

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingový výzkum na vybraném trhu

Iveta Mužíková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Iveta Mužíková

Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingový výzkum na vybraném trhu

Název anglicky

Marketing research at chosen market

Cíle práce

Hlavním cílem předkládané práce je prostřednictvím vlastního marketingového výzkumu identifikace a pochopení tzv. zákaznické cesty spotřebitele v oblasti mobilních telekomunikačních služeb, konstrukce obecného modelu rozhodovacího procesu a pochopení hlavních činitelů, jejich vzájemných vazeb a vlivu kontextu na spotřebitelovo chování. Dílčím cílem je pochopení vlivu značky mobilního operátora v průběhu zákaznické cesty, resp. v rámci teoretického modelů nákupního trychtýře.

Metodika

Teoretická část práce sleduje vymezení pojmu značka a popisuje její roli v nákupním procesu zákazníka – jeho jednotlivé fáze a faktory, které spotřebitelské chování ovlivňují. Pro dokreslení významu značky v rámci marketingu jsou rovněž v teoretické části zahrnuty kapitoly popisující honotu značky, positioning, produktovou strategii a výzkum značky.

Praktickou část tvoří představení mobilních operátorů působících na českém trhu a kvalitativní výzkum mapující proces komplexního rozhodování spotřebitele při výběru značky mobilního operátora, jež byl proveden formou hloubkových rozhovorů. Důraz je kladen na výzkumná témata týkající se důvodů a motivací spotřebitelů ke změně mobilního operátora, proces shromažďování a třídění informací a následný výběr konkrétní značky. Zkoumáno je i zpětné vyhodnocení výběru spotřebitelů a vliv zákaznické zkušenosti na případnou další změnu dodavatelů telekomunikačních služeb.

V závěru práce je výzkum vyhodnocen formou analýzy, na jejímž základě jsou nastíněna doporučení na možná vylepšení marketingových programů mobilních operátorů.

V práci jsou použity následující metody: deskripce, dotazování, analýza, syntéza a prognóza.

Doporučený rozsah práce

60 -80

Klíčová slova

marketing, výzkum, značka, telekomunikace, mobilní operátor, zákazník

Doporučené zdroje informací

Bradburn, N., Sudman, S., Wansink, B. (2004). The Definitive Guide to Questionnaire Design : for Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires. John Wiley & Sons.

Farris, P. a kol. (2010). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. FT Press.

Kapferer, J.-N. (2008). The New Strategic Brand Management. Kogan Page Publishers.

Schultz, D., Walters, J. (1997). Measuring Brand Communication ROI. Association of National Advertisers.

Sterne, J. (2010). Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment. John Wiley & Sons.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Čerkašov

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingový výzkum na vybraném trhu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Čerkasovovi za vedení diplomové práce.

Marketingový výzkum na vybraném trhu

Souhrn

Práce pojednává o rozhodovacím procesu spotřebitele při výběru poskytovatele mobilních služeb. Jejím hlavním cílem je prostřednictvím empirického výzkumu zmapování hlavních faktorů, motivací a důvodů spotřebitelů vedoucí ke změně značky mobilního operátora a následné vyhodnocení a aplikace zjištěných informací na možné vylepšení stávajících marketingových programů mobilních operátorů.

Teoretická část představuje vymezení termínu značka z pohledu zákazníka a její roli v rámci nákupního procesu, a dále popisuje významné pojmy z oblasti brand managementu v kontextu spotřebitelského chování a rozhodování.

Praktickou část tvoří vlastní kvalitativní výzkum prováděný formou hloubkových rozhovorů, který je zaměřen na výzkumná témata zákaznické zkušenosti, loajality a hlavních vlivů působících na spotřebitele při výběru značky na telekomunikačním trhu. Získané poznatky identifikují kritická místa v nákupním trychtýři, která zásadně ovlivňují rozhodování spotřebitele při výběru konkrétní značky mobilního operátora.

Klíčová slova: telekomunikace, marketing, kvalitativní výzkum, zákazník, značka, brand management

Marketing research at chosen market

Summary

This thesis discusses the decision making process of consumers in choosing brands of mobile phone service provider. Its main objective is an empirical research mapping the main factors, motivation and reasons leading consumers to change brands of mobile operator and the subsequent evaluation and application of the collected information on possible improvements to existing marketing programs for mobile operators.

The theoretical part represents the definition of brand from the customer's perspective and its role in the purchasing process and it describes important concepts in the field of brand management in the context of consumer behavior and decision-making.

The practical part includes qualitative research carried through in-depth interviews, which focuses on research topics of customer experience, loyalty and major influences on consumer choice of brand in the telecommunication market. The acquired knowledge identifies critical points in the purchase funnel, which significantly affect consumer decision when choosing a particular brand of mobile operator.

