který náročný na vysokou kvalitu je ochotný za ni zaplatit. Odlišných specifik je hodně a zleží na tom do až jaké úrovně geografické podrobnosti v závislosti na rozdílné marketingové komunikaci jít? Nejde pouze o rozdíl mezi jednotlivými zeměmi, v jednom státě existují odlišné regiony, kraje. Pokud bychom chtěli jít ještě hlouběji, mohou být rozdíly mezi jednotlivými městy, čtvrtěmi. Dvě prodejní místa v jednom městě mohou mít naprosto odlišnou strukturu zákazníků. Důležitou otázkou potom také je, do jaké míry ponechat volnou ruku v marketingové komunikaci lokálním jednotkám na úkor globálních rozhodnutí.

### 3.3 Lokální marketing v globálním měřítku

Na zahraničních trzích působí mnoho firem, které musí řešit otázku marketingové a brandové strategie v globálním měřítku. Základní podmínkou je využít výhody globálního marketingu a snažit se minimalizovat nevýhody, které s sebou přináší.

Nespornou **výhodou** využití strategie globálního marketingu „jsou úspory z rozsahu ve výrobě a distribuci, nižší marketingové náklady, konzistence v image značky, schopnost využít dobré myšlenky rychle a výkonně, uniformita marketingových postupů, a tím i větší soutěživost. Čím standardizovanější pak marketingový program je, tím vyšší je pravděpodobnost, že budou zmíněné výhody realizovány.“ (Keller, 2007, s. 740)

Naopak **nevýhodou** je především „ignorance důležitých rozdílů mezi zeměmi ve spotřebitelských potřebách, požadavcích a vzorcích spotřeby produktů, dále pak odlišné spotřebitelské reakce na prvky marketingového mixu, rozdíly ve vývoji produktů a konkurenčního prostředí, odlišnost v právním prostředí a administrativních postupech.“ (Keller, 2007, s. 740)

Je důležité v rámci strategie firmy snažit se vyvážit globální a lokální řízení a jasně definovat jednotlivé kompetence v marketingové oblasti. Je potřeba určit do jaké míry uzpůsobovat svoji komunikaci lokálnímu národnímu trhu a dávat tak rozhodovací pravomoc na lokální úroveň a na druhou stranu do jaké míry si podržet rozhodování o komunikaci v rukou nadnárodního vedení. Minimálně je nutné brát v potaz odlišnosti, jako jsou jazykové rozdíly, zvyky, kultura, chování, nákupní zvyklosti atd.

### 3.4 Lokální marketing v regionech a městech

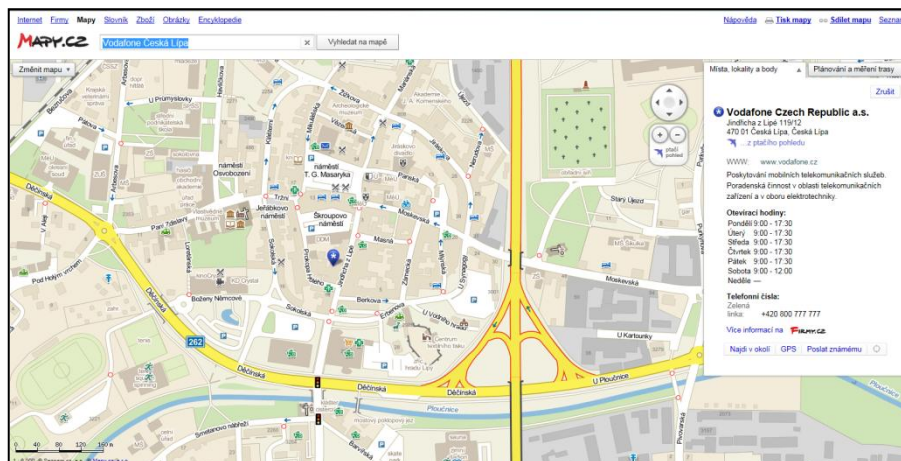
Komunikace se ale nemusí přizpůsobovat jen na základě států. Odlišné cílové skupiny existují i na úrovni regionů či měst jednoho státu. Rozdílné jsou městské aglomerace, zemědělské oblasti nebo průmyslová centra. Všechna tato místa se od sebe liší a především se pak liší i očekávání zákazníků a způsob, jak je nejlépe oslovit vhodnými výrobky a správně zvolenou marketingovou komunikací. Každé město, region má svůj charakter a své zvyky. Pokud společnost zvolí formu lokálního marketingu, dodá komunikaci na zákazníka osobitý charakter, který pomůže s lepším a efektivnějším oslovením potenciálních klientů.

Největší úspěch by to mělo mít především u malých a středním podniků, které by měly hledat své zákazníky v nejbližším okolí – v dosahu deseti minut (Startupnation, [online]).



Menší společnosti se snáz stávají součástí komunity a lépe a rychleji dokážou reagovat na změny poptávky. Velké společnosti mají často zastoupení ve více regionech v rámci jednoho státu, leckdy je toto zastoupení přes franšizové smlouvy. Tyto společnosti pak často balancují, do jaké míry ponechat volnost ohledně komunikace v rukou regionů.

V rámci moderní doby existuje svět, který nemá přesné hranice a tím je internet, ale i tam je možné velice dobře cílit lokálně na zákazníky. Jde to především díky znalosti IP adres, jež nám umožňují poupravit obsah zobrazených informací dle toho, z jaké části země uživatel na stránky přijde. Obsah sdělení můžeme měnit podle toho, odkud se na něj člověk dívá. Například u bannerové reklamy můžeme snadno měnit obsah podle toho, odkud se na něj uživatel internetu podívá. Jeden banner se může zobrazit někomu z Karlovarského kraje a jiné reklamní sdělení uživateli z kraje Vysočina. V online světě je také důležité být „vidět na mapě“. Klienti vyhledávají neblížší dodavatele a konkurence může prosperovat jen díky tomu, že si ji klient snadněji najde na internetu. Konkrétně nejpoužívanější vyhledávače v České republice jsou Seznam (Mapy.cz) a Google (maps.google.com). Obě společnosti nabízejí možnosti, jak na mapě označit svou pobočku.



Obrázek 2: Vyhledávání pobočky Vodafone na Mapy.cz (Zdroj: Vlastní zpracování dat ze Seznam.cz)

## 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V této práci se budu věnovat především projektu Lokálního marketingu, který společnost Vodafone spustila v roce 2011 v návaznosti na rozšíření své pobočkové sítě formou franšíz v roce 2010. V předešlých kapitolách jsou proto popsána některá témata, která proces Lokálního marketingu nějakým způsobem ovlivňují nebo jsou jeho přímou součástí. Tématem práce je podpora prodeje franšízových poboček, proto velkou část teoretické práce věnuji v 1. kapitole franšízingu. Především zde shrnuji co franšízing je, jaké jsou jeho typy a jak se franšízing stal součástí české ekonomiky. Kromě důvodů, proč se pro franšízu rozhodnout, připojuji i stinné stránky tohoto způsobu podnikání. Další, kapitola 2, je věnovaná Marketingovým komunikacím. V této kapitole jsem popsal jednotlivé části komunikačního mixu, jejich rozdělení a hlavní charakteristiky. Popisuji i základní definici firemní identity a vnímání značky, jež je pro tuto práci klíčové především s ohledem na to, že Vodafone přenechává třetí straně, aby podnikala pod jeho značkou a vedla si vlastní podpory prodeje.

Způsobu, jak může firma přistupovat k marketingu z pohledu regionů, jednotlivých lokalit, na kterých firma působí, věnuji 3. kapitolu, nazvanou Lokální marketing. Možnosti a důvody lokálního marketingu s jeho výhodami i nevýhodami, jeho historie jsou v práci uvedeny nejen z důvodu, že Vodafone nazval projekt podpory poboček Lokálním marketingem, ale především pro pochopení teoretického důvodu, proč i v době globalizace existuje marketing orientující se na části trhu. Vzhledem k tomu, že Vodafone je společností s mezinárodním působením, věnuji lokálnímu marketingu pozornost nejen z pohledu firmy sídlící v České republice, ale i z pohledu globálního.

Všechny zmíněné informace mají pomoci s analytickou částí této práce, s rozbořením projektu Lokálního marketingu ve Vodafone. Jaké jsou možnosti pro sběr dat pro následnou analýzu popsuji pak v poslední kapitole Metodické práce.

V práci je použita celá řada dostupné odborné literatury, především o marketingu a marketingové komunikaci, kde v posledních letech bylo vydáno mnoho knižních publikací a odborných článků. Hlavním zdrojem pro franšízing a lokální marketing byl spíše internet a stránky odborných organizací věnujících se tomuto tématu.

## 5 METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je analýza podpory prodeje franšízových poboček ve Vodafonu, kterou tato společnost zajišťuje projektem nazvaným Lokální marketing. Tento způsob podpory prodeje začal Vodafone teprve před dvěma lety spolu s rozšířením počtu prodejen Vodafonu. Vyhodnocení tohoto způsobu podpory prodeje pobočkové sítě mi má pomoci s odpovědí na dvě výzkumné otázky této práce:

### 1) **Je projekt Lokálního marketingu funkčním nástrojem pro podporu franšízových poboček a zajišťuje dostatečnou podporu prodeje franšízantů?**

V tomto případě se zaměřím především na nastavený proces. Zda existují nějaké formy podpory prodeje ve Vodafonu. Zda mohou být pobočky jejich aktivními realizátory či pouze pasivními diváky a hlavně jestli mají franšízanti možnost realizovat své vlastní nápady, své promo aktivity, v jakém rozsahu a s jakými omezeními. Pro porovnání úspěšnosti by měla sloužit především původní očekávání Vodafonu a také porovnání se způsobem podpory partnerských poboček u konkurence

### 2) **Může společnost Vodafone zajistit pomocí projektu Lokálního marketingu, aby aktivity franšízantů na podporu prodeje jejich poboček, tedy jejich vlastní marketingová komunikace, neohrozily nastavené vnímání značky a udržely nastavenou corporate identity?**

Zde bych se rád zaměřil na značku Vodafone, její filozofii, brandovou identitu. Z pohledu značky je pak důležité, jak je značka prezentována třetí stranou, tedy franšízanty. Jaký je způsob realizace, v jaké kvalitě, zda je správná identifikace se značkou. Zajímat mě bude také přístup franšízantů k realizaci a jejich vnímání značky Vodafone.

## 5.1 Metodika praktické části

Důležitým zdrojem informací pro následnou analýzu, byly především sekundární data získaná ve společnosti Vodafone nebo dostupná v odborné literatuře či na internetu.

Primárním zdrojem pak bude pro doplnění celkové představy o projektu hloubkový rozhovor se specialisty z marketingových oddělení Vodafone a jeho přímé konkurence – tedy Telefónica O2 a T-Mobile.

Závěry praktické části tak budou vycházet z hloubkové analýzy nastaveného procesu Lokálního marketingu, realizovaných promo aktivit franšizantů a z porovnání způsobu realizace podpory prodeje u konkurence.

## 5.1 Nástroje výzkumu

Nástrojů, které zkoumají marketingovou komunikaci, je celá řada a to od kvalitativních po kvantitativní, tištěné či probíhající na internetu. V této kapitole zmíním pouze ty, které jsem použil v rámci této práce.

Vzhledem ke zvolenému tématu je velká část práce spojena se sekundárními zdroji informací a to jak z knižních, tak z internetových zdrojů. Internetových zdrojů je velká část, protože jsem potřeboval získat aktuální informace, odborné články a studie k dané problematice. Sběru sekundárních dat se z teoretického pohledu věnuji v kapitole 5.1.1.

Vzhledem k mým možnostem, odborné zdatnosti a informačním zdrojům, ze kterých jsem mohl čerpat, jsem využíval nejvíce metodu sběru primárních informací pomocí individuálních rozhovorů se specialisty z oboru a metody sběru informací v terénu. O sběru primárních dat se rozepisují v kapitole 5.1.2.

### 5.1.1 Sběr sekundárních dat

K získání informací slouží nejrůznější dokumenty od firemních podkladů, až po veřejně přístupná data z knižních zdrojů a internetu. Sběru primárních dat by mělo předcházet důkladné studium dat sekundárních, často se stane, že informace, které máme v plánu získat primárním výzkumem, jsou již někde zjištěná a je možné je získat z dat sekundárních. V případě této práce vycházím z materiálů mně poskytnutých ze společnosti Vodafone a ze studia odborné literatury a internetových informací, týkajících se tématu práce.

Hlavní výhodou sekundárních dat je ve většině případů finanční a časová nenáročnost na jejich pořízení. Sekundární data z důvěryhodných zdrojů jsou navíc pokládána za velmi validní informace.

Nevýhodou sekundárních dat je značná náročnost na sběr těchto dat, je potřeba prohledat mnoho zdrojů a vybrat z nich pouze zdroje důvěryhodné a týkající se daného tématu. Tento proces sběru a výběru dat může trvat dlouhou dobu.

### 5.1.2 Sběr primárních dat

Primární informace jsem získával formou polostrukturovaného rozhovoru se specialisty a pozorováním v terénu. Výhodou primárních dat je jejich jedinečnost a možnost zaměřit se skutečně na to, co je pro dané téma a problém potřeba. Je tedy možné navrhnout celý proces získání dat a tím pádem je možné získat informace, které jsou klíčové a mají velký význam pro danou problematiku.

Nevýhodou jsou pak vysoké náklady a mnohdy i časové nároky. Navíc je často nutné mít dostatečně velký reprezentativní vzorek, ze kterého lze vyvodit závěry.

- **Rozhovor se specialisty** - při rozhovoru tazatel klade dotazovanému otázky s cílem získat potřebné informace. Rozhovor je veden vždy s určitým cílem, kterým může být dozvědět se co nejvíce o daném tématu nebo například zjistit názor dotazovaného na danou problematiku. Rozhovor může být buď spontánní (nestrukturovaný), zcela strukturovaný a nebo polostrukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor má většinou širší rozsah a jeho hlavním rysem je, že různí dotazovaní odpovídají na různé otázky.

Strukturovaný rozhovor je tvořen logicky navazujícími srozumitelnými otázkami umožňujícími jednoduchou, jasnou a stručnou odpověď. Tazatel má předem připravený seznam otázek a všem dotazovaným jsou kladeny stejné otázky.

Mezi výhody získávání informací pomocí rozhovoru patří objektivnost. Čím více je rozhovor strukturovaný, tím jsou získané informace více objektivní. Další výhodou je možnost získat veškeré potřebné informace najednou. Rozhovor se specialisty na dané téma je možno použít pro odhalení problémových míst, pro prohloubení informací o daném tématu, k získání různých pohledů na danou problematiku a v neposlední řadě k získání návrhů na zlepšení do budoucna.

Mezi nevýhody rozhovoru patří časová náročnost, velké nároky na dovednosti tazatele, náročnost na zpracování získaných odpovědí.

V rámci své práce jsem využil polostrukturovaný rozhovor, kdy jsem měl pro všechny dotazované připravenou stejnou sadu otázek a v rámci rozhovoru jsem reagoval na jejich odpovědi a případně dále rozvíjel jejich myšlenky dodatečnými otázkami.

- **Pozorování** - pro metodu získávání dat pomocí pozorování je typické, že pozorovatel sleduje a zkoumá přímo v terénu či na daném pracovišti, ke kterému se pozorování vztahuje. Metoda pozorování je vhodná pro zjištění reálného chování zaměstnanců nebo zákazníků. Dále se sleduje správnost a vhodnost vystaveného zboží, informovanost prodávajícího, aktuálnost marketingových materiálů, a zda jsou dodržovány podmínky smlouvy mezi prodávajícím a výrobcem.
- **Dotazník** - tuto formu zde uvádím pro úplnost teoretických informací, ze kterých jsem čerpal pro vytvoření dotazníku, jenž jsem následně použil při rozhovorech se specialisty. Nevyužil jsem tedy „písemnou formu“ dotazníku, pouze jsem z něj čerpal při pokládání otázek během rozhovorů.

Autor dotazníku získává potřebné informace od respondenta formou odpovědí na písemně definované otázky. Důraz je dáván na vhodnou formulaci otázek.

Základní typy otázek používaných v dotazníku jsou:

- s otevřenými odpověďmi - odpovědi formuluje dotazovaný slovně,
- s uzavřenými odpověďmi - buďto dichotomické (ano-ne), nebo s Likertovým formátem (přirazuje číslo určující váhu odpovědi od pozitivní do negativní úrovně daných odpovědí).

Mezi výhody dotazníku patří rychlost získání informací, nízké náklady, možnost získání velkého množství informací, u dotazníků s uzavřenými odpověďmi lze provést rychlé a snadné vyhodnocení zejména s využitím PC.

Nevýhodou dotazníku je fakt, že přesnost a objektivita závisí na ochotě dotazovaných. Zároveň je časově náročnější příprava dotazníku a vyhodnocování získaných informací u dotazníků s otevřenými odpověďmi.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem v praktické části této práce bude provést hloubkovou analýzu procesu Lokálního marketingu a najít odpověď na otázku, **zda je tento projekt funkční a zajišťuje dostatečnou podporu prodeje franšízových poboček.**

Důležitým činitelem v Lokálním marketingu je ale také obava o zajištění brandových hodnot a atributů při realizaci promo aktivit franšízanty, proto druhou otázkou, na kterou bych rád našel odpověď je, **jestli může společnost Vodafone zajistit pomocí projektu Lokální marketing, aby aktivity franšízantů na podporu prodeje jejich poboček, tedy jejich vlastní marketingová komunikace, neohrozily nastavené vnímání značky a udržely nastavenou corporate identity.**

Důležitým zdrojem informací pro následnou analýzu, byly interní materiály společnosti Vodafone, především prezentace připravené při představení projektu do společnosti nebo průběžná hodnocení. Podmínkou jejich zpřístupnění bylo, že nesmějí být použita žádná citlivá data týkající se prodejů nebo finančních nákladů. Vyhodnocení Lokálního marketingu jsem tak nemohl udělat s ohledem na finanční náklady nebo efektivitu. Věřím, že na zodpovězení stanovených výzkumných otázek, ale tyto informace nepotřebuji. Samozřejmě jsem využil také realizované projekty a materiály z projektu Lokálního marketingu.

Dalším zdrojem informací byl pak především internet, kde lze najít veřejně dostupné informace o telekomunikačním trhu, ale i o provedených některých kampaních či aktivitách konkurence.

Dále jsem vedl rozhovory se specialisty z oblasti marketingu, značky a komunikace ve společnosti Vodafone v České republice a také s marketingovými specialisty společností Telefónica O2 Czech republic a T-Mobile Česká republika. V rámci hloubkových rozhovorů jsem zjišťoval názory na lokální marketing všeobecně, na proces Lokálního marketingu ve Vodafonu a jejich spokojenost s ním a požadavky na případné změny. Pro tuto práci se mi podařilo získat odpovědi od specialistek společnosti Vodafone na marketingovou komunikaci, na přímé i nepřímé prodejní kanály a také ředitelky marketingu, jež stála u zrodu Lokálního marketingu ve Vodafonu.

Jako **přílohu č. 1** přikládám strukturovaný dotazník, který obsahuje otázky, jež jsem specialistům pokládal. Celé rozhovory v práci neuvádím, ale k odpovědím specialistů jsem při-



hlédl při zpracování praktické části práce, a také jsem z nich čerpal v otázkách budoucího vývoje a doporučení pro společnost Vodafone.

Stejný dotazník jsem využil i při dotazování marketingových specialistů, kteří mají na starost pobočkovou síť u konkurence – tedy T-Mobilu a Telefónica O2. V jejich případě byl rozhovor ještě rozšířen o informace ke způsobu podpory franšízových (v případě Telefónica O2) nebo partnerských poboček (T-Mobile).

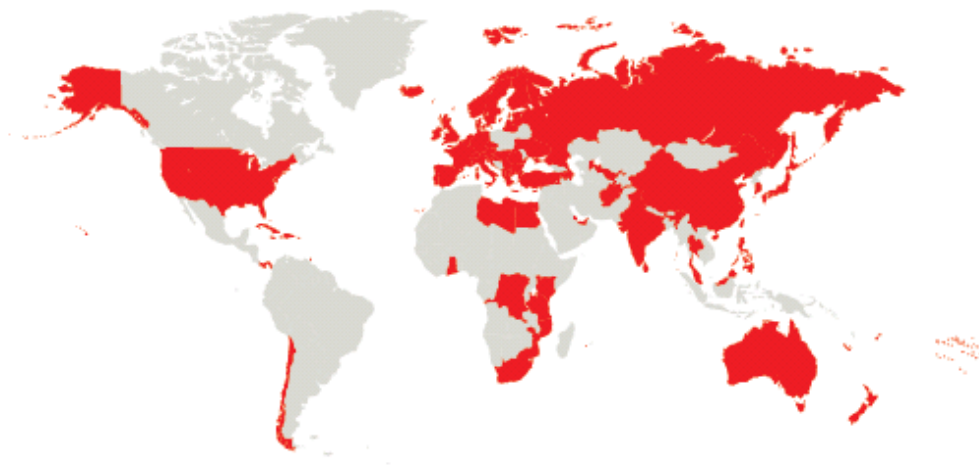
Závěry praktické části tak budou vycházet z hloubkové analýzy nastaveného procesu Lokálního marketingu, realizovaných promo aktivit franšízantů a z porovnání způsobu realizace podpory prodeje u konkurence.

## 7 VODAFONE V ČESKÉ REPUBLICCE

### 7.1 Základní fakta a představení globální společnosti Vodafone

Globální společnost Vodafone je telekomunikační operátor, který začal svůj provoz, svůj první mobilní hovor, 1. ledna 1985. Za necelých 30 let existence se z malého, lokálního mobilního operátora z Newbury, rozrostl do globálního zprostředkovatele telekomunikačních služeb, jenž působí ve více než 30 zemích, je partner se sítěmi ve více než 40 dalších a má tak více než 404 milionů zákazníků po celém světě. Z marketingového hlediska je jistě zajímavé, že Vodafone byl v žebříčku BrandZ TOP 100, který sestavuje společnost Millward Brown, dvanáctou nejcennější značkou na světě za rok 2012. (MillwardBrown, 2012, [online])

V rámci svých služeb zajišťuje Vodafone především mobilní hlasové a datové služby. V některých zemích zajišťuje i pevné připojení k internetu či pevné linky. Tyto služby zprostředkovává jak standardním zákazníkům tak menším či větším firmám a státní správě.