Keywords: telecommunications, marketing, qualitative research, customer, brand, brand management

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Definice značky.....	12
3.1.1 Značka z pohledu firmy	12
3.1.2 Značka z pohledu zákazníka	14
3.2 Model nákupního chování spotřebitele	15
3.2.1 Černá skříňka spotřebitele	15
3.2.2 Faktory ovlivňující spotřební chování	16
3.2.2.1 Kulturní faktory	16
3.2.2.2 Společenské faktory.....	17
3.2.2.3 Osobní faktory	18
3.2.2.4 Psychologické faktory	20
3.3 Role značky v nákupním procesu	21
3.3.1 Fáze uvědomění	22
3.3.2 Plánovací fáze	24
3.3.3 Nákupní fáze	25
3.3.4 Zkušební fáze	27
3.4 Identifikace a positioning	27
3.4.1 Cílový trh	28
3.4.1.1 Podmínky efektivní segmentace.....	29
3.4.2 Příslušnost k produktové kategorii	30
3.4.2.1 Asociace a odlišnosti v produktové kategorii.....	30
3.4.2.2 Asociace parity	31
3.4.2.3 Příslušnost versus odlišnost v produktové kategorii	31
3.4.3 Aktualizace positioningu	32
3.4.3.1 Žebříčkování.....	33
3.4.3.2 Reakce	33
3.5 Produktová strategie.....	34
3.5.1 Vnímaná hodnota a kvalita	34

3.5.2	Masová customizace	35
3.5.3	Aftermarketing	36
3.5.4	Věrnostní programy	36
3.6	Značka a kvalitativní přístupy k měření	36
3.6.1	Metoda hloubkových rozhovorů	38
4	Empirická část	40
4.1	Představení mobilních operátorů v ČR	40
4.1.1	Vývoj produktů	41
4.1.1.1	Hlasové služby	41
4.1.1.2	Datové služby a televize	42
4.1.2	Cenová politika	43
4.1.3	Věrnostní programy	44
4.1.4	Společenská odpovědnost	44
4.1.5	Reklama	45
4.1.5.1	Media mix a mediální investice	46
4.2	Představní výzkumu	49
4.3	Výzkum vlivu značky na rozhodování při výběru mobilního operátora	50
4.3.1	Barbora, 28 let, Most	50
4.3.2	Jakub, 34 let, Hradištko	52
4.3.3	Nikola, 34 let, Praha	55
4.3.4	Jarmila, 29 let, Praha	57
4.3.5	Petra, 33 let, Praha	59
4.3.6	Marek, 29 let, Praha	61
4.3.7	Hana, 28 let, Praha	63
4.3.8	Jan, 38 let, Praha	65
4.3.9	Daniel, 40 let, Praha	67
5	Výsledky a diskuze	69
5.1	Analýza výzkumu	69
5.1.1	Role značky v zákaznické cestě	71
5.1.2	Nástroje marketingového mixu dle fází nákupního trychtýře	72
6	Závěr	75
7	Seznam použitých zdrojů	77
8	Přílohy	79
8.1	Příloha č. 1 – tabulka analýzy výzkumu	79

1 Úvod

Mobilní operátoři v České republice čelí v posledních letech úplnému nasycení telekomunikačního trhu. Počet aktivních SIM karet převyšuje počet obyvatel ČR a konkurenční boj se odráží především v cenové politice, která již pro české operátory, členy nadnárodních koncernů, není tolik zisková.

Strategie hráčů na telekomunikačním poli proto spočívá především ve vývoji datových služeb, které se s nástupem éry tzv. chytrých telefonů stávají čím dál tím více oblíbené, samozřejmé a dostupné.

Značky mobilních operátorů působících na českém trhu v uplynulých třech letech prošly vývojem jak v oblasti nabízených služeb a cenových optimalizací, tak v oblasti reklamních strategií. S příchodem tzv. neomezených tarifů a zároveň vstupem nových virtuálních operátorů na český mobilní trh se výrazně rozšířily možnosti uživatelů mobilních služeb a boj o nové zákazníky, resp. zákazníky konkurence, se pro operátory stal o to vyostřenějším. Portfolio nabízených produktů i cenová politika jsou u většiny mobilních operátorů téměř identické, do popředí se proto při akvizici zákazníků dostávají čím dál tím více retenční nabídky, kvalita zákaznického servisu a vlastní zákaznická zkušenost předávaná loajálními klienty.