Obrázek 3: Mapa zobrazující působnost skupiny Vodafone (zdroj: vodafonebrand.com)

Ve své strategii Vodafone staví na značce, která miluje změny. Změny, které pokud se nedějí přirozeně, pak je vytváří sami. Je to značka, která se snaží vše tlačit dopředu, vytvořit lepší budoucnost, nikdy odpočívat a hledat nové způsoby, které pomáhají lidem komunikovat. To je *životní mízou, která běží v celé společnosti Vodafone*. (Vodafone Group, [online]) Potvrzením výše zmíněného by měl být například milník, o který se zasadil Vo-

dafone v roce 1991, když propojil první mezinárodní hovor. V roce 1994 pak Vodafone jako první v Británii spustil v digitální síti SMSky. V roce 2002 s Vodafone Live! stanovili nový standard pro mobilní komunikaci s přístupem k internetu na cestách. Před pár lety představil Vodafone Money Transfer, který umožňuje zákazníkům na rozvíjejících se trzích, posílat a přijímat peníze snadno a bezpečně používat mobilní telefon.

Globálně se Vodafone staví velmi kladně i k CSR a je tak podporován napříč celou společností. Existuje tak globální Nadace Vodafone Group, na kterou jsou napojeny lokální odnože působící na jednotlivých trzích.

## 7.2 Představení společnosti v České republice

Společnost Vodafone Czech Republic spravuje jeden z nejmenších trhů v rámci celé globální sítě Vodafone group. Je touto společností vlastněn ze 100 %. Původní název nejmladšího provozovatele telekomunikační sítě v České republice byl Oscar (celý název společnosti byl Oskar Mobil a.s.), který začala na českém trhu působit v březnu 2000. Osm měsíců po akvizici, 1. 6. 2005, ale změnil název a od února roku 2006 už byla společnost přejmenovaná na Vodafone. Je na českém trhu trojkou s celkovým počtem 3,3 mil. zákazníků. (Vodafone Czech Republic, [online]) Ve 2. čtvrtletí 2011 v České republice používalo mobilní telefon 94 % populace starší 16 let (ČSÚ, [online]). Trh v České republice je velmi malý a poměrně hodně penetrován. Přesto nedošlo k žádné výraznější cenové válce mezi operátory. Přes původní snahu s globální kampaní při rebrandingu, navázal Vodafone na styl a image Oskara. Tedy bezstarostného, inovativního operátora, který se snaží dělat věci jinak, cílící především na mladou populaci. Nyní je komunikace zaměřena především na aktivní střední třídu, věk 25 – 45 let se zájmem o nové technologie.

### 7.2.1 Produkty a služby

Vodafone je telekomunikační společnost, která se zaměřuje na poskytování služeb v podobě mobilního volání, zasílání SMS nebo MMS, datových služeb a v posledních letech i pevného internetu. Nabízí své produkty a služby jak zákazníkům ze soukromého sektoru, tak i firmám nebo veřejné správě. Poměrně vyrovnaný je zatím poměr smluvních služeb (tarifů) i služeb z předplacených karet, které smlouvou vázány nejsou.

Po svém vstupu na český trh přišel Vodafone s některými svými inovativními službami vyzkoušenými už na jiných trzích. Např. v roce 2006 spustil Vodafone v České republice

úspěšný mobilní portál Vodafone live! a se službou Vodafone Passport, umožnil volat ze zahraničí za nízké ceny. Oproti Oskarovi, který cílil především na soukromý sektor, se v roce 2007 stal operátor zajímavým i pro firemní zákazníky, když spustil službu Vodafone OneNet, která firemním zákazníkům nabízí komplexní řešení pro mobilní a pevné hlasové i datové služby včetně připojení k internetu.

Důležitým milníkem bylo také spuštění komerčního provozu 3G v březnu 2009, jež umožňuje rychlý mobilní internet a pomáhá zkvalitnění datových služeb na telefonu a mobilního připojení k internetu. Na konci roku 2012 Vodafone pokrýval svou sítí 99,1 % populace, v případě 3G sítě to bylo 73,2 % populace ČR.

Vodafone má ale také širokou nabídku mobilních telefonů a to jak pod vlastní značkou, tak i pod značkami jiných výrobců, jako například Apple, Nokia, Siemens a další. Např. v prosinci 2011 na trh uvedli první tablet vlastní značky - Vodafone Smart Tab, telefony mají v portfoliu již několik let. Dále nabízí i příslušenství k telefonům a jiné doplňkové zboží.

Jako své hlavní benefity na svých stránkách uvádí především nulový aktivační poplatek, klient nemusí podepsat písemnou smlouvu, aby získal výhodnější tarif nebo dotovaný telefon. Přidanou hodnotou pro zákazníka je i možnost přizpůsobit tarif svým potřebám možností kdykoliv jej změnit, přesně podle toho jak bude klient potřebovat. Formám zase Vodafone OneNet nabízí jediné skutečně konvergované řešení na českém trhu – mobilní a pevné hlasové i datové služby včetně připojení k internetu. (Vodafone Czech Republic, [online])

### 7.2.2 Corporate identity

Značku a její vystupování směrem k veřejnosti je nastaveno strategií celé společnosti. Corporate identity je definováno velmi detailně, stejně pro všechny trhy celé Vodafone skupiny. Obsahuje jak cíle, způsob komunikace, ale především základní stavební kameny grafické vizibility značky.

Na stránkách britského Vodafonu říkají, že *„nejsou pouze o honosných technologiích – nebo dělání věcí jen proto, aby se udělali. Zaměřují se především na to, aby pomohli lidem mít život jednodušší“* (Vodafone Group, [online]) Svě vize definují jako budoucnost s vynikajícími datovými službami a produkty, opírající se o nejlepší zákaznickou zkušenost v oboru - tedy o miliony zákazníků, kteří využívají jejich datové služby každý den. Hodno-

ty Vodafonu se opírají především o výjimečný zákaznický servis. Zákaznickou zkušeností jsou přímo posedlí. Své hodnoty shrnuli do tří bodů:

- **Speed** (rychlost) – soustředí se to, aby vždy ve velmi krátkém čase přinesli na trh nové, inovativní produkty a služby.
- **Simplicity** (jednoduchost) – všechny věci se snaží vytvářet jednoduché jak pro své zákazníky, tak byznys partnery nebo kolegy.
- **Trust** (důvěra) – jsou spolehliví a transparentní při spolupráci, vzájemné komunikaci. (Vodafone Group, [online])

Že globální hodnoty přebírá i dceřiná firma, potvrzuje Vodafone Czech Republic na svých stránkách: „*Chceme věci dělat rychle, jednoduše a s důvěrou tak, abychom byli oblíbenou značkou na trhu. Vodafone Way je naše cesta, jak pracujeme a jak přistupujeme k našim zákazníkům. To je základ, na kterém stojí všechno ostatní.*“ (www.vodafone.cz) Kromě základních firemních hodnot se řídí ještě následujícími čtyřmi principy (Vodafone Czech Republic, [online]):

- **Sneseme vám modré z nebe.** Trochu nadnesené, ale baví nás překonávat očekávání, které do nás vkládáte.
- **Máme spoustu nápadů.** Vymýšlíme nové produkty a služby a neustále hledáme způsob, jak dělat věci lépe.
- **Máme kuráž a jsme soutěživí.** Děláme svou práci s nadšením a nasazením a taky přiznáváme, že chceme porazit konkurenci.
- **Jsme světoví, přesto sví.** Spolupracujeme napříč Vodafone, abychom získali to nejlepší pro zákazníka, zaměstnance i akcionáře.

Jako příklad dávají své Tarify na míru - „*zákazníci si řeknou, co by chtěli, a my to pro ně realizujeme*“. (Vodafone Czech Republic, [online])

Hlavním cílem je, aby značka Vodafone působila všude stejným dojmem, byla všemi svými zákazníky vnímaná stejně. Celá společnost tak má globálně nastavené komunikační cíle a cestu, jak jich dosáhnout. Cíle jsou stanovené tak, že nejsou ovlivněné žádným kulturním rozdílem. Z pohledu značky je velmi důležité zajistit, aby měla stejný vzhled kdekoli se nachází. Aby její Corporate design byl regionálně neměnitelný.



Obrázek 4: Základní pilíře Vodafone brandu (zdroj: Vodafone Core Brand Guidelines)

Je proto přesně daná práce s jednotlivými brandovými prvky. Je stanovené jak má správně vypadat logo, kdy, jak a v jaké velikosti jej používat. Stejně tak je definován font písma, použití barev, práce s vizuály, grafikou a hlavně s tzv. tetrisem (červeným obdélníkem), který už je neodmyslitelně s Vodafonem spjatý. Vodafone se tak snaží na všech trzích šířit stejné hodnoty a přístup, že firma a především zaměstnanci jsou zákaznický orientovaní, lační po inovacích, ambiciozní a soutěživý (v pozitivním smyslu slova) a že jde o globální společnost s lokálními kořeny.



Obrázek 5: Tón značky (zdroj: Vodafone brand manual)

Centrálou je také stanovené, jakým směrem se bude ubírat nabídka, například že se bude daný rok orientovat především na data v mobilu. Prioritizace je tedy předem daná, ale produktové nabídky, komunikační strategie, volba médií a celková realizace kampaní je ponechána v rukou každé země skupiny. Centrální oddělení značky nebo marketing si samozřejmě nechávají právo kontroly a možnost korigování připravovaných hlavních kampaní, proto vše musí být i potvrzeno centrálou. Je to právě z důvodu udržení Corporate identity, tedy jednotného brandu a stejného stylu komunikace. V každé zemi, kde se Vodafone nachází, je tak identifikace Vodafone vždy jednoduchá, i když do kreativity zasahují rozdílné kulturní vlivy. Každý z trhů si stanovuje vlastní způsob prezentace služeb podle potřeb a požadavků dané lokality. Jediné co v jednotlivých lokalitách připomíná, že jde o globální značku je claim „Power to you“, který na všech materiálech zůstává nepřeložený. Pro lidi, kteří neumí anglicky, je to pak jen pravděpodobně prázdná fráze a možná i zbytečný prvek.

## 2.6 Imagery – Overview



Obrázek 6: Jak správně pracovat s vizuály (zdroj: Vodafone Core Brand Guidelines)

### 7.3 Trh mobilních telekomunikací v České republice

Telekomunikační trh v České republice je tvořen především třemi silnými hráči, kterými jsou T-Mobile, Telefónica O2, Vodafone. Za nimi pak o značný kus zaostává společnost U:fone. Nově se do konkurenčního boje zapojují tzv. virtuální operátoři<sup>5</sup>, kteří ale musí fungovat na síti některého ze stávajících operátorů. Jako první spustil své služby v listopadu 2012 BleskMobil, který funguje v síti O2. Vzhledem k tomu, že Vodafone rozšířil služby o pevný internet, stává se tak jeho konkurencí i společnosti jako například UPC nebo GTS. V této práci se ale zaměřím pouze na mobilní služby a pozornost tedy věnuji věnovat pouze konkurenci v případě mobilních služeb.

Historie s mobilními službami se v České republice začala psát 12. září 1991, kdy první mobilní operátor Eurotel (dnes Telefónica O2) spustil svou první mobilní síť. Jednalo se o mobilní analogovou síť tak zvané první generace, pracující na bázi technologie NMT, v pásmu 450 MHz. Přístroje byly využívány převážně pro přenos hlasu a ještě nenabízely výrazné vylepšení oproti pevným telefonním linkám. Především z důvodu vysokých cen za služby, měla mobilní telefon jen malá skupina manažerů, případně movitějších občanů.

Ke skutečnému masovému rozšíření mobilních telefonů došlo až se spuštěním mobilních sítí druhé generace, již digitálních, na bázi technologie GSM, pracující nejprve v pásmu 900 MHz. Jako první svou GSM síť spustil Eurotel K 1. červenci 1996, následován v září téhož roku společností Radiomobil (pod značkou Paegas, dnes T-Mobile). Třetí GSM síť pak postavil až v roce 2000 poslední operátor Český Mobil (pod značkou Oskar, dnes Vodafone), když vstoupil na trh mobilních služeb.

Český telekomunikační úřad začal sledovat počty uživatelů mobilních telefonů v roce 1995, kdy mobilní telefon používalo 46 000 zákazníků, tehdy ještě pouze v síti Eurotel. Mobilní telefony se stávaly více finančně přístupnější především po nástupu konkurence v podobě nového operátora Paegas v roce 1996 a o tři roky později již byla překonána hranice jednoho milionu lidí používající mobilní telefon. Od roku 1999 pak počty SIM karet stoupaly tak strmě, že v roce 2011 bylo zaznamenáno již přes 14 milionů aktivních SIM

---

<sup>5</sup> Mobilní virtuální operátor (Mobile Virtual Network Operator, MVNO) je operátor, který nemá licenci, ani infrastrukturu, zato má přímý vztah ke koncovému zákazníkovi. Poskytuje zákaznické služby, vyúčtování, provozní a technické informace pro uživatele a nastavení koncových zařízení. Obvykle provádí marketing a prodej koncovým zákazníkům. Má vlastní SIM karty, vlastní kód mobilní sítě (MNC) a vlastní roamingovou smlouvu. (mobilmania.cz, [online])

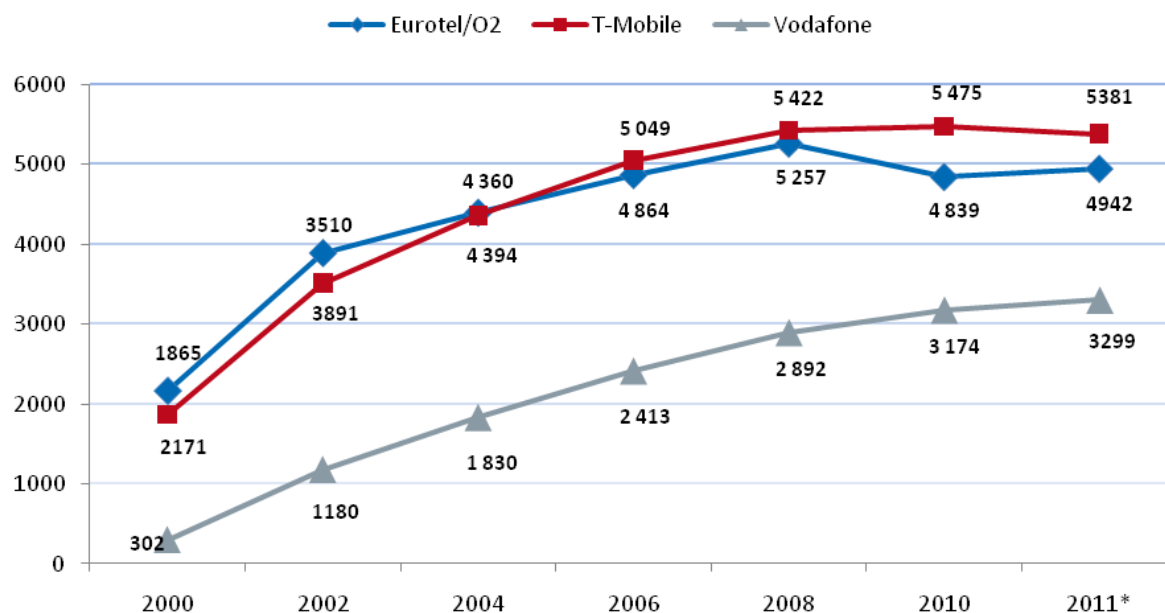


karet. V počátcích nástupu mobilních sítí, kdy málokdo vlastnil mobilní telefon, odpovídal počet aktivních SIM karet počtu zákazníků, resp. uživatelů mobilních telefonů. Dnes však již tento předpoklad neplatí. Jeden uživatel může používat více SIM karet najednou (např. v mobilu nebo datové kartě). Do celkového počtu aktivních SIM karet se také započítávají SIM karty zabudované do různých inteligentních zařízení, od zařízení pro sledování polohy vozidel až po různé alarmy a zabezpečovací systémy. Pokud přepočteme absolutní počet aktivních SIM karet na 100 obyvatel, dojdeme za rok 2011 k číslu 135 SIM karet na 100 obyvatel. Přičemž ve 2. čtvrtletí 2011 používalo mobilní telefon 93,9 % obyvatel České republiky. (ČSÚ, [online])

O všechny tři úspěšné značky měli samozřejmě zájem velcí globální telekomunikační hráči. První dokončená akvizice se týkala společnosti Radiomobil (Paegas), která se v roce 2002 dostala do majoritního vlastnictví konsorcia Deutsche Telekom, jenž změnil název i značku operátora na T-Mobile. V červnu 2005 byl i další mobilní operátor, Oskar, součástí nové skupiny a od 1. 2. 2006 byl oficiálně přejmenován na Vodafone. Tentýž rok se k 1. 6. sloučily společnosti Český Telecom a Eurotel pod jedním názvem Telefónica O2 Czech Republic, od 1. 9. 2006 byla dokončena i fáze rebrandingu společnosti na značku O2.

Posledním operátorem, který se pokusil zvířit vody na českém telekomunikačním trhu je U:fon, vstoupil na trh 14.5.2007, nyní jej vlastní společnost MobilKom, a.s.. Nejmladší český operátor se zaměřuje na rychlé mobilní připojení k internetu, bezdrátovou pevnou linku a mobilní hlasové služby. V roce 2009 měl kolem 135 tisíc zákazníků, z toho 65 tisíc využívalo mobilní internet, 35 tisíc hlasové služby a 35 tisíc bezdrátové pevné linky (2010, dostupné z [www.mobilkom.cz](http://www.mobilkom.cz)). Ve srovnání s ostatními operátory je to méně než 1 % trhu v České republice. (ČSÚ, [online])

Zatím tedy stále platí, že trh je rozdělený mezi tři hlavní hráče. V roce 2000 dominovali trhu Eurotel (nyní O2) a T-Mobile. Ačkoliv T-Mobile vstoupil na trh později, jeho vliv sílil a v roce 2006 se poprvé dostal na první místo s počtem aktivních SIM karet. Třetí v pořadí, Vodafone, se během 10 let své existence vypracoval na plnohodnotného konkurenta s počtem 3,3 mil zákazníků.



\* Údaj za Vodafone se vztahuje ke 3.Q 2011

Obrázek 7: Vývoj počtu klientů u jednotlivých operátorů (zdroj: ČSÚ, [online])

## 7.4 Prodejní síť

Potencionální zákazník, který si chce zjistit potřebné informace nebo už přímo nakoupit službu či mobilní telefon, má ve Vodafonu k dispozici tři hlavní informační a prodejní kanály:

- 1) prodejní místa,
- 2) zákaznické centrum (call centrum) a
- 3) firemní prezentaci na internetu, respektive e-shop (eshop.vodafone.cz).

V době, kdy vznikl Oskar, snažila se společnost orientovat své prodeje především na call centrum a internet. Pobočky vybudovala pouze v krajských či větších okresních městech. Důvod je poměrně jasný – úspora nákladů za vybavení a provoz pobočkové sítě. Ještě v roce 2001 pokud šlo o nákupy po internetu, Eurotel neměl ani internet shop a Paegas nabízel pouze předplacenou službu Twist. Jedině Oskar nabízel kompletní zakoupení služby po síti. Oskar také jako jediný umožňoval s pomocí “Osobního poradce” na své stránce namodelovat si tarif podle požadavků. V téže době byl Oskar jediným operátorem, který umožňoval objednání mobilního přístroje po telefonu. (mobil.cz, 2001, [online])

Svou strategii, v tu chvíli již Vodafone, ale změnili. Tedy spíše upravili v tom smyslu, že kromě cílení prodejů přes internet nebo call centra, rozšířili i svá prodejní místa, síť znač-

kových prodejen, aby se tak více vyrovnaly konkurenci, která svůj handicap v podobě prodeje přes internet a zákaznická telefonní centra dohnala. Základní typy prodejních míst ve Vodafonu mohou být popsány jako:

- a) **značkové prodejny** (tedy Vodafone prodejna a franšizová prodejna Vodafone),
- b) **partnerská prodejní místa**, tzv. Indirect prepaid, kde si zákazník může pořídit předplacenou kartu (Tesco, Elelto World, Alza, České dráhy, vybrané benzínové stanice, sítě prodejen tabáku atd.)
- c) **nezávislí prodejci**, kteří nabízejí produkty jednoho nebo více operátorů
  - Partneři pro nepřímý prodej služeb
  - Partnerská prodejní místa pro firemní zákazníky (Vodafone Czech Republic, [online])

V minulých letech zkoušel Vodafone i podomní / pouliční prodej, tzv. door to door, od kterého ale v minulém roce odstoupili.

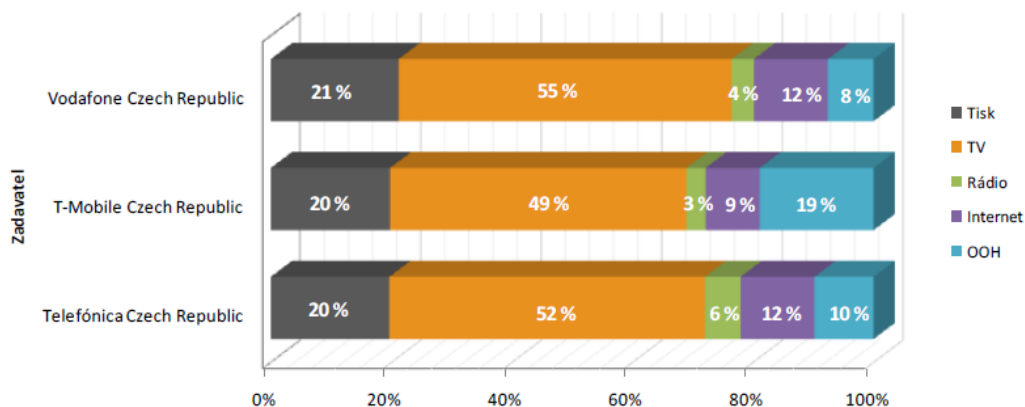
## 8 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VODAFONU V ČESKÉ REPUBLICCE

Rok 2010 byl pro Vodafone velmi náročný. Stihl nabídnout zákazníkům nové tarify, které se přizpůsobí jejich potřebám a ve stejný rok spustil i nový systém péče o zákazníky, který představoval jejich největší jednorázovou investici do systémů péče o zákazníky v celé historii Oskara/Vodafonu. Intenzivně také začali budovat 3G síť. Veškeré aktivity se samozřejmě odrazily na komunikaci směrem ke klientům. Nové Tarify na míru byly propagované v kampani, která byla oceněna v prestižní soutěži o nejkreativnější českou reklamu Louskáček 1. místem v kategorii Televize a stejně tak i v kategorii Reklama na billboardech. (Vodafone Czech Republic, [online]) Za stejnou reklamu získali také Zlatou pecku od Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace nebo 1. místo v kategorii Televize na mezinárodním reklamním festivalu Duhová kulička. Styl reklamní komunikace Vodafonu je u klientů oblíbený a vždy se očekává vysoký standard.