Diplomová práce je proto zaměřená na zmapování vazeb spotřebitelů na značky mobilních operátorů, identifikaci hlavních motivací a důvodů pro výběr nebo změnu mobilního operátora a zároveň na doporučení vyplývající z vlastního empirického výzkumu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem předkládané práce je prostřednictvím vlastního marketingového výzkumu identifikace a pochopení tzv. zákaznické cesty spotřebitele v oblasti mobilních telekomunikačních služeb, konstrukce obecného modelu rozhodovacího procesu a pochopení hlavních činitelů, jejich vzájemných vazeb a vlivu kontextu na spotřebitelovo chování. Dílčím cílem je pochopení vlivu značky mobilního operátora v průběhu zákaznické cesty, resp. v rámci teoretického modelů nákupního trychtýře.

2.2 Metodika

Teoretická část práce sleduje především vymezení pojmu značka a popisuje její roli v nákupním procesu zákazníka – jeho jednotlivé fáze a faktory, které spotřebitelské chování ovlivňují. Pro dokreslení významu značky v rámci marketingu jsou rovněž v teoretické části zahrnuty kapitoly popisující hodnotu značky, positioning, produktovou strategii a výzkum značky.

Praktickou část tvoří představení mobilních operátorů působících na českém trhu a kvalitativní výzkum mapující zákaznickou cestu (proces komplexního rozhodování) spotřebitele při výběru značky mobilního operátora, jež byl proveden formou hloubkových rozhovorů. Důraz je kladen na výzkumná témata týkající se důvodů a motivací spotřebitelů ke změně mobilního operátora, proces shromažďování a třídění informací a následný výběr konkrétní značky. Zkoumáno je i zpětné vyhodnocení výběru spotřebitelů a vliv zákaznické zkušenosti na případnou další změnu dodavatelů telekomunikačních služeb.

V závěru práce je výzkum vyhodnocen formou analýzy, na jejímž základě jsou nastíněna doporučení na možná vylepšení marketingových programů mobilních operátorů.

V práci byly použity následující metody: deskripce, dotazování, analýza, syntéza a prognóza.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice značky

Oxfordský americký slovník (1980) definuje pojem značka (anglicky „brand“) primárně jako ochrannou známku nebo zboží určité výroby, následně pak také jako znak, případně identifikaci vytvořenou horkým železem. Stejný zdroj, ovšem v roce 1934, popisuje značku především jako „rozpálené nebo doutnající dřevo nebo rozžhavené železo, které slouží k vytvoření nesmazatelné stopy a symbolu, který následně zanechá“. Zmínka o ochranné známce je až poslední v seznamu. Rita Clifton (2003) poukazuje porovnáním těchto dvou definic na váhu, kterou v průběhu padesáti let pojem značky získal v komerčním využití.

Moderních definic lze v dnešní době nalézt nespočet. Zaměříme-li se na značku jako pojem v nejobecnější rovině, můžeme uvést například definici podle AMA (American Marketing association), která brand (dále jako synonymum pro značku) popisuje jako „jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“.

Chceme-li však porozumět konceptu úspěšné značky, je potřeba brand definovat z více rozdílných pohledů. Jiný význam totiž sehrává v roli ochrany duševního vlastnictví, jiný v roli aktiva, jež je pro firmu ocenitelné konkrétní finanční hodnotou, a v neposlední řadě zcela odlišný význam je kladen značkám jakožto nástrojům marketingu, které budují povědomí o službě nebo produktu.

3.1.1 Značka z pohledu firmy

Značky poskytují firmám množství cenných funkcí. Pomáhají k identifikaci produktů či samotnému vyhledávání firem, poskytují firmám legální ochranu, propůjčují výrobkům jedinečné asociace a významy a následně napomáhají odlišovat je od ostatních produktů (Keller, 2008). Z pohledu firem by pak značka mohla být definována v následujících dvou rovinách:

3.1.1.1 Právní definice

Kapferer (2012) uvádí mezinárodně uznávanou právní definici značky jako „znak nebo soubor znaků, jež dokládají původ výrobku nebo služby a odlišují je od konkurence“. Značky historicky sloužily především jako ochrana výrobce proti krádeži – označovaný dobytek byl jednoduše rozpoznatelný a v případě jeho odcizení bylo snadné identifikovat jeho původ. V dnešní době je jméno značky možné registrovat pod ochrannou známku, výrobní postupy patentovat, obal, design nebo produkt samotný chránit autorským právem. Klíčovým momentem, o který se právní definice opírá, je datum registrace zmiňovaných patentů nebo ochranných známek. Kapferer ho přirovnává k pomyslným narozeninám značky – datu, kdy se značka oficiálně stává majetkem a je právně chráněna proti zneužití. Jakkoliv je duševní vlastnictví pro firmy důležité, v rámci samotného brand managementu by právní definice neměla tvořit jeho základy – zcela totiž opomíjí fakt, že kvalitní značky musí být postupně vytvářeny, nikoliv „zrozeny“. Vedle samotné registrace ochranných známek a zajištění jejich legislativních parametrů je tedy potřebný další čas, během kterého je nutné vytvořit i samotné atributy značky a povědomí o ní.

3.1.1.2 Značka jako aktivum

Značky je možné měřit a přiřkládat jim konkrétní hodnoty. Jednou z nich je i hodnota finanční. Kapferer (2012) definuje značku jako nehmotné aktivum, které je možné nalézt na konci finanční rozvahy jako jeden z několika typů nehmotného majetku (v kategorii, která zahrnuje patenty, databáze apod.), ale rovněž jako aktivum podmíněné, které je firmě schopno dlouhodobě produkovat příjmy. Kapferer značku do této kategorie zařazuje především pro jejich téměř bezpodmínečné propojení s hmotným majetkem, jako jsou např. výrobní zařízení. Poukazuje totiž na fakt, že značka je především zastoupena produkty a teprve díky nim je firma schopna generovat případný zisk.

Z uvedených definic je patrné, že značky pro firmy představují hodnotné a právně vymezené vlastnictví, které lze koupit nebo i prodat, ale především vlastnictví, které má schopnost ovlivnit nákupní chování zákazníka. Značky pro spoustu spotřebitelů signalizují jistou úroveň kvality a spokojený zákazník si často ověřený nebo příbuzný produkt vybírá znovu. Tato loajálnost zajišťuje firmám předvídatelnost a jistotu budoucích zakázek a

zároveň vytváří vstupní bariéry nových konkurenčních firem na trh. Tím značky poskytují jistotu budoucích udržitelných zisků svým majitelům (Keller, 2008).

3.1.2 Značka z pohledu zákazníka

Vztah mezi značkou a zákazníkem by se dal definovat jako jistá forma paktu. Spotřebitelé v tomto svazku nabízejí především svoji důvěru a věrnost v očekávání, že se značka bude chovat určitým způsobem. Dosáhnou-li tato očekávání svého naplnění a zákazníci si uvědomí výhodnost a prospěšnost z nákupu produktu dané značky, pravděpodobně značce zůstanou nakloněni a budou její výrobky kupovat i nadále (Keller, 2007). Díky předchozím zkušenostem s různými výrobky a jejich marketingovými programy jsou spotřebitelé schopni rozlišit, která značka uspokojuje jejich potřeby, která méně a která vůbec. Výsledkem může být definice, kterou uvádí Keller (opak. cit., s. 38), a sice že „značky jsou jakýmsi těsnopisem či nástrojem, který zjednodušuje rozhodování při výběru produktu“. Pokud mají zákazníci o značce jisté povědomí a jsou schopni ji rozeznat, pak dle Kellera nemusí dále přemýšlet a získávat nové informace, aby se rozhodli pro daný výrobek.

Značky mohou hrát důležitou roli také v upozornění na konkrétní vlastnosti produktu. Keller (2007) uvádí klasifikaci výrobků do tří hlavních kategorií:

- Produkty, které si lze prohlédnout (tzv. „search goods“)
- Produkty, které se musí vyzkoušet (tzv. experienced goods)
- Produkty, kterým se musí důvěřovat (tzv. „credence goods“)

U výrobků, které si lze prohlédnout, mohou být jejich podstatné vlastnosti ohodnoceny zpravidla pouze vizuálně už při prvním setkání s produktem (barva, velikost, tvar, materiál, odolnost atd.). U výrobků, které je potřeba si vyzkoušet, již nelze vlastnosti tak snadno odhadnout pohledem (bezpečnost, kvalita, trvanlivost) a u výrobků, kterým se musí důvěřovat, zpravidla nejsme schopni se o vlastnostech produktu dozvědět téměř nic (např. u pojistného krytí). V těchto případech může právě značka produktu fungovat jako důležitý signál kvality a predikce dalších vlastností produktu.

Výhody, které značky nakupujícím přinášejí, nemusí být vždy pouze funkčního charakteru. Konkrétní značky cílí na konkrétní okruhy lidí, odrážejí specifické hodnoty a rysy, a proto jsou značky velmi často spjaty s tvorbou image. Představují tak pro spotřebitele nástroj, jak vyobrazit společnosti osobnost, kterou chtějí být. Značky jednoduše vytvářejí stopy v myslích a emocích spotřebitelů i veřejného mínění. Tyto stopy tvoří samotné povědomí o značce, víru v exkluzivitu a nadřazenost přidané hodnoty a následnou emocionální vazbu.

Ze zmiňovaných atributů vychází i Kellerova (2007) tradiční definice značky z pohledu zákazníka, a sice že značka je soubor mentálních asociací vnímaných spotřebitelem, které zvyšují vnímanou hodnotu výrobku nebo služby. Tyto asociace by měly být jedinečné (exkluzivita), silné (významnost) a pozitivní (přitažlivost).