### 8.1 Typy komunikace ve Vodafonu

Stejně jako většina mobilních operátorů i Vodafone patří mezi velmi aktivní v případě investic do reklamy. Oproti roku 2010 se v roce 2011 pravděpodobně projevil vliv hospodářské krize a ve společnosti začali úspory do reklamy. I tak Vodafone zůstal v TOP 10 zadavatelů reklamního prostoru. Přišel sice o svou pomyslnou první příčku ve velikosti mediálních investic mezi mobilními operátory, oproti T-Mobile a Telefónica O2 byl totiž jediný kdo meziročně snížil investice do reklamy a to o téměř 40 %, znamenalo to ale, že tím jen investice do reklamy s konkurencí srovnal. (admosphere, 2011, [online])

Jak je vidět na obrázku č. 10, mediatypů pro reklamu využívali všichni operátoři velmi podobně. *„Recept na jejich komunikaci by bylo možné zapsat do mediální kuchařky takto: 20 % tiskové inzerce, zhruba 50 % televizního prostoru, špetka rádiových vln, hrstka internetu a dle chuti dokořenit outdoor propagací. Přičemž T-Mobile koření o něco více než konkurence.“* (admosphere, 2011, [online]) Rozložení reklamy do jednotlivých mediatypů bylo obdobné i v roce 2010.



Obrázek 8: Rozložení cenkových hodnot reklamního prostoru do jednotlivých mediítypů pro TOP 3 zadavatele v segmentu „Telekomunikace“ v období 1. 1. 2011 – 30. 9. 2011 (zdroj: admosphere, 2011, [online])

Vodafone se v rámci svých kampaní zaměřuje především na produkt, tedy nabízené služby nebo mobilní telefony. Výraznou **imageovou kampaň** měl pouze v době rebrandingu ze značky Oskar na Vodafone.

Hlavní díl komunikace směrem ke klientům je především prodejní. Z komunikačního mixu využívá Vodafone všechny jeho prvky, i když nejpodstatnější část rozpočtu marketingové komunikace jde pravděpodobně do **nadlinkové reklamy**, především tedy televize, následně inzercí v tisku, rádiem a venkovní reklamou jak by se dalo vyvodit z obrázku č. 10. Významnou roli hraje také **internet a online reklama** ať už v podobě bannerů, PPC kampaní nebo hypertextových odkazů. Aktivní je na sociálních sítích, kde patří mezi firemní průkopníky tohoto způsobu komunikace se zákazníky. Svou strategii pro **sociální média** měl připravenou a schválenou již na podzim roku 2009. (Štípková, 2011, Slideshare) Vodafone komunikuje na Facebooku, Twitteru má svůj Blog „Děláme vlny“ a sdílí svá videa na YouTube.

**Direct marketing** je převážně v elektronické podobě. Na stávající zákazníky komunikuje Vodafone e-maily nebo elektronickými newslettery. V tištěné podobě posílá Vodafone nabídky pouze firemním zákazníkům. Využívá také neadresnou distribuci v podobě letáků do schránek, kterou realizovali například v době podpory rozšiřování sítě 3G.

Vodafone se nebrání ani odvážnějším typům reklamy jako je např. **guerilla nebo virální marketing**. Za parohy nasazené konkurenci se později musel Vodafone omluvit oběma konkurenčním operátorům. Navíc za tuto guerilu musel zaplatit i pokutu.

([www.idnes.mobil.cz](http://www.idnes.mobil.cz)) Se stejnou kampaní je spojené i virální video s hlavním představitelem kampaně, hercem Petrem Čtvrtníčkem.

Neproductové kampaně podporující značku Vodafone jdou přes nastavené **CSR aktivity** jako je například propagace Vodafonu jako ekologické společnosti - Zelená síť, Den Země a další. V sociální sféře je to pak projekt Rok jinak, kdy umožní profesionálům realizovat nějaký svůj projekt pro neziskovou organizaci a strávit tam rok, aniž by přišli o svůj příjem. Image značky budují i pomocí sponzoringu. Vodafone je například velmi výrazně vidět na Mezinárodním filmovém festivalu v Karlových Varech nebo podporuje podnikatele v projektu Firma roku. (Vodafone Czech Republic, [online])

Velmi výrazným nositelem brandu a zároveň produktových informací je časopis **ČiliChili**, kde zatím velmi úspěšně kombinují brožuru s nabídkou a relaxační kontent řešený velmi uvolněnou formou. Oblíbená je i jeho online podoba nebo facebooková stránka, která má přes 34 000 fanoušků. (ČILICHILI a cilichili.cz [online])



Obrázek 9: Ukázka vánoční guerilové kampaně Vodafonu (zdroj: mobil.cz [online])

## 9 LOKÁLNÍ PODPORA PRODEJE VE VODAFONU

Moderní trend, který využívá i společnost Vodafone, se snaží co nejvíce využít standardizovaných postupů, které jsou adaptovány na podmínky daného trhu. „Think global, act local“ je pravděpodobně nejčastějším způsobem mezinárodního marketingu. Marketéři z daných regionů mohou alespoň aplikovat znalosti svého trhu při adaptaci celkové strategie firmy. Podobným přístupem, jako má hlavní centrála v Londýně k jednotlivým trhům, se snaží řídit i česká pobočka. Zvlášť po rozšíření pobočkové sítě, se snaží Vodafone využívat lokálních znalostí franšizantů k relevantním nabídkám pro daný region, stejně tak i vhodných komunikačních kanálů, které mediální agentura pracující pro Vodafone nemusí ani evidovat.

### 9.1 Rozvoj pobočkové sítě

Z počátku, na rozdíl od konkurence, vycházel Vodafone z nastavené strategie společnosti Oskar. Prodej byl orientovaný především na internet nebo call centrum. Ještě na začátku roku 2010 měl Vodafone jen 63 poboček. Počítalo se s tím, že většina klientských požadavků se bude dát zařídit přes internet, telefony a SIM karty se doručovali klientům poštou. V roce 2010, ale svoji taktiku trochu změnili a rozhodli se pobočkovou síť rozšířit a to především formou franšizových prodejen. Muriel Antonová, ředitelka společnosti Vodafone, v rozhovoru pro MF DNES odůvodnila změnu strategie tím, že přestože internetový obchod Vodafonu funguje dobře, „*lidé si jednoduše chtějí telefony osahat a podívat se, jak doopravdy vypadají, a chtějí si naživo podiskutovat. Prostě chceme mít s lidmi co nejvěšší kontakt a to samé nabídnout jim.*“ (Farghali, 2010 [online]) V roce 2010 stihl Vodafone otevřít 56 franšizových prodejen a přiblížili se tak k 600 tisícům zákazníků, kteří dosud museli za službami Vodafonu cestovat. Pobočková síť Vodafonu má nyní na začátku roku 2013 180 poboček, z toho je 30 značkových a ostatních 150 provozoven funguje jako franšiza. Do konce roku 2013 se plánuje otevření ještě dalších 7 poboček. Podle senior manažera retail sales Petra Zlámala je už síť z 95 % vybudovaná a nyní ji Vodafone především vylepšuje. Vodafone se tak rozšířením své pobočkové sítě dostal do měst pod 50 000 obyvatel, tedy i vzdálenějších oblastí, kde nyní mají konzervativnější zákazníci větší možnost pořídit si služby Vodafone nebo měnit skladbu využívaných služeb u svého operátora. Při rozšiřování pobočkové sítě přemýšleli lidé z Vodafonu i na to, co by mohli její nové pobočky přinést klientům nového. Vznikly tak např. koncepty prodejny spojené s kavárnou, která je provozovaná franšizantem v Karviné a zatím unikátní koncept spojení s mobilního

operátora s finančními službami, tzv. Vodafone banka. V tomto případě se Vodafone spojil s Reiffaisen bankou a na 4 pobočkách v republice nabízí její finanční produkty. (Vejsta, 2011[online])

Jak popisuji v kapitole 3, začít podnikat není snadné, ale ani volba stát se franšizantem neznamena vždy bezpečné podnikání. Riziko je vždy a v každém případě záleží na obchodních schopnostech franšizantů. Riziko ale na sebe bere i poskytovatel licence, franchisor, v tomto případě tedy Vodafone. Zvláště v tak velkém rozsahu, jak svou síť díky franšizám rozšířil, je mnohem těžší udržet kontrolu nad kvalitou poskytovaných služeb, míry a způsobu komunikace značky. Na začátku projektu garantovala Muriel Antonová, že by zákazníci neměli na pobočkách pocítit žádný rozdíl. *„Pracovníci našich partnerů budou procházet standardním tréninkem jako všichni naši prodejci a i systém kontroly bude stejný.“* Řekla při rozhovoru pro MF DNES. (Farghali, 2010 [online]) To později v rozhovoru po časopis Bizzon potvrdil i Petr Zlámal s tím, že není z pohledu zákazníka rozdíl mezi značkovou a franšizovou pobočkou. Mělo by platit, že ve všech prodejních místech zákazník dostává stoprocentní servis. Důležité podle něj je, že si Vodafone zakládá na rovnocenném partnerství. *„O náklady se dělíme přibližně půl na půl, záleží na typu prodejního místa.“* (Holeček [online])

S rozšířením se musel Vodafone potýkat s rozdílnými požadavky franšizantů než byl zvyklý ze strany svých poboček. Každý z vlastníků franšizy chce, aby jeho pobočka prosperovala. Narozdíl od Vodafonu nemůže mít slaběji a silněji prosperující pobočku, ta jeho musí vydělávat. Většina z nových vlastníků začala hledat způsob jak svou pobočku marketingově podpořit, jak ji zviditelnit v novém regionu, jak zvýšit své prodeje. Vlastní marketingové aktivity jednotlivých franšiz nepřicházeli ale v úvahu především s ohledem na jednotný komunikační styl Vodafonu a zachování vysoké úrovně značky. Bylo potřeba najít způsob, jak udržet vysokou komunikační úroveň Vodafonu a zároveň umožnit franšizantů podporu jejich podnikání, i když pod značkou Vodafone.

Jakým způsobem Vodafone zajistil, aby partner mohl využívat svých znalostí lokality pro efektivnější prodej služeb, ale vybraný produkt, komunikace značky a kampaně organizované franšizantů byly v kvalitě odpovídající stylu Vodafonu popisuji v následující kapitole 9.2.



## 9.2 Marketingová podpora prodeje franšíz – Lokální marketing

Rozhodnutí franšizantů provozovat své vlastní podnikání pod velmi známou značkou přináší své výhody i nevýhody. Každá významná značka byla dlouho budovaná a má velmi jasná pravidla, která je potřeba dodržovat, aby si brand, pod kterým se rozhodne franšizantů vystupovat, zachoval svou hodnotu. Pro franšizora je velmi náročná práce skloubit chuť a aktivitu franšizantů podporovat své podnikání a zároveň možnosti, limity, které značka má.

### 9.2.1 Důvody vzniku Lokálního marketingu Vodafonu

Ve společnosti Vodafone, byla velká podpora v rozšíření poboček v podobě franšíz. Potenciál byl zajímavý především s hlediska finančních úspor. Budovat vlastní síť je mnohem nákladnější, zároveň břemeno neúspěchu je přeneseno na někoho jiného. Ve Vodafonu byly vstupní náklady na otevření nové pobočky rovnoměrně přeneseny na franšizanta a Vodafone. V rámci smluv se ale Vodafone zavázal franšizy marketingově podpořit minimálně v době jejich startu. (Edgerley, 2013 [hloubkový rozhovor]) Navíc se očekávalo, že partneři, většinou zvyklí vést i jiný byznys, budou chtít své podnikání podpořit marketingovými aktivitami, podporami prodeje, které navýší jejich tržby a pomůže jim co nejdříve vrátit investici a zajistí, že franšiza bude prosperovat.

V rámci spolupráce tří oddělení – sales, marketing a marketingová komunikace, vznikl projekt Lokálního marketingu, který měl jasně nastavit funkční pravidla, systémy a personální zodpovědnosti pro realizace marketingové podpory pobočkové sítě. Zajistit se tak měla nejen schopnost Vodafonu zajistit objemové požadavky ze strany poboček, ale i kvalita a rychlost realizace podpory prodeje. Nešlo tedy o podporu pouze franšizových poboček, systém bylo potřeba nastavit i pro přímé prodejny Vodafonu, tak aby podpora prodeje byla funkční i pro ně.

### 9.2.2 Strategicky řízený lokální marketing

Důležité pro možnost aplikace nového systému do běžného procesu firmy je potřeba všeobecné shody na realizaci a především začlenění jasných cílů do strategie firmy. Každé ze zainteresovaných oddělení muselo mít tedy definované cíle, muselo vědět způsob jak těchto cílů dosáhnout a především nesměly jít tyto cíle proti sobě.

Cíle obchodního oddělení jsou celkem jasné. Za pomoci rozšíření pobočkové sítě zajistit zvýšení podílu na trhu v jednotlivých lokalitách. Pomoci tomu měl marketing vytvořením

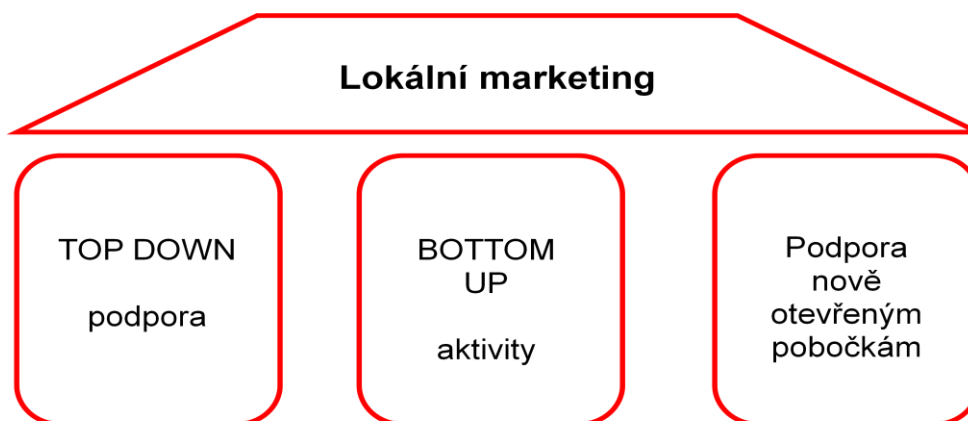
takové nabídky, která by zajistila zájem klientů přijít na pobočku a zvýšit tak návštěvnost Vodafone prodejních míst. Dilem marketingové komunikace mělo být zvýšení povědomí nejen o nových pobočkách, ale i o speciální nabídce v daném regionu. Vzhledem k obavě, že vlastní promo aktivity franšizantů mohou negativně ovlivnit vnímání značky, bylo potřeba do procesu zapracovat i mechanismy, které by předcházely špatně připraveným a realizovaným podporám prodeje. V rámci této práce se věnuji především marketingu a marketingové komunikaci s důrazem na podporu prodeje, proto nastavení procesu na straně obchodního oddělení budu zmiňovat velmi okrajově a pouze v případě má-li to vliv na podporu prodeje

Co vše bylo potřeba brát na zřetel při nastavování procesu:

- **cíle a strategii společnosti Vodafone** se zaměřením na posílení tržního podílu v jednotlivých vybraných lokalitách
- **požadavky franšizantů** a jejich představu podpory prodeje
- počty poboček a odhad **množství realizovaných aktivit**
- **rozpočet** určený pro Lokální marketing a způsob jeho využití
- **lidské kapacity** na straně Vodafone, případně spolupracující agentury
- **rychlost a flexibilita** reakce na potřeby regionů v rámci konkurenčního boje
- motivace franšizantů **dodržovat brandové hodnoty značky** (edukace franšizantů o značce)
- **spokojenost franšizantů** s marketingovou podporou ze strany Vodafone
- **způsob řízení podpory prodeje**, tak aby všichni zúčastnění měli přehled a byli včas informováni o realizaci
- jak **zajistit odpovídající kvalitu** realizace pro zachování pozitivního vnímání značky ze strany klientů
- **nastavení kontrolních mechanismů** pomáhající eliminovat „partyzánské“ aktivity franšizantů nebo poboček

Kromě nastavení procesu obsahujícího jasně definované schvalovací kolečko, zodpovědnosti jednotlivých oddělení, byl Lokální marketing rozdělený na tři druhy podle vzniku potřeby realizace:

- 1) **Opening proma** – marketingová podpora nově otevřeným pobočkám. Ve většině případů se jednalo o univerzální typ proma, které se neměnilo, pouze lehce upravovalo pro danou lokalitu.
- 2) **Top down** – volně přeloženo jak ze shora dolů řízené aktivity, organizované z centrály Vodafonu. Na základě analýzy potenciálu jednotlivých poboček a možnosti navýšení tržního podílu, se každý kvartál vybere cca 10-15 poboček, pro které Vodafone připraví speciální promo zaměřené na služby s vysokým potenciálem úspěšnosti v dané lokalitě.
- 3) **Bottom up** – podpora prodeje, kterou si vymyslí franšizanti nebo manažeři Vodafonních poboček. Jde tedy o aktivity řízené „zespodu“ a jsou realizované za pomoci specialistů z centrály. Vzhledem k jejich objemu a řízením samotnými franšizanty je zde největší riziko, že budou aktivity v jiném duchu než je firemní identita Vodafonu.



Obrázek 10: Rozdělení Lokálního marketingu ve Vodafonu pro potřeby dělení finančních nákladů určených pro Lokální marketing. (Vlastní úprava z interní prezentace Regional marketing – project overview)

### 9.2.3 Technická podpora – Vodafone promo kit

Otevření nových poboček v takovém tempu, jaké si pro rok 2010 nastavil Vodafone a zajištění individuální marketingové podpory vyžaduje spousty práce. V případě výše zmíněných aktivit realizovaných napřímo oddělením marketingu, Top down a podpora nově otevřeným pobočkám, je proces vytvoření podpory vybraným prodejnám stejný jako při realizaci jakékoli kampaně Vodafone. Pouze je do procesu tvorby proma zapojen i franšizantů jako konzultant jednotlivých mediálních ploch nebo umístění promo stánku apod. vzhledem k jeho lepší znalosti daného města, regionu. V takovém případě je potřeba se rozhodnout, zda se investuje do rozšíření týmu, který by vše organizačně zajišťoval nebo se najde jiný způsob řešení, který by pomohl efektivně a rychle řešit potřebnou podporu poboček.

Ve Vodafone se rozhodlo především pro druhou variantu, přestože se počítalo i s tím, že na straně marketingu vznikne menší tým právě pro Lokální marketing. Především pro realizaci Bottom up aktivit bylo potřeba najít řešení, které by pomohlo předcházet rizikům zmíněných v předešlé kapitole 9.2.2, bylo uživatelsky jednoduché a vstřícné a hlavně, aby jej nikdo nemohl obejít. Požadavkem bylo, aby vzniklo místo, kde franšizanti dostanou vše potřebné pro realizaci vlastní podpory prodeje a kde budou moci lidé z Vodafone do příprav těchto prom aktivně zasahovat.

Vymyslelo se nakonec online řešení, později nazvané Vodafone promo kit. Celý systém zajišťuje několik částí celého procesu:

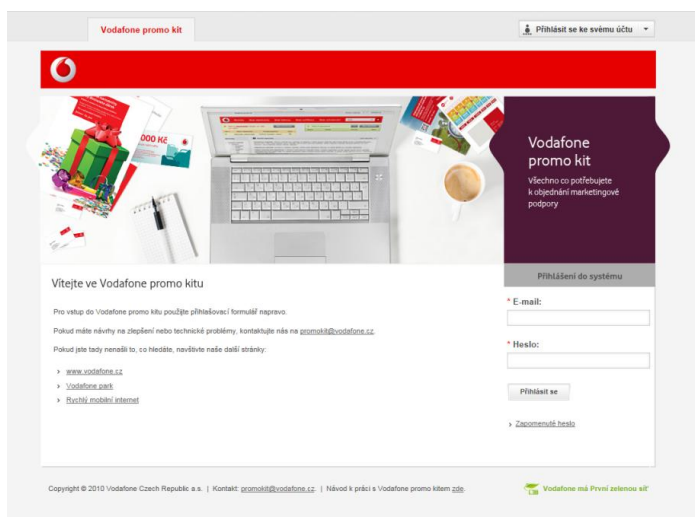
- 1) **Edukativní** – pomocí jednoduchých manuálů pomáhá partnerovi se znalostmi o značce Vodafone, jaká jsou pravidla Corporate identity a příklady jak pracovat s různými typy komunikačních kanálů. Franšizant ve Vodafone promo kitu nalezne i Best practices, tedy ukázky nejlepších realizovaných aktivit jiných franšizantů včetně finanční náročnosti
- 2) **Realizační** – kromě manuálů s návodem jak si připravit kampaň a jaká jsou pravidla pro realizaci promo soutěží, legislativní požadavky a na co si dát pozor při oslovení klientů, jsou ve Vodafone promo kitu k využití již hotové podklady pro podpůrné materiály nebo personalizovatelné šablony s nabídkou pro daný kvartál. Partner se tak vyhne hledání vlastní kreativy a vše má již předem připravené.

- 3) **Kontrolní** – v systému je nastaveno jednoduché workflow, které má zajistit, že všichni zainteresovaní v Lokálním marketingu mají přehled o všech připravovaných aktivitách, mohou do nich zasáhnout a případně upravit nebo třeba i zastavit.
- 4) **Informativní** – součástí promo kitu je i nastavení informačních emailů. Všichni registrovaní v tomto systému tak dostávají sdělení o aktualitách ve Vodafone promo kitu, změny v použitelných šablonách nebo aktualizacích manuálů. Nejdůležitější ale byly potvrzující emaily v rámci nastaveného schvalovacího kolečka.