3.2 Model nákupního chování spotřebitele

3.2.1 Černá skříňka spotřebitele

Model nákupního chování spotřebitele je dle Kotlera (2007) do značné míry ovlivněn tzv. "černou skříňkou". Do ní vstupují jak marketingové podněty (produkt, cena, distribuce a komunikace), tak všechny ostatní vlivy a události z okolí kupujícího (kulturní, ekonomické, technologické, politické atd.). V samotné černé skřínce pak podle Kotlera dochází k přeměně podnětů na reakce.

Obrázek 1: Černá skříňka spotřebitele



Zdroj: Kotler (2007)

3.2.2 Faktory ovlivňující spotřební chování

Jak již bylo zmíněno, na nákupy spotřebitelů mají silný vliv kulturní, společenské, osobní a psychologické faktory. Marketingové nástroje tyto specifika zpravidla nemohou formovat, ale musejí je brát v úvahu a marketingové koncepce jim přizpůsobovat.

Kotler (2007) oblasti jednotlivých vlivů člení ještě podrobněji:

Obrázek 2: Faktory ovlivňující chování spotřebitele



Zdroj: Kotler (2007)

3.2.2.1 Kulturní faktory

Kultura představuje v nákupním modelu základní východisko pro chování a hodnoty, které si člověk od narození osvojuje. V různých společenstvích lze pozorovat odlišné zvyklosti a návyky a z nich vyplývající potřeby. Neschopnost přizpůsobit se těmto rozdílům může znamenat sníženou účinnost marketingu, proto je zohlednění kulturních vlivů zásadní složkou marketingových programů (Kotler, 2007).

Subkultura tvoří v rámci kultury specifičtější skupinu lidí, jenž spojuje hodnotový systém založený především na společných životních zkušenostech a situacích. Kotler (2007) jako příklad uvádí segmenty různých světových etnik žijící v USA (Asiaté, Afroameričané, Hispánci) – tyto subkultury nejen že spojuje společný rasový a geografický původ či náboženství, ale i jazyk a specifické spotřebitelské preference. Pozorným zkoumáním těchto specifických trhů lze tedy vytvářet individualizované marketingové programy. Konkrétním příkladem lze uvést maloobchodní řetězec Sears, jenž se zaměřuje

na segment spotřebitelů Hispánského původu – velkou část svých prodejen umísťuje přímo do Hispánských čtvrtí, provozuje webové stránky ve Španělštině a sponzoruje významné hispánské kulturní festivaly a koncerty.

Každá společnost disponuje určitou strukturou **společenských tříd**, ve kterých je příslušnost vymezena nejen společnými hodnotami a zájmy, ale rovněž jistým společenským postavením, jenž je dáno souhrnem veličin jako je příjem, vzdělání, zaměstnání či majetek, přičemž ve většině společenských systémů lze na základě těchto faktorů na společenském žebříčku buď stoupat, nebo klesat. Společenské třídy mají specifické preference při výběrů produktů a značek především v odvětvích jako je např. odívání, trávení volného času nebo vybavení domácností (Kotler, 2007).

3.2.2.2 Společenské faktory

Skupiny lze z hlediska vlivu na spotřebitele rozdělit no následujících kategorií: členské, referenční a aspirační (Kotler, 2007). V rámci členských skupin je zákazník ovlivňován přímo, naproti tomu skupiny referenční a aspirační, do nichž sám spotřebitel zpravidla nepatří, mohou sloužit jako mantinely při utváření vlastních postojů. Referenční skupiny staví jedince před nové modely chování a životní styly, působí na jeho postoje a vnímání sebe sama a nutí ho přizpůsobovat se, což se může promítnout do volby produktu a značky. Důležitou součástí referenčních skupin jsou dle Kotlera (2007) tzv. “Opinion leaders”, neboli názoroví vůdci, kterých si kupující váží díky specifickým vlastnostem, dovednostem a síle osobnosti. Nalezení vhodného názorového vůdce a následné zacílení marketingového programu konkrétního produktu může mít tedy na spotřebitele značný vliv. Tento efekt lze pozorovat např. v měnících se trendech módy nebo hudby.

Rodina je nejdůležitější a nejsilnější spotřebitelskou jednotkou napříč společností. Zájem v tomto společenství se soustřeďuje především na vliv a role muže, ženy a dětí v nákupním procesu. Tyto role se mění v souladu s vývojem životního stylu spotřebitelů – v dnešní době již běžně nákupy potravin a domácích potřeb obstarávají muži a ženy se podílejí na rozhodování při výběru automobilů. Důležitým aspektem v rámci marketingu je

tedy tvorba takových plánů a programů, které budou jako potenciálního kupujícího zohledňovat spotřebitele z řad mužů i žen bez ohledu na to, kdo bude finálním uživatelem produktu (např. deodorant, který žena kupuje pro svého manžela).

Role a společenský status jednotlivce definují jeho pozici v každé skupině. Role spotřebitele je dána činnostmi, které od něj okolí očekává (jedna žena může zastupovat roli matky, manželky, sestry i manažerky ve svém zaměstnání) a logicky se projevuje v jeho nákupním chování. S každou z těchto rolí je spojen společenský status, který odráží vnímání role ostatními členy společnosti a její obecnou vážnost – proto si lidé často vybírají produkty, které tento status odrážejí. Žena jako úspěšná manažerka tedy bude nakupovat takové oblečení, které bude vyjadřovat její roli v zaměstnání i její status. (Kotler, 2007)

3.2.2.3 Osobní faktory

Věk a fáze života jsou významnými faktory ovlivňující spotřebitelské preference. V rámci marketingu se pomocí těchto činitelů často definují cílové trhy a pro ně následně vhodné produkty a marketingové plány. Mezi tradiční skupiny definované fázemi života rodiny patří např. mladí svobodní lidé nebo rodiny s dětmi. V současné době je ovšem kladen důraz i na konkrétní zacílení na alternativní formy rodinného soužití – např. svobodné (tzv. “singles”), neoddané páry, dvojice stejného pohlaví, svobodné rodiče atd.

Zaměstnání jakožto faktor ovlivňující spotřebitelské zvyklosti úzce souvisí se společenskou rolí jednotlivce. Fyzicky pracující lidé nakupují např. spíše hrubší pracovní oblečení, manažeři si naopak pořizují obleky¹. Snahou marketingových pracovníků je dle Kotlera (2007) zjištění, které profesní skupiny jeví o jejich výrobky nadprůměrný zájem. Některé firmy se dokonce mohou specializovat na spotřebitele se specifickou kvalifikací (např. softwarové produkty pro účetní atd.)

¹ S Kotlerovým závěrem je třeba polemizovat, jelikož vychází ze stereotypů, dnes převážně překonaných (pozn. autorky).

Ekonomická situace a s ní spojené nákupní preference spotřebitele se logicky odvíjí od jeho kupní síly (příjmu, úspor). Sledování trendů ve vývoji příjmů nebo úrokových sazeb dává dle Kotlera (2007) výrobcům zboží citlivého na cenu možnost pružně reagovat – měnit design produktu, positioning i samotné ceny (např. v období recese).

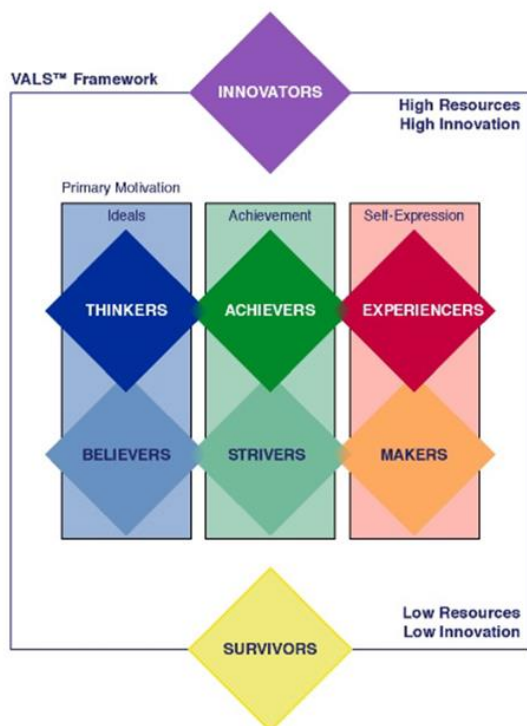
Životní styl charakterizuje způsob života jednotlivce, jenž určuje způsob chování a interakcí člověka se světem. Hlavní charakteristiky spotřebitele Kotler (2007) vyjadřuje zkratkou AIO – činnosti - activities (práce, záliby, sport, společenské události), zájmy – interests (oblíbená hudba nebo móda, rodina) a názory – opinions (na produkty, na politické otázky, sama na sebe sama).

Mezi nejrozšířenější členění spotřebitelů dle životního stylu patří typologie “Hodnoty a životní styly” VALS (values and lifestyles)², jenž spotřebitele člení dle dvou hlavních kritérií: hlavních motivací a disponibilních zdrojů. Základní motivace určující spotřebitelské chování dle VALS tvoří ideály, úspěchy a sebevyjádření. Spotřebitelé, kteří jsou primárně motivováni ideály, se řídí získanými znalostmi a pravidly. Další skupiny spotřebitelů, jejichž motivace pramení z vlastních úspěchů, vyhledává produkty poukazující na jejich postavení a úspěchy mezi vrstevníky. Konečně spotřebitelé, jejichž hlavní zdroj motivace pochází ze sebevyjádření, touží po sociálních nebo fyzických aktivitách, rozmanitostech a rizicích.