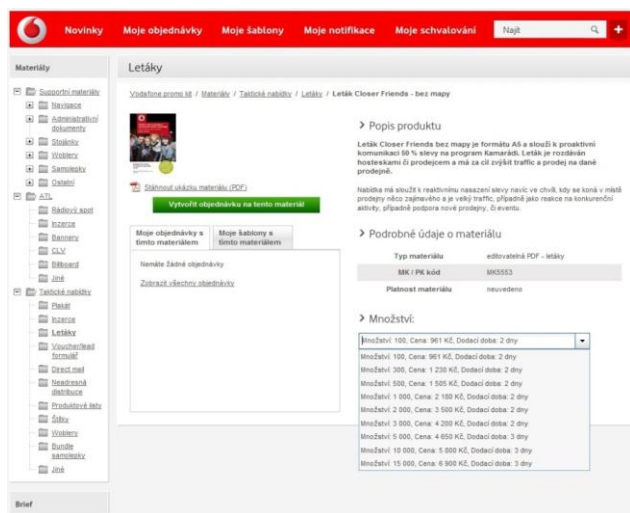
Celý proces zadání, realizace a vyhodnocení kampaně, kterou si franšizant naplánuje, odpovídá postupu, kterým pracuje Vodafone ve svých vlastních realizacích. Jedním z hlavních požadavků na systém bylo nastavit jej tak, aby se co nejvíce eliminovalo poškození značky neprofesionálním zpracováním materiálů jako např. letáků, plakátů nebo třeba použitím i nevhodných ploch. Způsob zadání promo akce vypadá následovně:

- 1) **Zadání** – partner si v jednoduché šabloně vyplní informace popisující důvody realizace podpory, přesnou představu jak bude podpora vypadat o očekávané výsledky, které mu podpora má přinést. Zároveň přidává předpokládané náklady a požadovanou finanční spoluúčasť Vodafone. Ukázka šablony zadání franšizanta je v příloze č. 2.
- 2) **Schválení návrhu** realizace v nastaveném schvalovacím workflow má zamezit přeskokování některých oddělení, která by realizaci nemusela schválit. Ne všichni jsou v nastavení pro schválení, ale přijde jim alespoň informace, že se něco připravuje.
- 3) **Vytvoření podpůrných materiálů** - pokud je návrh podpory schválený, přechází franšizant do stavu realizace zakázky. Záleží čistě jen na něm, jakou formu zvolí. Možností má několik:
  - a. Příprava materiálů s nabídkou vlastní agenturou, která dostane k dispozici stručnou podobu brandového manuálu.
  - b. Pro přípravu využije kreativní agenturu Vodafone, musí ale počítat s tím, že vše bude pravděpodobně časově déle trvat než s vlastní agenturou.
  - c. Vybere si z nabízených šablon (letáky, plakáty, billboardy s několika kvartálními nabídkami na datové nebo hlasové služby).
- 4) **Závěrečné schválení** zajistí, že způsob realizace odpovídá schválenému návrhu, připravená kreativa odpovídá Vodafone brand manuálu a celý koncept proma nevybočuje ze stylu komunikace Vodafone

- 5) **Vyhodnocení promo aktivity** proběhne ve stejném systému. Pomáhá k vytvoření doporučení pro realizaci další aktivity franšizantů, ale poučení pro další partnery. Součástí vyhodnocení je i konečné vyúčtování, kde si obě strany potvrdí celkovou částku procentuální domluvené finanční spoluúčasti Vodafonu.



Obrázek 11: *Vodafone promo kit – úvodní stránka systému* (zdroj: Vodafone promo kit [online])

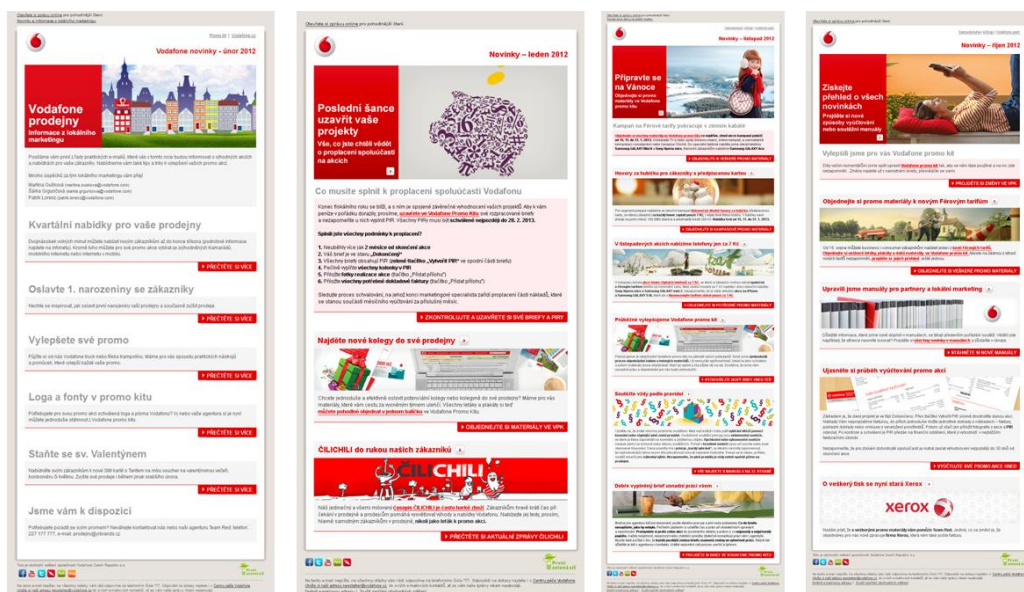


Obrázek 12: *Vodafone promo kit – ukázka vytvořeného letáku* (zdroj: Vodafone promo kit [online])

### 9.2.1 Informační kanály

S nárůstem počtu poboček roste i náročnost s předáváním informací týkajících se nastaveného procesu. Informovat o úpravách systému, aktualizacích materiálů v promo kitu, personálních změnách, kontaktech, atd. Jak se pobočková síť o novinkách v současné chvíli dozvídá:

- 1) **Konference** - konference pro partnery organizované obchodním oddělením, kde jednou za půl roku byli franšizanti informováni o strategii firmy, obchodních cílech, plánované nabídce a dalších věcech, které ovlivňovaly jejich podnikání. Součástí prezentací byly i aktuality z Lokálního marketingu.
- 2) **Vodafone promo kit** - nastavené informační emaily, které chodí všem zaregistrovaným v případě jakékoli změny ve Vodafone promo kitu.
- 3) **E-learning** – vytvořené prezentace pro e-learningový systém, do kterého mají partneři přístup. E-learning se týká především znalostí o značce nebo legislativy, návody k realizaci prom, produkci nebo mediím.
- 4) **Informační e-newsletter** - elektronický občasník, ve kterém byly partnerům stručně představeny aktuality týkající se Lokálního marketingu. Součástí bylo i představení vybraných realizovaných prom pro inspiraci ostatním franšizantům, ukázky připravených šablon, malá právnícká poradna, atd.



Obrázek 13: Ukázka e-newsletterů Lokálního marketingu pro franšizanty (zdroj: interní materiály Vodafone)

### 9.2.2 Lokální marketingové aktivity franšizový prodej

V kapitole 9.2.2 popisují rozdělení Lokálního marketingu na tři části. Top down a Podpora při otevření nové pobočky. Třetí, tzv. Bottom up, jsou aktivity řízené především ze strany franšizantů. Podle informací od marketingové specialistky Šárky Doležalové, která má ve společnosti Vodafone Lokální marketing na starost, nemá partner v podstatě nic zakázané. Je ale podmínkou, aby dodržoval potřebná legislativní pravidla a brand manuál. Při tvorbě promo aktivit je pro ni prioritní, aby nebyla znehodnocena značka a Vodafone vždy komunikoval stejným stylem, ať už je to hlavní kampaň nebo leták vytvořený franšizantem. (Doležalová, 2013, [hloubkový rozhovor]) To pak franšizantů limituje natolik, že některé prvky komunikačního mixu franšizant radši nepoužívá. Jde například o klasickou **televizní reklamu** nebo **rádio**, které, pokud by partner chtěl vytvořit, případně upravit nebo aktualizovat hlavní kampaň, musel by využít nejen kreativní agenturu Vodafone, ale i stejné představitele reklamy (nebo mluvčí v případě rádia), kteří jsou v danou dobu slyšet jako hlas Vodafone. V tu chvíli je to pro partnery natolik nákladné, že vytvořit vlastní kampaň by pro ně nebylo rentabilní.

Podobný případ se týká i **direkt marketingu**. Mít zajištěný souhlas od klienta o zpracování osobních údajů a zároveň splňovat kontaktní politiku Vodafone, že klient smí být kontaktován maximálně 3x za čtvrt roku je pro franšizanty natolik komplikované, že hledají jednodušší způsoby, jak klientům sdělit svou nabídku. Z možností direkt marketingu je to pak jen neadresná distribuce, kterou používají ale spíše v součinnosti s realizovanou spotřebitelskou soutěží.

Šárka Grguričová, marketingová specialista pro Indirect prepaid, která v minulém roce pomáhal partnerům realizovat jejich aktivity jako Regionální koordinátor, potvrzuje, že mezi nejoblíbenější realizace patří promo stánky na významných akcích v daném městě a spotřebitelské soutěže. Pro partnery je realizace mnohem snazší vzhledem k tomu, že kreativa letáků je většinou připravená nebo jim s ní pomůže kreativní agentura Vodafone. (Grguričová, 2013, [hloubkový rozhovor]) I finanční náročnost je pro partnery mnohem nižší než kdyby se rozhodly realizovat např. billboardovou kampaň.

Ještě než se rozhodnou pro formu podpory poboček, mohou si franšizanti vybrat z kvartálních nabídek, které odvíjejí od strategických cílů firmy, jsou vždy nadefinované na 3 měsíce, a týkají se například:



- Slevy na hlasové služby
- Slevy na datové služby
- Kupon v podobě příspěvku na telefon
- Studentská nabídka

V tomto případě většina franšizantů využívá svých znalostí regionu k tomu, aby zvolila nejvhodnější nabídku a vybrala cílovou skupinu, která na nabídku bude nejlépe reagovat. Analytická podpora regionu ze strany Vodafonu, ale v tomto případě chybí.

Přestože se Vodafone může podílet na aktivitách franšizových poboček až 50 %, zvažují franšizanti velmi pečlivě zda a jak podporu svých poboček budou realizovat. Jednotlivá proma lze rozdělit do tří kategorií podle hlavního cíle:

### **1) Zvýšení povědomí o prodejně**

Vzhledem k tomu, že pobočky byly otevřené na nových místech, mohou se franšizanti potýkat s tím, že obyvatelé města nezaznamenali, že by u nich byla otevřená prodejna Vodafonu. Proto je potřeba o pobočce dát vědět a zvýšit povědomí o její existenci. Na zvýšení povědomí byla připravena univerzální kampaň pro nově vzniklou pobočku, kterou vždy připravuje a hradí marketingové oddělení Vodafonu. Kampaň „Přistěhoval se k vám nový soused“ začínala vždy 14 dní po otevření pobočky a trvala měsíc. Jako ideální reklamní nosič se osvědčil tzv. hypercube, který lze většinou umístit kamkoli na viditelné a frekventované místo. Součástí je i spotřebitelská soutěž o mobilní telefon. Pro zvýšení povědomí o pobočce a o soutěži využívá Vodafone neadresnou distribuci do schránek, případně inzerci v lokálních nebo městských novinách. Jak kampaň po otevření nových poboček vypadala, ukazují na obrázku č. 16. Po podpoře zvýšení povědomí o pobočce se musel franšizant soustředit na podporu produktů, které mají v dané lokalitě největší šanci na úspěch. Do toho samozřejmě vstupují i prodejní cíle celé společnosti, kterými se franšizant musí řídit a od kterých se také odvíjí jeho výdělků.



Obrázek 14: *Opening promo – ukázka letáku, billboardu a hypercubu* (zdroj: interní materiály Vodafone)

Ke zvýšení povědomí o nové pobočce pomohla franšizantům například také inzerce v místním tisku, navigace na pobočku ať už v podobě billboardů, citylightů nebo navigačních cedulí na frekventovaných místech. V případě obchodních center byla volená i možnost podlahové samolepky upozorňující, kde se v daném obchodním centru pobočka nachází. Pokud se franšizantů zdálo, že pobočka není dostatečně viditelná přímo v místě, pomohlo zvýraznění před pobočkou v podobě Astandů, které nesly atraktivní nabídku, nebo tzv. muších křídel s logem Vodafone.

Další z možností je využít přirozeného shluku většího množství lidí a zde pobočku představit, včetně nabídky. Partneři využívali třeba akce na náměstích, jako např. trhy nebo jiné sportovní či kulturní akce pořádané v regionu. Vzhledem ke striktní sponzoringové politice Vodafone, nesměli být sponzory žádné z aktivit, proto se do akcí zapojili spíše pasivně tím, že zaplatili mediální plochu nebo zábor místa pro umístění stánku či pojízdné pobočky.



Obrázek 15: Ukázky způsobu zviditelnění pobočky: navigace v podobě podlahové samolepky, zvýraznění umístění pobočky „muším křídlem“ a účast pobočky na Pivních slavnostech v Jindřichově Hradci (zdroj: interní materiály Vodafone)

## 2) Zvýšení návštěvnosti pobočky

V Best practices určeným franšizantům se na základě zkušeností z realizovaných aktivit doporučuje „využít soutěží o lákavé ceny, které jsou komunikovány venku, ale soutěžící musí jít soutěžit do prodejny. Tak zvýšíme traffic a s příchozími se dá dále pracovat. Důležité je na ulici připoutat pozornost – výrazným kostýmem promotérů, výjimečným poutačem, apod.“ (Best practices, 2011, [Vodafone interní prezentace]) Takto například fungovala spotřebitelská soutěž při otevření poboček, nazvaná „trezor“.

Jednou z nejsnazších realizací franšizantů je využití hostesek, často rekrutovaných z rodinných příslušníků, jež rozdávají letáky se speciální nabídkou, určenou pro danou lokalitu. Často je tato nabídka spojena právě se spotřebitelskou soutěží. V tomto případě se musí franšizanti smířovat se zásahy právního oddělení Vodafone, které velmi úzkostlivě střeží právní náležitosti všech realizovaných soutěží, přestože realizátorem je ve skutečnosti jiná právnická osoba.

Partner v Karlových Varech přišel s např. nápadem kostýmu „modemu“, který mu zajistil nárůst lidí na pobočce a o 90 % vyšší prodeje ve 14 dnech, kdy realizoval své promo (10 Best of, 2011, [Vodafone interní prezentace]), následně na to se vyrobili další čtyři kostýmy modemů, které pak úspěšně využívaly pro své akce i jiné pobočky.

Spotřebitelské soutěže, které partneři využívají, pracují především s principem výherních losů. Původně standardně řešené, ale finančně nákladnější, stírací losy nahradili moderní technologií QR kódů, pod kterými se vždy schovává daná výhra. Další atraktivní soutěží, která měla pomoci přivést více lidí na pobočku je soutěž s tipovací otázkou, která zajistí výhru tomu, kdo je svým tipem nejbližší ke správné odpovědi.

Soutěže mohou zajistit franšizantům i databázi potenciálních klientů, tzv. leadů, tím že jim účastníci podepíší souhlas s využitím osobních údajů při přihlášení do soutěže.



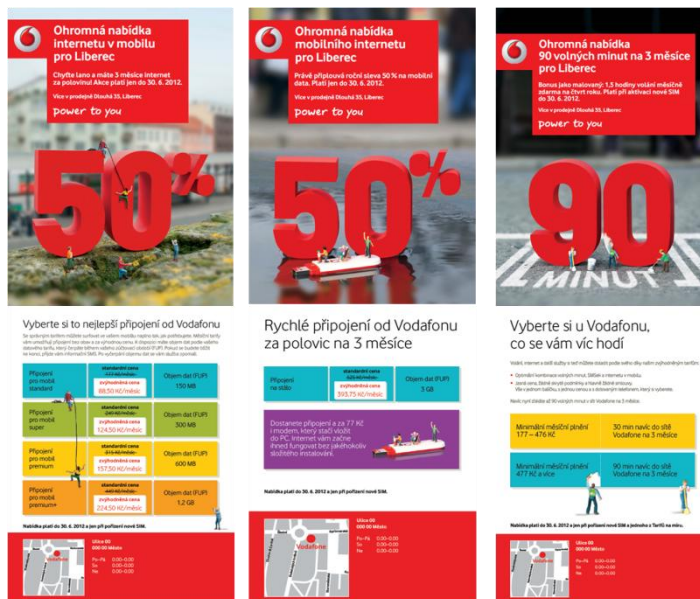
Obrázek 16: Ukázka proma v Karlových Varech s promotérem v kostýmu a spotřebitelskou, tipovací soutěží. (zdroj: interní materiály Vodafone)

### 3) Zvýšení prodeje

Žádný s franšizantů se nevydal cestou podnikání s Vodafone z důvodu, že by pouze měl tuto značku rád. Hlavním důvodem bylo především to, že cítil potenciál relativně bezpečně spustit v oboru telekomunikací vlastní podnikání a jeho cílem je samozřejmě zisk. K navýšení prodeje by měly vést všechny promo aktivity partnera. Především dva body refletovali ale především nějaký problém, jehož řešením mělo za výsledek, že si potenciální klienti našli cestu na pobočku.

Posledním bodem, který partneři mohou řešit, je přesvědčení klienta na pobočce, aby se pro službu nakonec rozhodl. Hlavním důvodem samozřejmě musí být produkt. S tím Lokální marketing ve Vodafone počítá a pro každý kvartál v roce připravuje speciální nabídky, ze kterých si partner může vybrat pouze jednu, ideální pro jeho region.

Kvartální nabídky mají charakter slev na hlasové nebo datové služby na omezenou dobu. Pro usnadnění práce, jsou nabídky i kreativně zpracované a partner si může v rámci Vodafone promo kitu vybrat šablonu letáku, plakátu nebo i verze pro billboard.



Obrázek 17: Ukázka letáků s kvartálními nabídkami (zdroj: interní materiály Vodafone)

Další z možností, jak přesvědčit zákazníka k finálnímu nákupu produktu, může být i malý dárek navíc nebo nějaký extra bonus. Toto pozitivně funguje i na prodejní schopnosti prodejců samotných. Jde o malou psychologickou pomůcku, že mají pro klienty něco extra. Získávají tím další argumenty, proč by zájemce o službu měl uzavřít rozjednaný obchod. Partneri využívají standardních slev v supermarketech, jako jsou Tesco nebo Globus, pokud se pobočka nachází v jejich blízkosti. Nalézt ale můžou například zajímavou restauraci, kadeřnický salon a další zajímavá místa, kde po dohodě s provozovatelem mohou zajistit pro své klienty zajímavou cenu. V případě Lokálního marketingu má toto velkou výhodu právě v tom, že partner může zajistit něco místního, co lidé dobře znají a nemají to daleko.



Obrázek 18: Ukázka voucherů používaných jako tzv. closery (zdroj: interní materiály Vodafone)

### 9.2.3 Lokální marketingové aktivity řízené centrálou

Podpora poboček v rámci Lokálního marketingu nevychází pouze z požadavků jednotlivých poboček. Některé aktivity jsou řízené i centrálou. Pobočky tak nemusejí nic vymýšlet, franšízanti jsou ušetřeni hrazení nákladů za provedené promo. Jednou z takto řízených aktivit jsou **promo akce některého z vendorů**, tedy firmy, které Vodafone přeprodává jejich produkty – telefony, modemy,... Jde například o značky Nokia, Samsung atd. Lokality si většinou definuje vendor sám na základě vlastních analýz. Občas nechává výběr nebo alespoň doporučení na Vodafonu. Vizuální zpracování je pak v grafickém stylu vendora. Přeci jen jde o podporu třetí strany, která se chce na pobočkách zviditelnit. Vendor v tomto případě určuje i o jakou firmu podpory se jedná: jestli jde vybudování povědomí nového produktu nebo snaha zvýšit prodeje svých produktů.

Již v kapitole 9.2.2 zmíněný **Top down** je připravovaný na podporu vybraných poboček. Ty jsou vybrané buď Regionálními manažery podle potřeby podpořit prodeje, nebo (a především) na základě analýzy trhu. Analytické oddělení společnosti Vodafone připraví seznam poboček s velkým potenciálem na úspěch při podpoře vybraného produktu. Ukazatelem je především tržní podíl, který se snaží v dané lokalitě Vodafone zvýšit. Tyto aktivity jsou realizované po dobu 14 dnů v každém kvartále. Výběr poboček by se neměl opakovat, ale není to podmínkou.

Vzhledem k tomu, že aktivity jsou připravované oddělením Marketingových komunikací, které je zároveň hlavním dohlížitelem nad dodržováním atributů značky, nejsou tyto aktivity nebezpečím pro správné vnímání značky.



## 10 PODPORA PRODEJE FRANŠÍZ NEBO PARTNERSKÝCH PRODEJEN PŘÍMÉ KONKURENCE

Přímá konkurence společnosti Vodafone – Telefónica O2 a T-Mobile, svou pobočkovou síť v posledních letech již nijak výrazně nerozšiřovala, alespoň ne v jednom roce jako Vodafone. Prodejny ale pro obě společnosti byly vždy důležité, alespoň pokud se dá vycházet z jejich počtu.

### 10.1 Telefónica O2

Telefónica O2 má z mobilních operátorů nejen nejvíce poboček, ale také nejvíce těch svých, značkových. Z celkového počtu 204 prodejen je pouze 50 franšizových. Podle Výroční zprávy za rok 2011 bylo na základě franšizového programu v daném roce otevřeno 30 nových prodejních míst. (Telefónica O2 [online])

Důvody, proč Telefónica O2 otevírá pobočky jako franšizy vysvětluje Jesse Ronquillo, ředitel pro prodej rezidentním zákazníkům v rozhovoru pro Reseller Magazine: „*Osvědčil se nám jako prodejní model. Navíc se ukázalo, že je výhodný pro obě strany. Chceme být co nejbližší zákazníkům ve všech regionech a nejlepší cestou, jak toho dosáhnout, je spolupracovat s lokálními prodejci. Rozšíření franšizových značkových prodejen vnímáme jako jednu z cest naplnění této myšlenky*“. (Gregor, 2011 [online])

Na svých stránkách potenciálním zájemcům o franšizu nabízí výhody jako (Telefónica O2 [online]):

- úspěšný obchodní koncept,
- plné využití značky, designu a prodejního modelu O2 Prodejna,
- svobodu vlastního podnikání a možnost nadstandardního příjmu v závislosti na kvalitě a objemu prodeje,
- širokou nabídku produktů a služeb, vysokou kvalitu a rozsah zákaznické péče
- komplexní podporu franšizanta od realizace O2 Prodejny až po operativní řízení
- **lokální marketingovou podporu** – finanční prostředky k propagaci prodejny v regionu

„*Při rozjezdu podnikání získají partneři tzv. „full service*“, říká Marek Kiša, ředitel pro řízení externích partnerů, v placeném PR článku. Ten prý zahrnuje například „*pomoc při hledání nejvhodnějšího místa v dané lokalitě, asistenci při přípravě architektonického pro-*

*jektu, zaškolení personálu, marketingovou podporu a další. Podílíme se také na vstupních nákladech. O partnera se pak staráme i v průběhu fungování franšízy, kdy nabízíme nepřetržitou pomoc při běžném provozu.*“(Podnikatel.cz, 2011 [online])

Z požadavků na franšízanta uvedených na stránkách společnosti vybírám pouze ty, které se týkají posledního bodu výhod – lokální marketingové podpory. Od provozovatele O2 prodejny se očekává lokální znalost trhu a vytěžení jeho potenciálu, marketingové kontinuální aktivity. To vše v přímé komunikaci se zástupci společnosti Telefónica, regionálními manažery.

Ti také hrají velmi významnou roli v případě marketingové podpory franšizantů. Podle informace od Veroniky Bendové, marketingové specialisty pro podporu retailu, je regionální manažer prvním konzultantem franšizanta při řešení marketingové podpory. Pokud se spolu domluví na vhodném způsobu, jde zadání do oddělení marketingu nebo marcomu, kde připraví potřebné materiály, případně upraví koncept proma tak, aby odpovídal požadavkům značky. Neexistuje žádný systém, který by s přípravou nějak pomáhal, vše je pouze v emailové podobě a v koordinačních schopnostech marketingového specialisty. (Bendová, 2013, [hloubkový rozhovor])

Finančně je aktivita podpořená Telefonicou, protože každý z franšizantů má nárok na marketingový fond, jehož výše se odvíjí od prodeje dané pobočky. Úspěšný franšizant tak má větší finanční podporu pro svá proma než slabší pobočka. Má to své opodstatnění, pokud se na fond díváme jako na bonus za dobré prodeje. Na druhou stranu se nedostává podpora tam, kde to může být nejvíce potřeba, ve slabších lokalitách.

Potíž s přetížením na straně marcomu prý příliš neřeší. Většina lokálních prom je jen úpravou standardní nabídky a „pouze v Ostravě“ může znamenat, že stejnou nabídku dostane klient i v dalších prodejnách. Pokud si aktivitu připravuje sám franšizant, jde výjimky, kterých může být průměrně pět za měsíc. Značkové prodejny si vlastní proma nepřipravují.

S čím ale prý hodně bojují, jsou neschválené realizace. Hrozba sankcí většinou funguje pouze krátce, a protože nebyla zatím nikdy uplatněna a ani není vůle podobné sankce někdy využít, pozbývá i hrozba na své účinnosti. Zlepšení této situace si slibují od připravovaných šablon, které by měli mít franšizanti do budoucna k dispozici pro rychlejší přípravu svých promo aktivit. (Bendová, 2013, [hloubkový rozhovor])



## 10.2 T-Mobile

T-Mobile má poměr značkových a partnerských prodejen opačný než Telefónica. V současné době má 56 značkových prodejen a 114 partnerských. Celkový počet poboček tak má stejný jako nyní Vodafone. K rozšíření do stávajícího počtu došlo také v roce 2011, kdy přibýlo 30 partnerských prodejen. Proč společnost rozšiřuje svou síť prodejen, shrnul Jan Roule, ředitel rezidentního prodeje v T-Mobile: „*Většina zákazníků stále dává přednost tradičním způsobům nákupu – návštěvu klasického obchodu tedy upřednostňuje před jinými formami. Naším cílem je maximálně dostupná síť prodejních míst, a tím i spokojený zákazník*“. (Mobilmania.cz, 2011 [online])

Oproti oběma konkurentům je ale rozdíl v tom, že nejde o franšizy. Jedná se o model podnikání, kdy práva používat značku T-Mobile přechází na podnikatelský subjekt, se kterým operátor uzavře rámcovou smlouvu. Tyto prodejny nemají úplně celé portfolio služeb, i když rozdíl mezi partnerskou a značkovou prodejnou se v tomtéž smazává. Podle informací od Zdeňka Valáška (2013), specialisty pro retail, se i design partnerských poboček přiblížil ke značkovým, jen z toho důvodu, že se podařilo zajistit nábytek z rebrandovaných poboček na Slovensku. (Valášek, 2013, [hloubkový rozhovor])

Mezi výhody Partnerského programu patří (T-Mobile Partnership [online]):

- Vytváření partnerského fondu, jehož prostředky slouží k podpoře a propagaci jednotlivých řešení.
- Široká podpora v rámci komunikačních kanálů T-Mobile.
- Osobní přístup – přímé kontakty na odpovědné osoby pro obchod i marketing.
- Možnost oslovit zákaznickou bázi T-Mobile.
- Možnost využívat loga T-Mobile Partner a Chytře s T-Mobile.

Podporu, kterou partnerům poskytují, lze jednoduše rozdělit do 4 oblastí (T-Mobile Partnership [online]):

- Prodejní podpora
- Produktová podpora
- Cenová podpora
- Komunikační podpora

Ani v případě T-Mobilu nemají žádný speciální systém pro realizaci podpory prodeje partnerských poboček. Veškerá komunikace je opět vedena přes email. Tentokrát, ale není

komunikace přímo se specialisty, ale partneři mají k dispozici jim vytvořený email, který pro své požadavky využívají. Mají vytvořené i formuláře, do kterých vyplňují své požadavky. Pomáhá to jistě v tom, že partner hned na začátku podá celkové informace, které po něm formulář požaduje. Celý proces je tak podchycený a partner se mu smluvně zavazuje podepsáním dokumentu „Pravidla správy a využívání Marketingového fondu pro partnerský program T-Mobile“. Pro partnery a jejich vlastní aktivity je důležitý Marketingový fond, který je „tvořen finančními prostředky, které slouží k marketingové podpoře společné obchodní spolupráce společnosti T-Mobile Czech Republic a partnera, resp. služby partnerem poskytované třetím subjektům“. (T-Mobile Partnership [online])

Pravidla jsou velmi podobná těm, které má i Vodafone (T-Mobile Partnership [online]):

- Každou aktivitu z Marketingového fondu hradit vždy pouze částečně, přičemž minimální částka spoluúčasti Partnera je 500 Kč.
- Každá akce, pro niž partner požaduje částku z Marketingového fondu, musí být předem odsouhlasena ze strany T-Mobilu. Partner je pak povinen uskutečnit akci v takovém rozsahu, čase a podobě, v jakém byla schválena.
- Po realizaci akce Partner musí poskytnout dokumentaci potvrzující, že se akce dle schválených podmínek skutečně realizovala. Dokumentace musí vždy obsahovat popis Akce, fotografickou nebo video dokumentaci v elektronické podobě uloženou na CD nebo DVD a kopie nebo vzorové výtisky tištěných materiálů distribuovaných v souvislosti s Akcí (jedná se zejména o program, pozvánky, inzeráty, vstupenky, plakáty a další tiskové výstupy apod.).
- Po realizaci akce je Partner povinen doložit vyhodnocení dopadů využití prostředků z Marketingového fondu na plnění předpokládaných cílů akce, a to nejpozději do 3 měsíců od okamžiku ukončení akce.

Přestože jsou pravidla jasně daná, i v T-Mobilu řeší neschválené aktivity, kdy partneři většinou spoléhají, že na danou realizaci nikdo nepřijde. Realizací prý moc není, Valášek potvrzuje přibližně dvě aktivity za měsíc. Partneři navíc nevymýšlí žádné zásadní promo akce a většinou se jedná pouze o letáky.

## 11 PŘÍNOS PODPORY PRODEJE (LOKÁLNÍHO MARKETINGU) VE VODAFONU

Lokální marketing, v té podobě jak jej vnímají lidé ve Vodafonu, vznikl především jako potřeba přiblížit se více ke klientům, než mít jen pobočky ve větších městech. Celá příprava byla spojená s rozšířením pobočkové sítě, která má pro Lokální marketing velký význam. Důležitou součástí Lokálního marketingu je ale i snaha najít ideální podporu pro partnery, kteří se rozhodli investovat své peníze do společného podnikání s Vodafonem. Jak Vodafone, tak franšizanti si uvědomují, že v tomto jsou na jedné lodi. Vodafone má své know how, velmi pozitivně vnímanou značku a produkty, o které je zájem. Franšizant ale přebírá na sebe veškerá rizika spojená s podnikáním. To ale neznamená, že centrále je jedno, jestli se jeho byznysu daří nebo ne. Čím lépe partner prodává, tím lépe samozřejmě pro Vodafone.

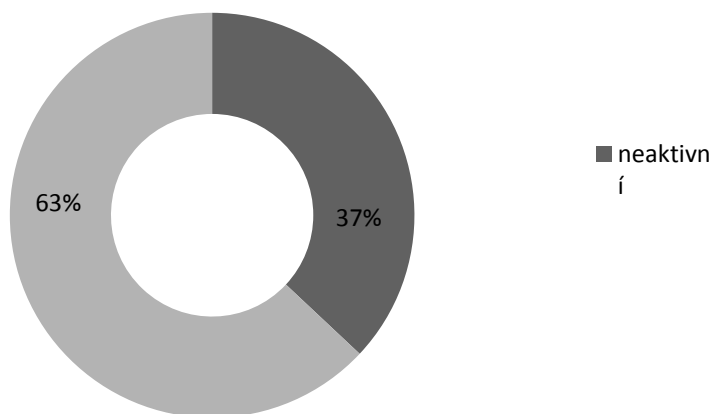
### 11.1 Výsledky Lokálního marketingu ve Vodafonu

Bohužel vyhodnocení Lokálního marketingu za rok 2012 nebylo pro potřeby této práce k dispozici. Podle vyhodnocení lokálního marketingu za rok 2011, nevyužívaly podpory ze strany Vodafonu všechny pobočky. Pokud franšiza neměla problém s prodeji a věděla, že jí stačí hlavní kampaň Vodafonu, jistě neměla větší důvod investovat do marketingu. Vodafone to v podstatě dělal za ni. Pro dostatečný počet prodejů stačilo pobočce dobré umístění v rámci regionu, města či obchodního centra a hlavní kampaň řízená centrálou. Důvodem pro nerealizace, ale mohl být i jiný důvod. V podstatě opačný než je úspěch franšizy. Mohlo jít o franšizanty, kteří špatně odhadli své finanční možnosti, navíc pobočka neměla tak dobré výsledky, a po celou dobu byly v červených číslech. Na investice do marketingu jim tak nezbyvalo. Potíž pro ně v případě participace ze strany Vodafonu bylo, že k proplacení příspěvku mohlo dojít i několik měsíců po realizaci proma. Nést celé náklady, mohlo být pro některé partnery velkou zátěží pro chod pobočky. Bohužel pro tento případ nemá Vodafone žádné podpůrné prostředky.

Jak je možné vyčíst z grafu na obrázku č. 19, počet poboček, který se do Lokálního marketingu zapojil, nebyl zanedbatelný. 63 % aktivních účastníků v systému Vodafone promo kit, znamená, že během roku si vlastní promo realizovalo 114 poboček. Původní odhad počtu marketingových aktivit bylo 84. Skutečný počet zadaných a realizovaných aktivit za sledované období od března 2011 do prosince 2011 byl však nakonec o 254 % vyšší. Za-

dáno bylo celkem 298 aktivit. Znamená to, že některé pobočky připravili během roku více jak jednu aktivitu. Většina těchto prom je podle vyhodnocení Lokálního marketingu – bottom up aktivit (Bottom up – overview, 2011) velmi jednoduchá, průměrně čtrnáctidenní a s co nejlevnějšími produkčními náklady (např. letáková kampaň s hosteskami nebo neadresná distribuce do schránek).

### Aktivní pobočky ve Vodafone promokitu



Obrázek 19: Graf aktivity poboček ve Vodafone promokitu (zdroj: Bottom up – overview, 2011)

Pokud se na úspěšnost Lokálního proma podíváme optikou nárůstu prodejů, jsou výsledky jen lehce uspokojivé. Necelých 55 % realizovaných aktivit franšizantů zaznamenalo významný přírůstek prodejů. Zajímavé ale je, že ve svých vyhodnocení realizovaných aktivit, považuje své promo jako úspěšné nebo dokonce velmi úspěšné téměř 87 %. Je pravdou, že některá proma pomohla zvýšit prodeje třeba i o 160 %. (zdroj: Bottom up – overview, 2011)

Bohužel nemám pro potřeby této práce k dispozici finanční náklady na Lokální marketing, které by mohly ukázat finanční efektivitu. Roční náklady na Lokální marketing jsou však prý v rámci celého marketingového budgetu zanedbatelné. Jedním z cílů Lokálního marketingu bylo zvýšit povědomí o značce Vodafone a zachovat její brandové kvality i

v realizovaných aktivitách, což se, podle závěru vyhodnocení, daří. Co se týče efektivity, lze být optimistický, alespoň z porovnání plánovaných výdajů a počtu realizovaných aktivit. Jak jsem psal výše, počet realizovaných aktivit byl o 254 % vyšší, než se plánovalo. Přesto z rozpočtu určenému na podporu prodeje se daný rok ušetřila celá 1/5. (zdroj: (Bottom up – overview, 2011)

Na konci roku 2011 byl ve Vodafonu realizován i workshop, který měl pomoci vylepšit celý projekt Lokálního marketingu. Z výsledků workshopu, kterého se zúčastnili zástupci marketingu, marketingové komunikace a obchodu a také 4 partneři jako zástupci franšizantů, vyplynulo, že není potřeba upravovat nastavený proces. Shoda byla především v tom, že Lokální marketing je funkčním prostředkem pro podporu jednotlivých poboček a je potřeba pouze dílčích zlepšení, která by usnadnila, případně zrychlila část procesu. Zástupci franšizantů také volali po větší volnosti v případě sponzoringu nebo některých ATL médií.

## 11.2 Výhody lokální marketingové komunikace ve Vodafonu

Většina přínosů Lokálního marketingu ve Vodafonu v této práci již několikrát zazněla. Jak jsem zmiňoval, výstupem ze společného workshopu bylo, že Lokální marketing je funkčním nástrojem na podporu prodeje a nenašel se nikdo, kdo by jej nechtěl rušit. Všichni mnou oslovení specialisté vidí naopak v lokálním marketingu velký potenciál.

Mezi výhody Lokálního marketingu lze zařadit:

- 1) **Vodafone je blíže ke klientům** – značka není hmatatelná pouze ve větších městech, ale přiblížila se i ke klientům v menších městech nebo regionech. Rozšíření pobočkové sítě umožnilo klientům například „osahat si“ telefony nebo mít šanci probrat nabídku přímo s odborníky a ne s anonymní osobou na telefonu. Lokální marketing ale přinesl blíže i styl značky v podobě spotřebních soutěží, netradičních eventů nebo v zákaznické zkušenosti.
- 2) **Znalost regionu** - Všichni oslovení specialisté, se kterými jsem Lokální marketing probíral, potvrdili, že velkou výhodou franšizantů je znalost regionu, daného města. Vědí, co klienti v daném regionu potřebují, po čem se ptají a co preferují i s ohledem na sociodemografické složení dané oblasti, které znají lépe než lidé na centrále. Partneři také znají zajímavé společenské akce, které se v daném regionu dějí, znají jejich úspěch mezi lidmi a jaká struktura lidí tyto akce navštěvuje, což jim usnadňuje výběr, ke které aktivitě se připojí.

- 3) **Osobnější vztahy** – vzhledem k tomu, že většina franšizantů bydlí a podniká v dané lokalitě, fungují zde i osobní vazby, které na pobočku mohou přinést téměř rodinné vztahy. Pobočku tak mohou více zapojit do společenského dění v podobě zajímavých CSR aktivit, které může pomoci budovat dobré jméno značky.
- 4) **Pozitivní vliv na vztah franšizant – Vodafone** - vzhledem k příspěvkům, jež Vodafone na jednotlivé aktivity přispívá, jde i o pozitivní zkušenost franšizantů, že je v tom Vodafone nenechá bez pomoci. S tím souvisí i možnost konzultovat své aktivity se specialisty, kteří mohou franšizantům pomoci nasměrovat promo k efektivnější (a možná i úspornější) variantě. Dalším kladem, který pomáhá v psychologické rovině budovat pozitivní vztah franšizanta a Vodafone, je možnost využít agenturu Vodafone, což přináší franšizantům také nemalé úspory na realizaci proma.
- 5) **Franšizant může více ovlivnit své prodej** – důležitý prvek Lokálního marketingu je fakt, že není závislý jen na rozhodnutí centrály, na hlavní kampani. Pokud se partnerovi nedaří, má také nástroj jak ovlivnit klienty.
- 6) **Nápady promo aktivit** - pozitivní přínos vidím i v invenci franšizantů, tedy v kreativní podobě promo aktivit, kdy se některé úspěšné nápady franšizantů mohou posunout na centrální úroveň. Nápad je již otestován franšizantem a v případě úspěchu jej lze využít i v celé pobočkové síti.
- 7) **Úspora v nákladech** – Společnost Vodafone vše realizuje přes domluvené agentury a produkční místa, které nemusí vždy garantovat nejlevnější realizaci. V případě, že franšizantů využije svých regionálních kontaktů a známostí, může se mu podařit zajistit např. levnější produkci, lepší cenu za mediální plochu nebo menší náklady za hostesky.
- 8) **Extra nabídka podle potřeb regionu** – přestože nemají podporu v hlubším analytickém rozboru potřeb daného regionu, mohou franšizanti využít vlastních osobních zkušeností a zvolit pro svou lokalitu vhodnou marketingovou nabídku více pasující na klienty v místě pobočky.

### 11.3 Nevýhody, hrozby a omezení lokální marketingové komunikace

Zatím se obavy z Lokálního marketingu v případě ohrožení značky Vodafone nenaplnily. Přesto je potřeba si možná rizika připomenout především z toho důvodu, aby se jim dokázalo předcházet a procesní nastavení počítalo s ochrannými mechanismy.

Hlavní nebezpečí se týká především v devalvaci značky, jejíž budování trvalo roky. Jak je vnímaná mezi klienty je velmi důležitá a je to jeden z důvodů, proč se klienti rozhodnou pro služby Vodafone. Její poškození by tak mělo velký dopad i na franšizanty samotné, i když někteří si to příliš neuvědomují:

- 1) **Rozeznatelnost značky** – nerespektování grafického manuálu zůstává hlavní hrozbou Lokálního marketingu a v tomto ohledu je třeba mít kontrolní systémy nastavené tak, aby se včas odhalily chyby. Franšizanti jsou velmi aktivní ve svých kreativách. Bohužel ne všichni mají pro kreativitu cit. Jak lze vidět na obrázku č. 20, pokud by se nechala tvorba nápadů pouze na franšizantech, rozeznatelnost brandu by rychle vzala za své. Na jimi připravených materiálech je znát, že Corporate design jim je cizí a neví jak s ním nakládat. Navíc se snaží připravit materiály co nejlevnějším způsobem, doma „na koleni“, aby nemuseli platit žádnou kreativní agenturu.



Obrázek 20: Ukázka letáků z dílny některých franšizantů (zdroj: interní materiály Vodafone)

- 2) **Poškození vnímání značky** – velmi souvisí s bodem 1). Vodafone si zakládá na kvalitě, grafické dokonalosti. Alespoň tak lze usuzovat na základě grafického ma-

nuálu, který hlídá každý detail možného grafického zpracování. Špatně provedené eventy, nekvalitní výleповé plochy letáků nebo třeba i jen špatně obrandovaný dárek, může způsobit pokles vnímání zákazníků značky Vodafone jako kvalitního mobilního operátora, se kterým by chtěl být jako klient spojován. Franšízanti si často neuvědomují, jak moc jim dobrá značka pomáhá v prodeji. Jak může vypadat neschválená realizace franšízantem lze vidět na obrázku č. 21.



Obrázek 21: Ukázky některých nepovolených aktivit franšízantů (zdroj: interní materiály Vodafone)

- 3) **Zákaznická zkušenost** – jednou z priorit Vodafonu je péče o zákazníky, zákazník má vždy stát na prvním místě. Nebezpečné tak je, že výběr zaměstnanců pobočky zůstává na franšízantovi a Vodafone to nemá jak ovlivnit. Školením a pravidelným testováním tzv. mystery shopem se Vodafone snaží zajistit, že klient nikdy nepozná, zda je ve franšíze nebo ve Vodafone prodejně.
- 4) **Negativní PR** – např. realizace proma, které nerespektuje právní náležitosti reklamní kampaně nebo třeba ignoruje městské vyhlášky, bude mít vždy negativní dopad na společnost Vodafone. Přestože před zákonem bude vždy zodpovědný franšízant jako právnická osoba, pro veřejnost bude Vodafone ten, kdo porušuje zákon. Porušení zákona o ochraně osobních údajů franšízantem může zajistit hloubkovou kontrolu Úřadu na ochranu osobních údajů v hlavním sídle Vodafonu.



Stížnost na nedostatky totiž nepříjde na franšizu jako takovou, ale téměř jistě na společnost Vodafone.

- 5) **Náklady nejsou plně pod kontrolou** – franšízanti mohou zneužívat nastaveného procesu k drobnému obohacení se, tím že si přes známé produkční firmy zajistí fakturaci, která neodpovídá skutečnosti nebo dokonce nebyla realizovaná. Přesto Vodafone produkci částečně zaplatí.

## 12 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI

Podle počtu realizovaných aktivit v rámci Lokálního marketingu je vidět, že promo aktivitám na podporu franšízových poboček věnoval Vodafone velkou pozornost. David A Aaker ve své knize Brand Building upozorňuje, že „*koordinace reklamního obsahu ve všech médiích, aniž by došlo k oslabení značky, je skutečnou výzvou, především pokud jsou jednotlivé reklamní nosiče smíchány. Koordinace je o to těžší, že činnost na podporu prodeje jsou často prováděny různými subjekty a osobami, jež mají různé perspektivy, cíle.*“ (Aaker, 2003, s. 27) I z tohoto úhlu pohledu bylo velmi důležité, že do projektu byly zapojeny všechny skupiny, které v rámci společnosti mají trochu odlišné cíle a i způsoby jak cílů dosáhnout. Obchod zaměřený na prodeje, ale především z pohledu množství, marketing na efektivní podporu prodeje a customer relationship management a marketingová komunikace pak na budování značky.

Velmi kladně hodnotím i fakt, že rozšiřování pobočkové sítě, které samo o sobě mělo unikátní rychlost, šlo ruku v ruce s přípravou technického zázemí pro možnost realizace podpory prodeje nově vznikající sítě. I v porovnání s konkurencí, jejíž velikost se výrazně nemění již několik let, je tak vidět více partnerský přístup k franšízantům, kteří se rozhodli pro podnikání pod značkou Vodafone. Partneři mají možnost vlastní realizace, ke které získali potřebné nástroje, ale také know how specialistů na marketingovou podporu nejen na straně Vodafonu, ale také kreativní agentury pro Vodafone pracující. Oproti T-Mobilu nebo O2 může partner vše řešit mnohem rychleji, není tak závislý na marketingovém specialistovi (jestli je v práci, zda má čas, atd.), je jasné schvalovací kolečko s jasnými termíny na schválení. Má velké množství podkladů, ze kterých může čerpat informace potřebné pro realizaci. Není korigován zákazy, ale je spíše směřován k aktivitám, které v minulosti dobře fungovaly. Díky systému šablon nemusí marketingový specialista řešit každý letáček, svůj čas může věnovat sofistikovanější věcem. Z celého nastaveného procesu vnímám, že mu lidé z Vodafonu věnovali spoustu času a podle schopností vymyšleného online systému, Vodafone promo kitu, pravděpodobně i nemalé peníze. Věřím ale tomu, že pokud by tyto přípravy a investice neproběhly, nemohlo by být realizováno tolik aktivit na pobočkách, což by mohlo vést k negativním reakcím franšízantů. Velmi pozitivní je číslo spokojenosti franšízantů s realizovanými aktivitami a zároveň i výstup z workshopu, kde se všechny strany shodli, že by na nastaveném systému nic neměnili. Benefity ale nejsou pouze v tom, že partner má možnost realizovat své vlastní nápady. Za příkladné vidím i nastavení v tom, že partner dostává finanční spoluúčast až po vyhodnocení aktivity ze stra-

ny partnera a lidí z Vodafonu, obchodu i marketingu. Stejně to má nastavené i T-Mobile. Díky tlaku na závěrečné vyhodnocení se zvyšuje šance na nalezení ukázkového proma, se kterým je spokojený nejen franšizant, ale i Vodafone.