Zdroje spotřebitelů jsou v tomto případě definovány jako kombinace demografických ukazatelů (věk, příjem, vzdělání) a psychologických rysů spotřebitele (energie, sebevědomí, intelekt, inovativnost, impulzivita, marnivost). Různé úrovně disponibilních zdrojů pak zvyšují nebo omezují vyjádření spotřebitele nebo jeho základní motivace.

² VALS™. *Strategic business insights* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals>

Obrázek č. 3: Typologie VALS



Zdroj: www.strategicbusinessinsights.com

3.2.2.4 Psychologické faktory

Motivace spotřebitelů k nákupu statků vycházejí z potřeb – vedle základních fyziologických potřeb, díky kterým spotřebitelé nakupují např. potraviny, se může jednat i o potřeby vyšší – seberealizace nebo společenského uznání. Skryté motivace spotřebitelů mohou být zkoumány např. hloubkovými motivačními výzkumy.

Vnímání je proces, pomocí něhož lidé vybírají, třídí a interpretují informace. Kotler (2007) v rámci marketingu popisuje tzv. selektivní zkreslování a selektivní paměť, jenž představují tendence spotřebitelů filtrovat a interpretovat informace tak, aby byly v souladu s jejich vlastním přesvědčením. Zajímavá je rovněž teorie podprahového vnímání reklamy, která má spotřebiteli předat konkrétní sdělení, bez toho, aniž by si ho byl v reálném čase vědom. Žádná studie ovšem reálný účinek těchto sdělení na spotřebitele nepotvrdila.

Učení lze v rámci nákupního modelu charakterizovat jako změnu chování spotřebitele na základě nabytých zkušeností. Učení je výsledkem vzájemné interakce přání, podnětů, impulzů, reakcí a odměn. Praktický význam teorie učení spočívá v možné stimulaci poptávky tím, že výrobci asociují výrobek se silnými tužbami, využijí stimulačních impulzů a spotřebitele následně náležitě odmění (Kotler 2007).

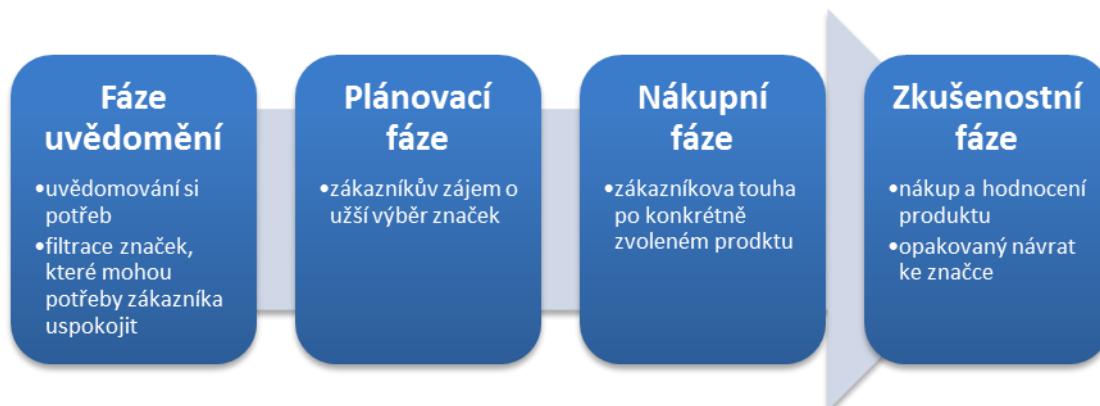
Přesvědčení a postoje spotřebitelé získávají na základě jednání a učení. Přesvědčení je získané mínění o určité skutečnosti nebo věci, tudíž může utvářet image konkrétních produktů nebo značek. Mají-li např. některá přesvědčení negativní dopad na prodej, mohou se je výrobci marketingovou kampaní pokusit změnit. Postoje pak vyjadřují již konzistentní hodnocení a na jejich základě vznikají u spotřebitelů buď sympatie, nebo averze. Postoje je oproti přesvědčením těžké ovlivňovat, proto se firmy zpravidla nesnaží postoje svých zákazníků měnit, ale naopak jim své produkty přizpůsobit (Kotler 2007).

3.3 Role značky v nákupním procesu

Lidé jsou nazýváni zákazníky od momentu, kdy se rozhodnou, že svojí aktuální potřebu nebo přání uspokojí během nákupu a své prostředky smění za produkt. Rozhodnutí v dnešním nákupním procesu, kdy si spotřebitel klade tradiční otázku „Koupit či nekoupit?“ už ale zdaleka není tak jednoduché. Silné značky mají hned několik příležitostí ovlivnit zákazníka před samotným nákupem, ovlivnit konečný výběr a v neposlední řadě též budovat zákaznickou loajalitu.