Z výše uvedených důvodů **vidím Lokální marketing jako účinně nastavený mechanismus pro realizaci podpory prodeje**. Partneři nejsou nuceni si nic pokoutně vymýšlet a doufat, že jim na to nikdo z Vodafonu nepřijde. Počet aktivit je jen na nich, na jejich potřebě podporu realizovat a ochotě investovat část svých peněz. Většina franšizantů, nejsou podle mého, ani žádní velcí marketéři. Sice už mají zkušenost s jiným druhem podnikání, ale nikdy nebyly součástí velké korporace, nemuseli se řídit zásadami velké značky, která má jasně stanovená pravidla. Myslí, že systém pomohl skloubit i možná trochu pomalejší korporátní reakce na aktivity trhu a naopak velmi rychlé, často na koleni dělané a nekvalitně připravené promo aktivity franšizantů. Veškeré aktivity partnerů se Vodafone snaží mít pod kontrolou jinak než pouze sankcemi. Prevencí, že si partner nebude vytvářet proma v rozporu s nastavením brandu, je nejen finanční participace Vodafonu, ale i připravené manuály o značce a možnostech realizace proma, nastavení předem připravených šablon, doporučených prom v best practices a také možnost konzultace s odborníky.

David A. Aaker (2003) říká, že „*klíčem k silným značkám je konzistence v čase. Firma si může udržet konzistenci vytvořením identity a pozice, které v čase vydrží, skvělým provedením značky a tím, že odolají pokušení identitu značky měnit*“ (Aaker, 2003, s. 297) Toto pokušení nemá ani tak marketing ve Vodafonu, jak by jej měli franšizanti. Proč například neudělat hezké promo na levnější tarify v místní hospůdce, která je velmi oblíbená dělníky z místní fabriky? Partnerovi to přijde jako velmi zajímavý nápad a je i možné, že by měl úspěch. Značka Vodafone, která se v žádném případě nespojuje s alkoholem nebo tabákovým průmyslem, navíc s hostincem, který nesplňuje žádné brandové požadavky, by asi tímto promem utrpěla. Říká se, že budování značky je dlouhý proces, který ale může být zničen během chvíle. Stačí jedno promo pobočky, které bude třeba lživé a pro vnímání Vodafonu v dané lokalitě to může mít velmi negativní následky s dlouhodobým efektem. Navíc v době internetu a sociálních sítí se negativní informace šíří velmi rychle.

Věřím, že nejde uhlídat vše na 100 %, ale díky způsobu nastavení procesu, v kombinaci s předáváním informací, prevencí v podobě školení a především díky vzájemné komunikaci, **lze dát do rukou franšizantů možnost vlastní realizace proma a mít zajištěno, že tím neutrpí brand jako takový**. I když je potřeba být stále obezřetný. Za celou dobu, co běží projekt Lokálního marketingu, nezaznamenali žádné výrazné porušení pravidel. Existují

ale drobnosti, které sice s velkou pravděpodobností nemůžou mít výrazný dopad na vnímání značky, jedná se ale pouze odhalené příklady. Stejně jako mají zkušenost v T-Mobile nebo O2, franšízanti můžou časem zkoušet posouvat laťku toho, co lze a co nelze. V procesu mi tak chybí nastavené kontroly přímo v regionu. Podobně jako se kontroluje komunikace se zákazníky v podobě mystery shopu, by se měla kontrolovat i kvalit výstupů realizovaných aktivit přímo v terénu a zároveň kontrolovat regiony „bez ohlášení“.

Stejně jako všichni z mnou oslovených marketingových specialistů, si myslím, že lokální marketing v pojetí jakékoli značky má svojí budoucnost. I přesto, že je celý svět globálně propojený a značky jako Vodafone můžete potkat i v nejzapadlejším koutě Afriky, vždy by pro takové značky by mělo platit „mysli globálně, jednej lokálně“. Jen tak se stane značka pozitivní součástí daného regionu. *„Vážné úsilí o lokální značku může mít za následek také lepší pochopení potřeb a postojů místní komunity, což může na druhé straně vést k vylepšení výrobku a k účinnější implementaci snahy o vytvoření účinné značky.“* (Aaker, 2003, s. 113)

Nejblíže k této komunitě má pro Vodafone pobočková síť, především franšízanti, kteří mají možnosti i schopnosti udělat z Vodafonu součást místní komunity a pomáhat tak budovat přátelskou tvář značky.

Z celého nastaveného procesu vidím ještě jeden zásadní nedostatek. Franšízanti jsou stále bráni spíše jako třetí strana a nejsou tak součástí Vodafonu. Jak potom mohou šířit pozitivní jméno značky, když nejsou její součástí? Vše mají pouze naučené, ale stojí mimo ni. Jsou „pouze“ prodejním kanálem. V celkovém vyhodnocení neslyším jejich hlas. Jsou spokojeni s rozhodnutím začít podnikat pod značkou Vodafone? Mají dostatek informací k realizaci svých podpůrných prom? Zde vidím prostor na straně Vodafonu ke zlepšení.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

### 13 ÚVOD DO PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Se světem franšizingu souvisí jeden zajímavý vývoj a to chování franšizanta, které se v průběhu byznysu mění. Lépe řečeno prochází několika fázemi. Alespoň podle internetového časopisu Bizzon to říká David Petřík, manažer společnosti Staropramen, který má na starost rozšiřování sítě restaurací Potrefená husa. Podle něho se nejdřív zájemci o franšizu zhruba dva roky seznamují s pravidly, Staropramen startuje jejich podnik a školí zaměstnance. *„Ve druhé fázi se už franšizanti snaží o vlastní inovace, a to je kámen úrazu. V tuto chvíli je naprosto nezbytné tyto snahy eliminovat a nepustit koncept, aby šel jiným směrem. Na druhé straně je důležité respektovat partnera a vše mu trpělivě vysvětlovat,“* říká Petřík. Ve třetí fázi příjemci franšizy prozřou a zjistí, že není lehké podnikat bez zavedené značky v zádech. *„Jsou sice zkroceni, ale ten přebytek jejich energie by se měl poskytovatel franšizy snažit někam nasměrovat.“* (Holeček, [online])

Pokud by toto pravidlo platilo plošně pro všechny franšizanty, nachází se právě Vodafone v krizovém roce, kdy mu hrozí, že se franšizanti rozkoukali a začnou přicházet s inovacemi, které nemusí být úplně v souladu se stylem komunikace Vodafone. Myslím, že by bylo potřeba trochu zvýšit ostrahu a kontrolní mechanismy. Petřík zároveň mluví i o nějakém nasměrování partnerů, využití jejich energie. V celkovém vyhodnocení projektu Lokálního marketingu mi ale chybí právě názor franšizantů. Zástupci franšizantů se zúčastnili pouze jednoho workshopu, ze kterého vzešly nějaké drobné požadavky na úpravy, ale žádná zásadní změna procesu. Což je pozitivní věc. Důležitou otázkou ale třeba zůstává, proč 37 % franšizantů nerealizuje žádné promo. Nepotřebují je nebo obcházejí systém a nikdo o tom neví?

Na základě závěrů z praktické části bych chtěl v této části diplomové práce navrhnout, jakým dalším způsobem si může společnost Vodafone ověřit úspěšnost projektu Lokálního marketingu, více z pohledu franšizantů a jak může identifikovat změny, které je potřeba v tomto projektu udělat pro zajištění jednotné komunikace značky. Myslím, že vnímání důležitosti brandu franšizanty je nejslabší stránkou celého projektu podpory prodeje. Není bez zajímavosti, že zachování kvality značky byla vždy hlavní obava všech dotazovaných marketingových specialistů při otázce rizik vlastní realizace podpory prodeje franšizanty (nebo partnerskými prodejny v případě T-Mobilu).

## 14 SHRUTÍ SLABÝCH MÍST SOUČASNÉHO STAVU

Jak jsem již zmínil v závěru Praktické části, myslím si, že Vodafone má nastavený proces velmi dobře. Minimálně alespoň v porovnání s konkurencí. Především systém v podobě Vodafone promo kitu ušetří čas, zajistí dostatečný přehled o realizovaných aktivitách a pomáhá udržet komunikační styl Vodafone. Níže v několika bodech shrnu slabá místa, kterým by měl Vodafone věnovat pozornost. Týká se to především způsobu předávání informací franšizantů v projektu Lokálního marketingu, získávání zpětné vazby týkající se možného zlepšení procesu včetně kontroly realizovaných aktivit pro potvrzení funkčnosti nastavených pravidel.

### 14.1 Komunikace s franšizanty

- **přímá komunikace** funguje pouze na úrovni Regionální manažer z oddělení prodeje a franšizant. Přímá komunikace marketingu, marcomu případně agentury funguje pouze v případě realizace promo akce, pokud franšizant potřebuje něco konzultovat
- **nepřímá komunikace**, kdy marketing nebo marcom informuje o svých aktivitách Regionální manažery, kteří pak informace předávají dál franšizantům.
- **prostřednictvím Vodafone promo kitu** ve schvalovacím kolečku v podobě poznámek při povolení nebo zamítnutí aktivity nebo doporučení k realizaci. Zároveň ještě fungují informační emaily o změnách ve Vodafone promo kitu. Franšizant se tak např. dozvídá o nových šablonách nebo jiných úpravách či novinkách v systému.
- **Sales konference**, na kterých se představují obchodní cíle společnosti a jiné změny, které se dotýkají pobočkové sítě
- **elektronický newsletter Lokálního marketingu** – občasník o dění v Lokálním marketingu informující o zajímavých promech ostatních franšizantů, novinkách ve Vodafone promo kitu nebo zajímavostech, které mohou pomoci v rámci podpory prodeje. Informace jsou pouze z marketingu nebo marketingových komunikací.

Stávající způsob komunikace vede k několika negativním následkům.

- **Nepředané nebo špatně předané informace** – záleží vždy na schopnostech Regionálního manažera zda, kdy a jak předá informace z marketingu franšizantů. Franšizant se tak může dozvědět pozdě (pokud vůbec), co se na straně marketingu připravuje. Informace může být také překroucená nebo neúplná

- **Pomalé šíření informací** – franšízanti se některé informace mohou dozvídat později než by mohli potřebovat.
- **Nemožnost zpětné vazby** – přímá reakce franšízantů se k marketingu dostává pouze zprostředkovaně a po dlouhé době. Neexistuje žádná rychlá interakce na zjištění zpětné vazby

## 14.2 Kontrola realizovaných aktivit

Nastavený proces je velmi důvěřivý k franšízantům a spoléhá na to, že vše proběhne podle domluveného scénáře. Obvykle je otevřenost a důvěra je ve vztahu velmi důležitá, ale i s ohledem na rizika poškození značky, bych doporučoval větší obezřetnost. Takto nastavený proces vůbec nepodchytí franšízanta, který si udělá vlastní promo aniž by to s kýmkoli konzultoval. Ale i některé aktivity, schválené marketingem, mohou mít při své realizaci různá vylepšení, která nemusí být v souladu se značkou. Pro připomenutí shrnutí, jak probíhají kontroly nyní:

- **Nastavené schvalování ve Vodafone promo kitu** – bez schválení zadání, kde partner představí plánované promo a následné schválení podkladů před produkcí by mělo zamezit špatně postaveným promo aktivitám. Vyhodnocení v tzv. PIRech má potvrdit, že promo bylo realizované dle dohody
- **Regionální manažeři**, kteří jezdí pravidelně za všemi franšízanty jednotlivě by měli mít díky návštěvám jednotlivých regionů přehled o tom co se kde děje a jak například vypadá venkovní reklama instalovaná franšízantem a nebo jestli partner nemá na pobočce materiály, které by tam neměli co dělat.
- **Koordinátor marketingu**, který má na starost koordinaci promo akcí franšízantů občas vyráží do regionu na kontroly. Alespoň podle informace od Šárky Grguričové (2013, [hloubkový rozhovor]), nejde o žádné pravidelné aktivity. Na každou pobočku se stihnou podívat jen jednou za rok.



## 15 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST VODAFONE

Část současných franšizantů jsou bývalí zaměstnanci Vodafonu, často jde Store manažery, kteří se rozhodli zužitkovat své zkušenosti jako franšizant. Většina franšizantů, ale má zkušenost s jiným typem podnikání v daném regionu a Vodafone znali do té doby maximálně jen jako zákazníci. Můžou tito lidé, po úvodním školení o značce, znát její způsob chování, mohou vědět co je to „Vodafone way“, tedy způsob jak se chovat, jak přistupovat k zákazníkům, jak prezentovat produkty a služby, atd? Zajímavě má nastavený způsob zaučení do firemní kultury, pochopení procesů, způsobu přípravy produktu, péče o zákazníka atd. McDonald's, jehož 65 % restaurací jsou franšizy. (McDonald's ČR, [online])

Každý zájemce o franšizu musí projít až čtrnáctiměsíčním školením, než je mu potvrzeno přidělení franšizy. Ve své brožuře věnované zájemcům o franšizu píše: *„Trénink je u McDonald's na prvním místě, protože úspěch společnosti je založen na oddaných, dobře trénovaných lidech a na jednotnosti všech operací ve všech restauracích. Základní částí zaměření McDonald's je stálá odpovědnost za stav a kvalitu vyškolení.“* (McDonald's ČR, [online]) V tomto textu mluví o tom, že chtějí, aby jejich produkty, jejich způsob péče o zákazníky, vystupování atd. bylo všude naprosto totožné. Zákazník nesmí poznat rozdíl, jestli je v Praze, v Brně nebo v restauraci u dálnice na Ostravu. O totéž se snaží i Vodafone. Přestože oba podnikají v jiném oboru, jednu podstatu mají stejnou. Zákazník je u nich na prvním místě a vědí, že ke klientské spokojenosti potřebují pozitivní vnímání své značky.

Myslím si, že první krok, který by Vodafonu pomohl, by bylo zaškolení franšizantů na značkových prodejnách a odděleních v centrále firmy. Franšizant by tak měl větší možnost nadýchat se firemní kultury, pochopit chod firmy s jejími benefity ale i komplikacemi. Jeho vnímání, proč jsou některé věci nastavené tak jak jsou, by pak mohli být jiné.

Nevidím v tuto chvíli ale jako reálné, že by něco podobného Vodafone pro potenciální zájemce o franšizu připravil. Proto se v rámci projektové části zaměřím především na to, jak správně provádět namátkovou kontrolu a také jak zajistit, aby franšizanti byli více součástí značky, aby ji lépe vnímali a chápali.

Pokud pobočka dodržuje nastavená pravidla a veškeré své promo aktivity, i toho nejmenšího charakteru, poctivě zadává přes Vodafone promo kit, jsou už nastavené mechanismy, které zajistí kontrolu kvality a správnosti konečného výstupu. Může se ale stát, že pro franšizanta bude zadávání přes Vodafone promo kit zbytečnou byrokratickou překážkou a

brand manuál jen komplikací, která ho omezuje v rychlé realizaci jeho nápadu. Takovéto „partyzánštině“ se nedá vždy 100% zabránit, ale lze se alespoň pokusit podobné nešvary odhalovat. Pokud se odhalí, existuje možnost penalizace, za porušení smluvních podmínek, které může přesvědčit partnera do budoucna, aby podobnou aktivitu, která je v rozporu s nastavenými pravidly a především poškozují značku, už nikdy nerealizoval. Problém s nepovolenými aktivitami, a především s jejich provedením, zmiňovali všichni oslovení specialisté. Žádná ze společností však nemá nastavený pravidelný, náhodný kontrolní mechanismus, který by podobné aktivity pomohl odhalit. Přitom i pouhá existence podobných kontrol může fungovat psychologicky i jako prevence nepovolených aktivit. Prvním krokem je potřeba nastavit náhodné kontroly, zda je regionech vše skutečně tak, jak se na centrále v Praze tváří.

Další dva kroky jsou především z toho důvodu, aby pomohl pozitivnímu rozvoji spolupráce Vodafone a franšizanti v oblasti podpory prodeje. Pomocí dotazníku zjistí Vodafone vztah franšizantů k projektu Lokálního marketingu a jejich ochotu a chuť vlastní promo aktivity realizovat. Dotazník by měl také pomoci odhalit případné nedostatky nastaveného procesu. Byl by to první krok k větší otevřené vzájemné komunikaci, která by byla podpořena spuštěním komunitního portálu ve Vodafone promo kitu. Kromě rychlého sdílení informací a možnosti získávat zpětnou vazbu na připravovanou nebo realizovanou podporu prodeje v relativně krátkém čase se lidem z Vodafoneu otevírá prostor pro řízenou diskuzi, do které by mohli iniciovat témata.

V rámci projektové části bych se tedy chtěl zaměřit na následující tři kroky, které by měly pomoci najít nebo potvrdit případná slabá místa Lokálního marketingu. Hlavním cílem by pak mělo být větší zapojení franšizantů do Lokálního marketingu v rámci budování značky.

- 1) **Mystery check** – má za úkol prověřit a pravidelně kontrolovat, že nastavené systémy Lokálního marketingu fungují a franšizanti vše realizují podle nastavených pravidel. Cílem je také identifikovat případné problémy, které je potřeba řešit.
- 2) **Výzkum franšizantů o nastaveném systému podpory prodeje** – anonymní dotazník, který by měl pomoci odkrýt reálné vnímání podpory prodeje ze strany franšizantů a jejich spokojenost s nastaveným procesem.
- 3) **Komunikační portál jako součást Vodafone promo kitu** – místo pro interaktivnější společné sdílení názorů, prostor pro komunitní otevřenou diskuzi. Zde by měl marketing nebo marketingová komunikace za úkol aktivněji s franšizanty mluvit a

vysvětlovat důvody, proč se některé aktivity dělají, proč vzniká daná nabídka. Účel portálu je zapojit franšízanty více do chodu firmy, jíž jsou součástí.

### 15.1 Kontrola nepovolených aktivit – Mystery check

Pro kontrolu poboček by byl zaveden tzv. Mystery check, tedy jakási kombinace mystery shoppingu<sup>6</sup> a store checku<sup>7</sup>. Základní myšlenkou tohoto projektu, by bylo monitorovat kvalitu marketingové komunikace v prodejnách, přímých i franšízových, a to zejména z pohledu dodržování Vodafone brand identity. Jedná se pouze o kontrolu komunikace nikoliv o mystery shopping (monitorování kvality prodeje pomocí testovacích nákupů).

Mystery check by byl zaměřený především na:

- 1) **Navigace na pobočku** – zda jde pobočku snadno nalézt, jestli je viditelná v rámci svého okolí a jestli je potřeba navigace na pobočku. Pokud už navigaci mají v jaké kvalitě.
- 2) **Aktivita mimo pobočku** - zda franšízant nerealizuje nějakou neschválenou aktivitu nebo nemá marketingovou podporu komunikovanou v rozporu s brand manuálem a povolenými komunikačními plochami. Kontrola se také zaměří na venkovní reklamu, zda je správně instalovaná a po produkční stránce v pořádku.
- 3) **Interiér pobočky** - zda je merchandising v pořádku, bez nežádoucích invencí (jestli nejsou na pobočce letáky nebo jiné prodejní materiály, které tam nemají co dělat) a pobočka splňuje nastavené Vodafone parametry.

Mělo by jít o co nejsnazší hodnocení, aby měl hodnotitel snazší práci a výsledky nebyly příliš

---

<sup>6</sup>**Mystery shopping** zlepšuje prodejcům zákaznický servis. V západním světě se jedná o službu používanou desítky let. V České republice jde naproti tomu o relativně novou disciplínu. Při testování se vychází ze standardů obsluhy, v nichž firma školí své prodejce. Nedílnou součástí testování je i subjektivní pocit, který hodnotí jak příjemně se prodavač tváří apod. Mystery shopping dokáže odhalit řadu důležitých nedostatků (Marketing a reklama, 2010, [online]).

<sup>7</sup>**Store Check** je hodnocení (přehled) vystavení produktu a jiných reklamních materiálů na podporu prodeje v určitém prodejním místě. Hodnocení je prováděno osobou, která není z obchodního oddělení. Store check se realizuje, aby bylo zřejmé, jak jsou veškeré merchandising produkty a podpůrné materiály ve skutečnosti vystaveny, jak si s nimi umí poradit prodavači a případně jak se produkty prodávají. Informace získané z této aktivity pomohou ke zlepšování marketingové komunikace (Amar research, [online]).

### 15.1.1 Časový harmonogram přípravy a způsob realizace Mystery checku

Pro následné návrhy vycházím z předpokladu, že nebude ve Vodafonu vůle rozšiřovat pracovní místa a tak počítám spíše se zapojením brigádníků – studentů a i v tomto případě musím nějak efektivně rozložit čas s ohledem na finanční úspory. Tím vzniká nutnost připravit formulář pro Mystery check tak, aby byl jednoduchý i pro člověka, který nemá moc velkou praxi v marketingu.

Další předpoklad, je množství poboček, které je potřeba kontrolovat. Jistě by bylo dobré vědět, které pobočky je nutné kontrolovat třeba i každý měsíc, a u kterých je možné kontrolu realizovat v mnohem menších intervalech. Na takové rozdělení je potřeba zjistit vstupní informace. Pro pravidelné kontroly bych pak pobočky rozdělil do tří skupin - Problematické, S malými nedostatky, V pořádku. Následně podle tohoto by byla nastavená frekvence kontrol na jednotlivých pobočkách. Zohlednit by se musela i lokalita. Např. v případě, že by ve stejném městě byly dvě pobočky a jedna z nich byla problematická, pak obě pobočky budou kontrolovány tak, jako by obě byly problematické.

Mastery check bude muset být rozdělený na 2 fáze:

- **První fáze** – zjištění výchozího stavu, úvodní kontrola všech poboček
- **Druhá fáze** – rozdělení poboček do skupin podle „rizikovosti“ a nastavení pravidelného mystery checku. Rozdělení poboček by se pak měnilo podle aktuálního stavu

#### **První fáze:**

- rozdělení poboček do skupin podle tras a naplánování jednotlivých kontrol
- dva brigádníci individuálně kontrolují jim vybrané regiony
- doba trvání cca 3 měsíce (20 poboček za týden)
- následné vyhodnocení formulářů cca 14 dnů
- rozdělení poboček do rizikových skupin

#### **Druhá fáze:**

- rozdělení poboček podle výsledků prvního mystery checku a nastavení množství jejich pravidelných kontrol
- pravidelná kontrola poboček, kdy po každé kontrole vznikne seznam připomínek k dané prodejně, který bude obsahovat jak prostor pro odstranění chyb, tak návrhy co lze v prodejně zlepšit

- časově bez omezení, probíhají pravidelné kontroly

### 15.1.2 Nastavení parametrů Mystery checku a rozdělení poboček

Každá sledovaná oblast bude mít jasně stanovená kritéria, která budou hodnocena takto:

- nejlepší = 1
- středně dobré = 3
- nejhorší = 5

Nastavení hodnocení do tří úrovní má pomoci hodnotiteli snadno a rychle posoudit, zda je nebo není v pořádku. V případě, že si neví rady s odpovědí, platí prostřední odpověď.

K vyhodnocení první fáze mystery checku přiřadíme ke každé pobočce ještě bodový koeficient za aktivitu v Lokálním marketingu. Je to z důvodu, že ten kdo připravuje více promo akcí, může spíše ovlivnit negativně vnímání značky než ten, kdo nerealizuje nic. Koeficient je důležitý pouze pro prvotní hodnocení poboček, aby se k tomuto faktu přihlédlo při nastavení pravidelných kontrol

### 15.1.3 Formulář pro mystery check

Hodnocená kritéria

#### 1) Navigace

- Umístění množství navigačních prvků vzhledem k velikosti města
  - Pouze odpověď: Ano x Ne
- Kvalita míst vystavení (někde sice navigace je, ale může být špatně viditelná. Také záleží kolik je navigačních prvků/cedulí v dané lokalitě, jestli opravdu dovedou až k prodejně)
- Kvalita
  - Vzhled navigace
  - Technický stav (jestli není poničená, špinavá atd..)

#### 2) Exteriér

- Aktuálnost - jestli je použitý motiv z aktuální kampaně, zda nejsou nikde vizuály starých kampaní
- Pestrost - malé nebo naopak velké množství materiálů vzhledem k velikosti prezentačních ploch (pokud například promo akce zaměřená na prodej vysokorychlostní-

ho mobilního internetu neměla by hosteska zároveň rozdávat letáky na levný telefon nebo Studentský tarif)

- Vlastní materiály - použití vlastních materiálů, které nejsou schválené (materiály, které si vytvářejí obchodníci sami a většinou nejsou podle brand manuálu, např. umístění loga atd.)
  - Pouze odpověď: Ano x Ne
- Kvalita brandu - hodnocení dodržování brandových pravidel (jestli je na materiálu logo, pokud ano – je správně umístěno, barevnost materiálu atd.)

### 3) Interiér

- Aktuálnost - použití co nejaktuálnějších dostupných materiálů (to samé jako u exteriéru)
- Pečlivost - doplňování materiálů atd. (jestli je dostatek letáků na prodejně – doplněné stojany na letáky)
- Vlastní materiály
  - Pouze odpověď: Ano x Ne
- Kvalita brandu - hodnocení dodržování brandových pravidel

Ukázka reálného formuláře je v příloze č. 3

#### 15.1.4 Vyhodnocení mystery checku a další kroky

Všechny položky formuláře byly hodnoceny pomocí 2 – 3 stupňové škály. Každá z těchto položek by měla svůj koeficient (vlastní materiály a jejich kvalita měly koeficient 3, ostatní položky 1). Celkový výsledek by se počítal pouze z položek, které bylo možné hodnotit. Škála výsledků byla 1 - 5 (jako ve škole) a kontrolované prodejny byly zařazeny do třech kategorií:

- |                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| ○ Kategorie A = V pořádku           | 1,00 – 2,33 |
| ○ Kategorie B = S malými nedostatky | 2,33 – 3,67 |
| ○ Kategorie C = Problematické       | 3,68 – 5,00 |

Na základě hodnocení vznikne kromě ohodnocení i seznam připomínek pro danou pobočku, který bude obsahovat jak prostor pro odstranění chyb, tak návrhy co lze při realizaci promo aktivit zlepšit. Pokud se objeví nějaký závažnější přestupek, mělo by dojít ke smluvním sankcím.

Podle rozdělení poboček do jednotlivých skupin, bude určena frekvence následných kontrol. U těch nejproblematictějších by počet kontrol měl být nejvyšší, třeba i každý měsíc. V případě poboček s nejlepším výsledkem může nadále fungovat princip důvěry a pobočku lze kontrolovat třeba i jen jednou za půl roku. Při následujících kontrolách by měl „kontrolor“ k dispozici seznam s nedostatky z předešlé kontroly a jeho úkolem bude i monitorovat, zda došlo ke zlepšení a i dle toho se bude odvíjet hodnocení.

Díky nastavenému mystery checku si bude moci Vodafone potvrdit, jestli je nastavení projektu Lokálního marketingu v pořádku především z pohledu ochrany značky. Jestli je nutné něco v tomto ohledu v procesu změnit nebo zda je možné stále nechávat podporu prodeje v rukách franšizantů, tak jak je v současné době nastaveno.

### 15.1.5 Rizika

Rizik ohrožující úspěšnost mystery checku může být několik.

- Finance – nižší rozpočet, než je potřeba, nezajistí kontrolu všech poboček a nebude mít takový efekt jako v případě plošného řešení. Přesto by to byla lepší varianta než kdyby se mystery check vůbec nerealizoval z důvodu finančního
- Lidský element
  - vybraní kontroloři hodnotí vždy subjektivně a tak pobočky mohou mít rozdílné postavení v rámci kontrol jen díky rozdílné přísnosti kontrolorů.
  - Nekvalitní práce kontrolora neodchytí chyby
- Prozrazení příjezdu kontrolora povede k tomu, že franšizant připraví vše tak, jak má být

### 15.2 Výzkum franšizantů o lokální marketingové podpoře

Jednou z chybějících informací týkající se úspěšnosti projektu Lokálního marketingu je zpětná vazba přímo od franšizantů. Jsou spokojeni s nastavením? Jak využívají nabídnutých možností? Chtěli by něco změnit? Otázek může vzniknout velké množství, níže ale navrhuji pouze první dotazník, který má identifikovat postoj franšizantů k Lokálnímu marketingu. Případné další výzkumy, hloubkové rozhovory by měli být postavené na výstupu z tohoto průzkumu.

### 15.2.1 Cílová skupina výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit názor na podporu prodeje u franšíz. Ne ale z pohledu marketingových specialistů, ale z pohledu těch, kteří potřebují dobře nastavenou podporou prodeje zvýšit prodeje svých poboček. Oslovenou skupinou v tomto případě proto budou **majitelé franšíz** Vodafonu. Většinou jde o muže, kteří mají zkušenosti i s jiným typem podnikání než je prodej mobilních služeb. Jsou zvyklí si vše rozhodovat sami ve velmi krátké době, do podpory prodeje vkládají své vlastní peníze. Ze svých jiných podnikatelských aktivit již mají zkušenosti jak k marketingové podpoře přistupovat, ale většinou na základě menšího regionálního proma nebo třeba i jen inzerce. Často nerespektují legislativní limity, protože je neznají, přímý efekt je pro ně důležitější než dlouhodobá strategie, filozofie značky Vodafone je pro ně spíše komplikací při tlaku na prodej a necítí se jí být nějak vázáni (příliš omezující faktor). (Edgerley, 2013, [hloubkový rozhovor]) Osloveno by mělo být celkem 180 lidí s očekávanou responsí 50 %, tedy 90 lidí.

### 15.2.2 Cíle výzkumu

Výsledky výzkumu budou sloužit k analýze spokojenosti franšízantů se způsobem podpory prodeje ze strany Vodafonu v rámci Lokálního marketingu. Pro potřeby dalších kroků v rozvoji Lokálního marketingu potřebuje Vodafone pomocí výzkumu získat tyto informace:

- zda jsou partneři Vodafonu sami aktivní v přípravě promoakcí,
- kolik peněz jsou ochotni do marketingové podpory investovat,
- jak úspěšně vnímají dosavadní provedená proma,
- jak vnímají limity nastavené ze strany Vodafonu,
- co by případně na Lokálním marketingu změnili.

### 15.2.3 Zvolená metodika

Především s ohledem na komplikovanost oslovení cílových skupin a nemožnosti zajistit se všemi hloubkové rozhovory jsem se rozhodl pro potřeby výzkumné práce zvolit formu kvantitativního výzkumu, online dotazník, zaslaný emailovou formou na cílovou skupinu. Franšízanti, kteří jsou po celé republice, tak mohou vyplnit otázky jednoduše ze svého počítače, v době, která jim vyhovuje a bez tlaku jiné osoby na rychlost vyplnění. Přestože



bude dotazník odeslán e-mailem, bude anonymní. Dotazovaní dostanou pouze link odkazující na dotazník a nebudou tak pod tlakem na „správnost“ odpovědi.

#### 15.2.4 Návrh dotazníku

Pro zjištění cílů výzkumu uvedených v kapitole 13.4.2 bych vytvořil jednoduchý formulář, který bude v podobě odkazu odeslán na dotazované. S vědomím, že partneři Vodafonu vlastníci franšizu jsou časově zaneprázdnění, musí být dotazník krátký, aby zabral co nejméně času franšizantů, a v podobě uzavřených otázek nebo s předem nadefinovanými odpověďmi, případně v podobě škály, aby dotazovaní nemuseli vymýšlet odpověď. Obsah otázek musí být srozumitelný na první přečtení, aby franšizanty neodradily od pokračování ve vyplnění dotazníku. Dále nesmí obsahovat dotazy na osobní informace, ale musí směřovat přímo k účelu výzkumu.

#### Návrh dotazníku:

1. **Počet franšízových poboček:**
2. **Kolik promo aktivit ročně pro svou pobočku připravíte?**
  - Žádnou
  - 1
  - 2-5
  - 6-10
  - Více jak 10
3. **Jak vysoký náklad za podporu prodeje jedné pobočky byste byl ochotný dát i v případě, že vše budete muset hradit sám (tedy bez participace Vodafonu)?**
  - nic
  - 1 – 5 000 Kč
  - 5 001 – 25 000 Kč
  - 25 001 – 50 000 Kč

- Více jak 50 000 Kč

**4. Vnímáte svá realizovaná proma za úspěšná?**

- Úspěšná
- Spíše úspěšná
- Nelze říct
- Spíše neúspěšná
- Neúspěšná

**5. Jste spokojený s podporou svých aktivit ze strany Vodafonu?**

(na škále od 1 – 5, kdy 1 je velmi spokojen, 5 velmi nespokojen)

**6. Jak hodnotíte Vodafone promo kit**

- Velmi užitečný, nedokážu si bez něj realizaci představit
- Užitečný, ale prodlužuje termín realizace
- Užitečný, ale jen jako přehled materiálů Vodafone
- Nevadí mi, ale nic by se nestalo, kdyby nebyl
- Zrušil bych jej, přijde mi jako zbytečná komplikace
- Nepoužívám jej

**7. Dělal byste si vyhodnocení svých kampaní i bez Vodafone promo kitu?**

- ANO
- NE

**8. Přijdou vám pravidla Lokálního marketingu jednoduchá nebo složitá?**

(na škále 1 – 5, kdy 1 je velmi jednoduchá, 5 je velmi složitá)

**9. Co je podle Vás nejefektivnější podpora prodeje v regionu?**

- Billboardy
- Inzerce v lokálním periodiku
- Rádio
- Hostesky rozdávající letáky

- Event
- Soutěž/ loterie na pobočce
- Jiné:

**10. Předávání informací v rámci Lokálního marketingu je pro vás dostatečné?**

- ANO
- NE

i. Doplňte, co Vám chybí

**11. Změnil byste něco na podpoře poboček ze strany Vodafonu?**

- NE
- ANO

i. Doplňte, co především

**12. Víte co znamená Vodafone way?**

- NE
- ANO

i. Stručně popište

### **15.2.5 Způsob vyhodnocení dotazníku**

Odpovědi na jednotlivé otázky budou seřazeny dle četnosti, porovnány a vyhodnoceny v závěrečné zprávě. Ta by měla přinést společnosti Vodafone informaci, jak se franšízanti staví k současnému stavu podpory prodeje. Součástí zprávy by mělo být i doporučení k dalším krokům. Poslední otázka na závěr pomůže lidem ve Vodafonu udělat si obrázek zda franšízanti ví o základní filozofii společnosti a jejím směřování do budoucna.

### **15.2.6 Rizika**

Hlavním rizikem dotazníku je neochota franšízantů zapojit se do výzkumu. Může se stát, že bude velmi malá response, ze které se nebudou dát vyhodnotit potřebné závěry. Nebezpečím je i nízká upřímnost odpovědí partnerů. Mohou se obávat, že dotazník není ano-

nymní a že v případě negativních komentářů může přijít nějaký postih – např. nižší podpora prodeje ze strany Vodafonu.

Rizikové může být i neprofesionální vyhodnocení na straně Vodafonu. Vzhledem k tomu, že se nepočítá s profesionální agenturou, je třeba, aby do procesu byli zapojeni specialisté z výzkumného oddělení společnosti Vodafone, kteří by si podobným vyhodnocením měli vědět rady.

### 15.3 Komunikační portál ve Vodafone promo kitu

Vytvoření komunikačního portálu by mělo pomoci zrychlit tok informací mezi franšízanty a Vodafone a umožnit výměnu zkušeností mezi franšízanty samotnými. Hlavní benefit portálu by měl spočívat především v aktivním zapojení franšízantů do diskuzí u témat která nastolí lidé z Vodafonu nebo samotní franšízanti. Společný prostor může také pomoci navodit pocit, že jsou všichni součástí jedné rodiny nazvané Vodafone. Věřím tomu, že být součástí jedné komunity nejen pomáhá sdílet společné hodnoty, ale i lépe chápat chování druhých.

Inspirací pro tento portál mi je Facebook a jeho možnost vytvoření „skupiny“, ve které mohou v rámci skupiny pouze přizvaní mezi sebou sdílet informace, jako jsou powerpointové prezentace, texty ve wordu, excelové tabulky, fotky, videa, odkazy na webové stránky, atd. Pod jedním odkazem tak vzniká diskuze k danému tématu, která umožňuje vložení dalších materiálů nebo odkazů. Efektivitu jsem měl možnost osobně si vyzkoušet ve skupině založené čistě jen pro studenty mého ročníku. Zde jsem často našel odpovědi na otázky, které jsem nevěděl, sdílel studijní materiály, mohl diskutovat o společných mimoškolních plánech nebo se vzájemně povzbudit při studiu. Myslím, že tato skupina pomohla i více stmelit kolektiv.

Benefity pro franšízanty by tedy celý systém mohl mít následující:

- otevřenost komunikace
- sdílení informací a zpětných vazeb
- rychlý zdroj informací
- neustále ve spojení s ostatními franšízanty
- další nástroj pro komunikaci s Vodafone

Hlavním cílem portálu pro Vodafone by bylo zjistit co největší interakci franšizantů při vzájemné komunikaci, dostávat rychle zpětnou vazbu na návrhy týkajících se podpory prodeje a možná také najít nejaktivnější franšizanty, se kterými by pak mohl dále více pracovat při zlepšení projektu Lokálního marketingu v rámci vytvořené pracovní skupiny.

Účast lidí Vodafone na tomto portálu je nezbytná nejen z důvodu administrace, ale i z důvodu přinášení témat do diskuze. Tato účast může být ale také hlavním problémem, proč by se na portále franšizanti příliš neangažovali. Pocit řízení Vodafone, může navodit obavu, že nelze přijít s otevřenou kritickou polemikou nebo že aktivní účast na tomto portále může být sledována. Bude tedy hodně záležet na schopnostech administrátora a dalších přispěvatelů z Vodafone, aby tyto obavy ve franšizantech nepodporovali, ale naopak více vzbudili jejich zájem a ukázali jim benefity, které jim portál může přinést. Dalším rizikem, na které je potřeba si hned v úvodu dát pozor, je technická funkčnost a především pohodlné uživatelské prostředí. Pokud uživatele na začátku odradí časté technické výpadky nebo se bude „prát“ s ovládáním portálu, bude velmi těžké je přesvědčit, aby portál využívali.

### 15.3.1 Co je pro úspěšné spuštění potřeba zajistit

Portál nebude potřeba stavět úplně nově „na zelené louce“. Věřím, že bude technicky možné využít stávající platformu Vodafone promo kitu a vytvořit komunitní systém zde. Každý nový portál řeší problém, aby si zajistil dostatečné množství členů. V tomto případě by měl Vodafone ulehčenou práci. Součástí portálu by se automaticky stali všichni zaregistrovaní do Vodafone promo kitu. Výhodou Vodafone promo kitu je i to, že je to pro uživatele známé prostředí a dokážou v něm už pracovat.

Portál by také mohl využívat již funkčního administračního systém pro správu a tvorbu textového i multimediálního obsahu. Všechny tyto funkce už promo kit umí a bude potřeba je pouze naimplementovat do nově vzniklého prostředí.

Potíž by ani neměla být v personálním zajištění. Již nyní na marketingu pracují Regionální koordinátoři, kteří s franšizanty komunikují především prostřednictvím promo kitu. Tato osoba bude ideálním člověkem, který by měl na starost koordinaci portálu v podobě administrátora a zároveň by byl i mediátor případné diskuze. Nemělo by to být přidělování práce, naopak. Tím, že zná, co některé franšizanty trápí nebo jaké dělají nejčastější chyby, může toto dát jako téma portál a informaci, kterou by standardně řešil pouze s daným franšizantem, může sdílet s celou skupinou. Tím může zajistit, že stejný problém nebude muset řešit zase s dalším partnerem individuálně později.

Největším zádrhelem spuštění portálu tak můžou být finance. Ze všech tří navržených kroků jde pravděpodobně o finančně nejnáročnější projekt.

### 15.3.2 Rizika

Kromě technických problémů, které mohou oddálit spuštění portálu nebo snížit potřebu jej využívat může být hlavní riziko v tom, že si franšízanti nenajdou k používání portálu pro výměnu informací. Portál potřebuje aktivní účastníky a bude velmi záležet na schopnostech lidí z Vodafonu doplňovat do portálu pravidelně zajímavý kontent, aby partneři mohli vnímat portál jako užitečný a aby plnil svojí roli. Obsah může být dalším rizikovým faktorem. Může se stát, že Vodafone nebude mít dostatek informací, které by na portál dával. Vzhledem k množství aktivit, které se ale v rámci Lokálního marketingu ve Vodafonu dějí, se ale tohoto problému příliš nebojím.

Poslední riziko je strategické rozhodnutí. Pro vedení může být vytvoření portálu příliš nákladné a z jejich pohledu neefektivní, že na něj neuvolní žádné peníze.

## 15.4 Časový harmonogram a celkové náklady

Nejrychleji realizovatelným projektem by byl dotazování franšízantů. V timingu v tabulce č. 1 počítám s přípravou dotazníku 14 dnů. Přestože je v tuto chvíli připravený, předpokládám, že při skutečné realizaci by Vodafone tento dotazník ještě prošel se svou výzkumnou agenturou a společně ještě doladili. Nejdelsí čas nechávám franšízantů na vyplnění. Počítám s tím, že mají spoustu práce a vyplnění dotazníku nebude úplně jejich prioritou. V půlce toho času by se těm, kteří ještě dotazník nevyplnili, poslal připomínkový email. Po vyhodnocení dotazníku by tak v 7. týdnu mohl znát Vodafone výsledky a mohl začít nastavovat další potřebné kroky.

V případě mystery checku největší čas zabere fyzické objíždění poboček a jejich kontrola. Odhadem by dva lidé měli stihnout cca 20 poboček za týden. Průběžně by se již mohlo pracovat na vyhodnocení, finální informace by Vodafone mohl znát 14. týden po spuštění mystery checku. Po rozdělení poboček do jednotlivých skupin a naplánování tras dalších pravidelných kontrol by začala fáze 2.

Časově nejnáročnější by byla implementace komunitního portálu do systému Vodafone promo kitu. K tomuto časovému návrhu přistupuji zcela laicky a bez technických znalostí

stávajícího systému. Je proto možné, že by na spuštění nestačilo málo přes 4 měsíce, ale mnohem více. Počítám s tím, že nejvíce času by zabralo samotné programování. Testování prostředí potřebuje také svůj čas, aby se daly vycytat případné nedodělky a portál fungoval při svém zpuštění naprosto bezchybně.

Tabulka 1: Časová náročnost realizace navrhovaných změn (zdroj: vlastní tvorba)

týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>Dotazník franšizantům</b>																		
Příprava dotazníku	■	■																
Rozeoslání dotazníku			■	■														
Vyplnění dotazníku franšizanty				■	■													
Připomínkový email těm co nevyplnili						■	■											
Vyhodnocení dotazníku								■	■									
<b>Mystery check</b>																		
Příprava formuláře	■	■																
1. fáze			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vyhodnocení 1. fáze														■	■	■	■	■
2. fáze																		■
<b>Komunitní portál</b>																		
Technologická analýza	■	■																
Návrh řešení a komentáře			■	■														
Programování portálu					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Provozní testy a potřebné úpravy																		
Instalace a spuštění portálu																		■

## 15.5 Časový harmonogram a celkové náklady

V případě nákladů je pouze dotazník aktivitou, kterou lze okamžitě realizovat, aniž bychom museli řešit rozpočet. Náklady jsou nulové za předpokladu, že nejen dotazník, ale i rozesílku a následné vyhodnocení si Vodafone zajistí vlastními silami a nebude realizovat přes agenturu. V tom případě by pak by náklady byly v řádech desetitisíců.

U Mystery checku je nejnákladnější položkou částka za studenty, v jejichž případě počítám s odměnou 80 Kč na hodinu a jejich zaměstnáním na 10 týdnů v 1. fázi. Počítám s tím, že jeden student bude z Prahy a druhý z Brna. Dopravu pak odhaduji jako cenu zpátečního lístku 200 Kč, každý den. Vzhledem k tomu, že ve 2. fázi už nebude potřeba kontrolovat všechny pobočky, odhaduji náklady za poloviční.

V případě komunitního portálu vycházím z průměrné ceny za programátora 1 000 Kč násobených odhadem počtu normohodin. Maximální cenu za přípravu portálu bych nastavil na 500 000 Kč.

Tabulka 2: Celkové náklady za realizaci navrhovaných změn (zdroj: vlastní tvorba)

Dotazník franšizantům	Cena	Komunitní portál	Cena
Příprava dotazníku	0,00 Kč	Technologická analýza	40 000,00 Kč
Rozesílka	0,00 Kč	Návrh řešení a komentáře	10 000,00 Kč
Vyhodnocení	0,00 Kč	Programování portálu	240 000,00 Kč
Celkem	0,00 Kč	Provozní testy a potřebné úpravy	100 000,00 Kč
		Instalace a spuštění portálu	15 000,00 Kč
Mystery check	Cena		
Příprava formuláře	0,00 Kč		
1. fáze - studenti	64 000,00 Kč		
1. fáze - doprava	20 000,00 Kč		
Vyhodnocení 1. fáze	0,00 Kč		
2. fáze - studenti	32 000,00 Kč		
2. fáze - doprava	10 000,00 Kč		
Vyhodnocení 2. fáze	0,00 Kč		
Celkem	126 000,00 Kč		
		<b>Celkové náklady</b>	<b>531 000,00 Kč</b>

Celkové náklady na realizaci nejsou malé a v podstatě záleží na strategickém rozhodnutí společnosti, zda by do těchto změn chtěla investovat. Pokud by bylo řečeno, že řešit se má pouze to nezbytně nutné, za mě by určitě šlo doporučení, že Dotazník a Mystery check se musí realizovat. Komunitní portál by bylo jistě příjemné mít, ale projekt Lokálního marketingu by se bez něj mohl obejít dále.



## ZÁVĚR

Jak už jsem několikrát v této práci zmínil, myslím si, že nastavený proces je v tuto chvíli v pořádku a doporučení v Projektové části jsou spíše návrhem, jak zjistit kam by se proces ještě mohl vylepšit a jak třeba zjednodušit.

Praktická část ukázala náskok Vodafonu oproti konkurenci v jeho podpoře franšíz. Jde především o ochotu investovat nemalé peníze do systému, aby vzájemná spolupráce dobře klapala. Analýza ukázala, co vše vytvořený systém dokáže podchytit a kolik informací mají partneři pro svá proma k dispozici. Přestože jsem na obě výzkumné otázky mohl odpovědět kladně, je i v tomto procesu prostor pro zlepšení. Kroky v projektové části navrhuji zlepšení jen částečně. Jejím hlavním cílem bylo nalézt cesty, které by společnosti Vodafone pomohli rozkrýt prostor, kde se na procesu Lokálního marketingu dá ještě pracovat.

Co praktická část ukázala, je nízké zapojení franšízantů do chodu společnosti Vodafone. Většinou jsou velmi aktivní v případě podpory svých poboček, ale vše je velmi individuální a neexistuje podprahové pozitivní šíření hodnot značky Vodafone. Vypadá to, jako by se to franšízantů vůbec netýká. Ti jsou zapojeni „jen“ do prodeje.

V projektové části navrhovaný portál může pomoci k otevřenější debatě mezi lidmi ve Vodafonu a franšízanty. Častější komunikace a sdílení ideálů může přivést všechny na stejnou cestu a hlavně ke snadnějšímu vzájemnému porozumění. Odhalit témata, která by se mohla řešit právě následně na portále, má dotazník. Jde o první krok k pochopení požadavků franšízantů a nalezení jejich případného trápení.

Věřím tomu, že pokud by se realizoval mystery check, a současně proběhly oba výše zmíněné projekty, potřeba kontrol by klesala a možná by na konec šlo jen o rutinní záležitost, která by potvrdila, že je vše v pořádku. Myslím, že dotazník a komunitní portál by dobře fungovali jako prevence a i mezi franšízanty by se našlo dostatek ambasadorů značky, kteří by po nějaké době dokázali vysvětlit, proč je značka tak důležitá i pro jejich prodeje.

Pokud bude Vodafone takto otevřený vůči svým partnerům, budou mít důvěru s ním své nápady řešit. Vzhledem k celkovým rozpočtům, které Vodafone vydává na marketingovou komunikaci, nemyslím si, že by celková částka za přípravu a realizaci byla natolik zásadní, že by navrhovaný mystery check, průzkum a komunitní portál nemohli realizovat. Přínos by myslím nebyl zanedbatelný. Stejně jako spokojený zaměstnanec, i spokojený franšízant šíří dobré jméno firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy a monografické publikace

- [1] AAKER, David A. *Brand building*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav a POSTLER, Milan. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
- [4] BOROIAN, Donald D. a BOROIAN, Patrick J. *The franchise advantage: make it work for you*. Chicago: Nick-Jen, 1987. 235 s. ISBN 0-931073-03-0.
- [5] DU PLESSIS, Erik. *Jak zákazník vnímá reklamu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1456-8.
- [6] JURÁŠKOVÁ, Olga, HORŇÁK, Pavel, a kolektiv. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [7] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [8] KLEINOVÁ, Naomi. *Bez loga*. 1. vyd. Praha: Argo, 2005. 509 s. ISBN 800-7203-671-8.
- [9] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [12] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

- [13] FINKLESTEIN, Ronald. *49 marketingových tajemství pro zaručené zvýšení prodeje*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 279 s. ISBN 978-80-251-1494-0.
- [14] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [15] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [16] PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 600 s., z toho 16 s. barev. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- [17] PŘIBOVÁ, Marie, TESAR, George, a kolektiv, *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 250 s. ISBN 80-86419-38-X.
- [18] STUHLÍK, Petr, DVOŘÁČEK, Martin. *Reklama na Internetu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0201-0.
- [19] TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 620 s., z toho 16 s. barev. příl. Profesionál. ISBN 80-7169-997-7.
- [20] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [21] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Reklama. Jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007a. 184 s. ISBN 978-80-247-2001-2.
- [22] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007b. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
- [23] WUNDERMAN, Laster. *Direct marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 252 s. ISBN 80-247-0731-4.

### Elektronické zdroje

- [24] admosphere. *TOP 3 zadavatele v segmentu „Telekomunikace“ v období 1. 1. 2011 – 30. 9. 2011* [online] 2011 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z:  
<[http://admosphere.cz/index.php?action=media\\_news&lang=cze#mainmenu](http://admosphere.cz/index.php?action=media_news&lang=cze#mainmenu)>

- [25] AMAR Research. *Používané metody výzkumu* [online] cit. 15. 3. 2013] Dostupné z: <<http://amar.cz/index.php?typid=AMARP&viewid=18>>
- [27] Česká asociace franchisingu [online] [cit. 19. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.czech-franchise.cz/>>
- [27] Česká asociace franšizingu [online] [cit. 26. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.czech-franchise.cz/>>
- [28] ČILICHILI a cilichili.cz [online] Facebook [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: <<http://www.facebook.com/cilichili>>
- [29] ČSÚ : Český Statistický Úřad. *Mobilní síť* [online] 2011 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mobilni\\_telefoni\\_sit\\_telekomunikacni\\_a\\_internetova\\_infrastruktura/\\$File/2012\\_web\\_mobil\\_final.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mobilni_telefoni_sit_telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura/$File/2012_web_mobil_final.pdf)>
- [30] DIJK, Albert van. *Studies in Local Marketing* [online]. Ridderker : Labyrint Publication, 2004. 165 s. Dizertační práce. University of Groningen. Dostupné z WWW: <<http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/eco/2004/a.van.dijk/thesis.pdf>>.
- [31] Emerald, *Modeling corporate identity: a koncept explication and theoretical explanation* [online] [cit. 10. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858026&show=html>>
- [32] FARGHALI, Hany. *Šéfka Vodafonu: Zdvojnásobíme počet obchodů a budeme je pronajímat.* iDNES.cz [online], 2010 [cit. 19. 3. 2013] Dostupné z: <[http://ekonomika.idnes.cz/sefka-vodafonu-zdvojnashobime-pocet-obchodu-a-budeme-je-pronajimat-1cd-/ekonomika.aspx?c=A100309\\_215033\\_eko\\_profily\\_abr](http://ekonomika.idnes.cz/sefka-vodafonu-zdvojnashobime-pocet-obchodu-a-budeme-je-pronajimat-1cd-/ekonomika.aspx?c=A100309_215033_eko_profily_abr)>
- [33] Franchising.cz – nápady na vlastní firmu [online] [cit. 26. 3. 2013] Dostupné z: <<http://franchising.cz/>>
- [34] GREGOR, Pavel. *Jesse Ronquillo z Telefonicy - Franšizantům nabízíme koncept full service Reseller Magazine OnLine.* [online], 2011 [cit. 20. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.reselleronline.cz/telefonica-czech-republic-jesse-ronquillo>>
- [35] HOLEČEK, Petr. *Podnikání na cizí pěst* [online] Bizzone [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: <<http://bizzone.vodafone.cz/cs/tema/podnikani-na-cizi-pest-139.shtml>>
- [36] HRON, Michal. *Vodafone nasazuje konkurenci parohy - už i na telefonní budky!* mobil.cz [online], 2006 [cit. 15. 4. 2013] Dostupné z: <<http://mobil.idnes.cz/vodafone->

nasazuje-konkurenci-parohy-uz-i-na-telefonni-budky-pl3-/mobilni-operatori.aspx?c=A061204\_154040\_mob\_operatori\_hro>

[37] KARFÍKOVÁ, Denisa. *Úvod do reklamy* [online], 2009 [cit. 23. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-si-zaridit-fransizu/>>

[38] LUKÁŠOVÁ, Jitka. *Jak si zařídit franšizu* [online], 2008 [cit. 19. 3. 2013] Dostupné z:<[http://www.m-journal.cz/cs/reklama/uvod-do-reklamy/uvod-do-reklamy\\_\\_s304x456.html](http://www.m-journal.cz/cs/reklama/uvod-do-reklamy/uvod-do-reklamy__s304x456.html)>

[39] Lidovky.cz. *Ericsson vybuduje v Česku páteřní síť pro Vodafone*. [online], 2006 [cit. 15. 4. 2013] Dostupné z: <[http://byznys.lidovky.cz/ericsson-vybuduje-v-cesku-paterni-sit-pro-vodafone-fxf-moje-penize.asp?c=A060403\\_122749\\_ln\\_ekonomika\\_hlm](http://byznys.lidovky.cz/ericsson-vybuduje-v-cesku-paterni-sit-pro-vodafone-fxf-moje-penize.asp?c=A060403_122749_ln_ekonomika_hlm)>

[40] Marketing a reklama. *Mystery shopping* [online], 2010 [cit. 15. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.marketing-a-reklama.cz/mystery-shopping/>>

[41] MATULA, Vladimír. *Corporate identity* [online], [cit. 15. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/corporate-identity.php>>

[42] McDonald's ČR. *Franšízink* [online] [cit. 18. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/fransizing.shtml>>

[43] MillwardBrown. *TOP 100 Most Valuable Global brands 2012* [online], 2012 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Chart.pdf)>

[44] mobil.cz. *Průzkum: Co vás čeká při nákupu mobilu?* [online] 2001 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <[http://mobil.idnes.cz/pruzkum-co-vas-ceka-pri-nakupu-mobilu-dwu-mob\\_tech.aspx?c=A010404\\_0048384\\_mob\\_tech](http://mobil.idnes.cz/pruzkum-co-vas-ceka-pri-nakupu-mobilu-dwu-mob_tech.aspx?c=A010404_0048384_mob_tech)>

[45] mobilmania.cz: o mobilech víme vše [online] [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <<http://www.mobilmania.cz/virtualni-operatori/sc-275/default.aspx>>

[46] Mobilmania.cz: o mobilech víme vše. *T-Mobile hledá nové obchodní partnery* [online], 2011 [cit. 12. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.mobilmania.cz/tiskove-zpravy/t-mobile-hleda-nove-obchodni-partnery/sc-5-a-1319008/default.aspx>>

[47] PERREY, Jesko. *Retail marketing and branding: a definitive guide to maximizing ROI* [online]. Chichester, West Sussex: Wiley, 2011 [cit. 26. 3. 2011]. Dostupné z: <<http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10510596>>

- [48] Podnikatel.cz. *Franšizantům nabízíme „full service“ koncept* [online], 2011 [cit. 5. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fransizantum-nabizime-full-service-koncept/>>
- [49] Startupnation : Everything you need to build a business. *Go Local : Marketing at a Local Level* [online]. 2005 [cit. 2011-08-10]. Dostupné z: <[http://www.startupnation.com/business-articles/1133/1/AT\\_Go-Local-With-Marketing-Message.asp](http://www.startupnation.com/business-articles/1133/1/AT_Go-Local-With-Marketing-Message.asp)>
- [50] ŠTÍPKOVÁ, Eva, HOUZAR, Petr. *Vodafone Social Media.*, Slideshare [online], 2011 [cit. 4.4.2013] Dostupné z: <[http://www.makevision.net/texty/DP/mobilni-operatori-a-jejich-pusobeni-v-socialnich-mediich.html#\\_ftn110](http://www.makevision.net/texty/DP/mobilni-operatori-a-jejich-pusobeni-v-socialnich-mediich.html#_ftn110)>
- [51] Telefónica O2 Czech Republic. *Podnikajte s O2* [online] [cit. 15. 4. 2013] Dostupné z: <[http://www.o2.cz/corporate/o\\_nas/fransizing-u-o2.html](http://www.o2.cz/corporate/o_nas/fransizing-u-o2.html)>
- [52] T-Mobile Partnership. *Benefity pro partnery* [online] [cit. 15. 4. 2013] Dostupné z: <[https://partnership.t-mobile.cz/cz\\_new\\_benefits.dtag?ActiveID=2197](https://partnership.t-mobile.cz/cz_new_benefits.dtag?ActiveID=2197)> a <[http://www.t-mobile.cz/dcpublic/OP-Partnership\\_Marketingovy\\_fond.pdf](http://www.t-mobile.cz/dcpublic/OP-Partnership_Marketingovy_fond.pdf)>
- [53] VEJSTA, Per. *Raiffeisenbank nově i na pobočkách operátora Vodafone.* Mobilnet.cz [online], 2011 [cit. 19. 3. 2013] Dostupné z: <<http://mobilenet.cz/clanky/raiffeisenbank-nove-i-na-pobockach-operatora-vodafone-8089>>
- [54] Vodafone Group. *About Vodafone* [online] [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <<http://www.vodafone.com/content/index/about.html>>
- [55] Vodafone Czech Republic. *O Vodafonu* [online] [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <<http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/>>
- [56] *Vodafone Czech Republic* [online] [cit. 26. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/>>
- [57] *Vodafone United Kingdom* [online] [cit. 26. 3. 2013] Dostupné z: <<http://www.vodafone.co.uk/about-us/index.htm>>
- [58] Vodafone promo kit [online] [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: <<http://promo.vodafone.cz/>>
- [59] WARD, Susan. *Should You Buy A Franchise?* [online][cit. 19. 3. 2013] Dostupné z: <<http://sbinfocanada.about.com/od/franchiseinfo/a/buyfranchise.htm>>

**Firemní literatura interní materiály**

[60] Vodafone brand manuál. Vodafone Czech Republic, 2009, pdf. soubor

[61] Vodafone Core Brand Guidelines. Vodafone Group, 2009, pdf. soubor

[62] Regional marketing – project overview. Vodafone, 2010, ppt soubor

[63] Best practices (2011). Vodafone, 2010, ppt soubor

[64] 10 Best of 2011. Vodafone. 2012, ppt soubor

[65] Bottom up – overview. Vodafone. 2011, ppt soubor

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: <i>Schéma vlivu Corporate identity</i> (zdroj: Emerald, [online]).....	17
Obrázek 2: <i>Vyhledávání pobočky Vodafone na Mapy.cz</i> (Zdroj: Vlastní zpracování dat ze Seznam.cz).....	33
Obrázek 3: <i>Mapa zobrazující působnost skupiny Vodafone</i> (zdroj: vodafonebrand.com).....	42
Obrázek 4: <i>Základní pilíře Vodafone brandu</i> (zdroj: Vodafone Core Brand Guidelines).....	46
Obrázek 5: <i>Tón značky</i> (zdroj: Vodafone brand manual).....	46
Obrázek 6: <i>Jak správně pracovat s vizuály</i> (zdroj: Vodafone Core Brand Guidelines).....	47
Obrázek 7: <i>Vývoj počtu klientů u jednotlivých operátorů</i> (zdroj: ČSÚ, [online]).....	50
Obrázek 8: <i>Rozložení ceníkových hodnot reklamního prostoru do jednotlivých mediotypů pro TOP 3 zadavatele v segmentu „Telekomunikace“ v období 1. 1. 2011 – 30. 9. 2011</i> (zdroj: admosphere, 2011, [online]).....	53
Obrázek 9: <i>Ukázka vánoční guerilové kampaně Vodafone</i> (zdroj: mobil.cz [online]) .....	54
Obrázek 10: <i>Rozdělení Lokálního marketingu ve Vodafone pro potřeby dělení finančních nákladů určených pro Lokální marketing.</i> (Vlastní úprava z interní prezentace Regional marketing – project overview).....	59
Obrázek 11: <i>Vodafone promo kit – úvodní stránka systému</i> (zdroj: Vodafone promo kit [online]).....	62
Obrázek 12: <i>Vodafone promo kit – ukázka vytvořeného letáku</i> (zdroj: Vodafone promo kit [online]) .....	62
Obrázek 13: <i>Ukázka e-newsletterů Lokálního marketingu pro franšizanty</i> (zdroj: interní materiály Vodafone) .....	63
Obrázek 14: <i>Opening promo – ukázka letáku, billboardu a hypercubu</i> (zdroj: interní materiály Vodafone).....	66
Obrázek 15: <i>Ukázky způsobu zviditelnění pobočky: navigace v podobě podlahové samolepky, zvýraznění umístění pobočky „muším křídlem“ a účast pobočky na Pivních slavnostech v Jindřichově Hradci</i> (zdroj: interní materiály Vodafone).....	67
Obrázek 16: <i>Ukázka proma v Karlových Varech s promotérem v kostýmu a spotřebitelskou, tipovací soutěží.</i> (zdroj: interní materiály Vodafone) .....	68
Obrázek 17: <i>Ukázka letáků s kvartálními nabídkami</i> (zdroj: interní materiály Vodafone).....	69



---

Obrázek 18: <i>Ukázka voucherů používaných jako tzv. closery</i> (zdroj: interní materiály Vodafone).....	69
Obrázek 19: <i>Graf aktivity poboček ve Vodafone promo kitu</i> (zdroj: Bottom up – overview, 2011).....	76
Obrázek 20: <i>Ukázka letáků z dílny některých franšizantů</i> (zdroj: interní materiály Vodafone).....	79
Obrázek 21: <i>Ukázky některých nepovolených aktivit franšizanů</i> (zdroj: interní materiály Vodafone).....	80

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: *Časová náročnost realizace navrhovaných změn* (zdroj: vlastní tvorba)..... 103

Tabulka 2: *Celkové náklady za realizaci navrhovaných změn* (zdroj: vlastní tvorba) ..... 104

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Strukturovaný rozhovor se specialisty

PŘÍLOHA P II: Ukázka zadání aktivity do Vodafone promo kitu

PŘÍLOHA P III: Formulář Mystery check

PŘÍLOHA P IV: Příložené CD s rozhovory se specialisty

## **PŘÍLOHA P I: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR SE SPECIALISTY**

1. Co si představujete pod pojmem:

- a. lokální marketing
- b. lokální marketingová komunikace

2. K jakému výroku se více přikláníte?

- a. Marketingová komunikace by měla být vedena především lokálně.
- b. Marketingová komunikace by měla být vedena především centrálně.

3. Jak striktní by měla být dána centrálou pravidla pro lokální komunikaci? V čem by naopak měla mít lokální pobočka větší volnost? Proč?

4. Jak benevolentní řízení marketingové komunikace z pohledu globální značky by směrem k centrále v ČR mělo být? Co by podle Vás mělo být řízené ze strany mateřské firmy a co by na druhou stranu mělo být vždy ponecháno na rozhodnutí centrály v České republice? Proč?

5. Seřadte prosím výroky dle důležitosti.

- a. Nejdůležitější je, aby se získalo povědomí o konkrétním prodejním místě, aby je navštívilo co nejvíce zákazníků.
- b. Nejdůležitější je, aby se díky kampani prodalo co nejvíce produktů, aby se vrátili veškeré náklady na ni.
- c. Nejdůležitější je, aby nedošlo k poškození značky díky nesjednocenému způsobu komunikace se zákazníky.

6. Jaká je hlavní výhoda lokální marketingové komunikace? A nevýhoda?

7. V čem vidíte hrozbu nebo zásadní problém lokální marketingové komunikace?

8. Jaká jsou pozitiva rozšíření prodejní sítě pro marketingovou komunikaci?

9. A naopak, jaké jsou nevýhody široké prodejní sítě?

10. Měly by mít franšízové prodejny jiná pravidla, než mají Vodafone prodejny? Pokud ano, tak proč?

11. Souhlasíte s podporou Lokálního marketingu Vaší společností?

12. Jak přesně externí pobočky podporujete v rámci jejich podpor prodeje?

13. Souhlasíte se způsobem podpory externích prodejen Vaší společností?
14. Jaké typy marketingového komunikačního mixu mohou franšizanti využívat pro svá lokální proma?
15. Jak ideálně by měl systém podpory těchto poboček nejlépe fungovat?
16. Kdybyste mohli na současném stavu něco změnit, co by to bylo?
17. V čem vidíte budoucnost marketingové komunikace na lokálních trzích? Jaké jsou budoucí trendy v marketingové komunikaci?

## PŘÍLOHA P II: UKÁZKA ZADÁNÍ AKTIVITY DO VODAFONE PROMO KITU

**Zadání marketingové podpory**  
*Obchodní partner společnosti Vodafone Czech republic a.s..*

**Identifikační údaje**

ID a název prodejny:

Obchodní jméno  IČO

Sídlo společnosti:

Adresa prodejny:

Telefon  Email

SM/RS:

**Obecné info**

Název akce

Důvod akce

Popis nabídky

Způsob realizace

Cílová skupina

Místo akce

Cíle akce  
(přirůstek GA,  
přirůstek TC)

Timing akce

Specifika prodejny

# PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ MYSTERY CHECK

Mystery Check					
Název a adresa prodejny	<input type="text"/>				
Datum a čas kontroly	<input type="text"/>				
Navigace	Navigace	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>
	Kvalita	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Exteriér	Aktualnost	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Pečlivost	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Vestní mateřina	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>
	Kvalita brendu	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Interiér	Aktualnost	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Pečlivost	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Vestní mateřina	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="A"/>	<input type="text" value="B"/>	<input type="text" value="C"/>
	Kvalita brendu	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Zapracování přípomínek	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Hodnocení Vodafone	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Scoring	<input type="text" value="0"/>				
Průměr	<input type="text" value="0,0"/>				
Celkové hodnocení	<input type="text"/>				
Hlavní problémy	<input type="text"/>				
Doporučení a podněty ke zlepšení	<input type="text"/>				