Celý nákupní proces je charakterizován čtyřmi hlavními etapami.

Obrázek 4: Fáze nákupního procesu



Zdroj: Kahn (2013)

Silné značky mají často výhody v každé ze zmiňovaných fází, nicméně počáteční výhody nemusí nutně znamenat, že zákazník se pro nákup značky opravdu rozhodne.

Kahn (2013) uvádí jako jeden z příkladů tzv. showrooming – proces, ve kterém zákazník vybírá zboží v jednom z kamenných obchodů, ale samotný nákup uskuteční prostřednictvím e-shopu nebo velkých on-line prodejců (např. Amazon). Podobně mohou zákazníci nastudovat výhody a nevýhody značkového výrobku přímo na webových stránkách společnosti a nakonec pořídit podobné zboží nebo jeho kopii u jiného prodejce. Pokud se však firmy pokusí přiblížit k psychologickým procesům a zákaznickově cestě během fází zmiňovaného cyklu nákupního rozhodování, mohou zvýšit pravděpodobnost, že budou spotřebitelé dlouhodobě rozvíjet vztah s jejich značkou.

3.3.1 Fáze uvědomění

Zákazníci jsou především lidé, jež věnují podstatnou část svého času detailům a činnostem každodenního života. Klíčovou úlohou značky v této fáze je proto být zaznamatelná a relevantní. Dle Kahn (2013) se značky stávají relevantní v momentě, kdy u zákazníka vzniká touha nebo potřeba, které může uspokojit právě nákup zaznamenané značky. Samotná potřeba pak u zákazníka může vznikat zcela přirozeně (hlad evokuje nákup potravin; rozbitý kuchyňský spotřebič je potřeba nahradit novým), zároveň ale může být primárně řízená trhem a všudypřítomným marketingem (nové příchutě potravin, nové

modely aut, nově nabízené pojištění atd.). Ze zřejmých důvodů se proto značky snaží být v povědomí spotřebitelů ve správný čas a na správném místě. Obrovskou výhodou mají již zavedené silné značky s velkým podílem na trhu a rozsáhlou distribucí, které vytvářejí tzv. top-of-mind asociace – neboli asociace, ve kterých se spotřebitelům vybavují velké značky jako primární zástupci velkých odvětví nebo produktových kategorií (např. první značka zubní pasty, která se zákazníkovi vybaví atd.).

Pro nové značky je potřeba podobné asociace a zastoupení v povědomí zákazníků nejprve vybudovat. Firmy mohou využít klasické reklamy, tzv. word-of-mouth (sdělení, která se mezi lidmi šíří velmi rychle i bez investic do reklamy) nebo virální strategie či kampaně zaměřené na široké veřejné mínění, nicméně i sebelepší reklamní kampaně mohou být neefektivní, pokud zpráva pro spotřebitele neprojde změti informací a zákazník jí nevěnuje dostatečnou pozornost. Zacílené informace pak zákazník může věnovat pozornost dvěma způsoby: dobrovolně a nedobrovolně (Kahn, 2013).

Dobrovolná pozornost je podmíněna aktivním přijímáním informací o značce ze strany zákazníka, což ovšem vytváří jisté překážky, neboť pozornost je formována právě z pohledu spotřebitele. Zákazník tak reaguje pouze na podněty, kterým byl přímo vystaven. Pokud zákazníci nenavštíví webové stránky konkrétní firmy nebo se nedostanou do obchodu, kde je značka distribuována, je dost možné, že se k němu potřebná informace o produktu nedostane. Stejně tak, nakupuje-li spotřebitel v určitém cenovém rozpětí, do kterého spadá jen určitý okruh značek. Druhým problémem dobrovolné pozornosti vůči značkám ze strany zákazníků je jejich motivace. I když má zákazník příležitost se s informací setkat, zpravidla musí vnímat přidanou hodnotu v jejím přijímání a mít dostatek prostoru pro její zpracování. Proto je důležité informace o značce předávat způsobem, který budou zákazníci vnímat jako originální, vtípný či estetický (Kahn, 2013).

Naproti tomu nedobrovolnou pozornost zákazník věnuje především podnětům, které cíleně nevyhledává nebo je nepředvídá – přitahují ji výrazné zvuky, nápadné obrazy a obecně faktory, které vynikají - např. velikostí či barvou. Pozornost poutají rovněž neúplné siluety a obrázky a v neposlední řadě také nahota, která je v dnešních reklamách velmi častým prvkem – ač ve většině případů naprosto nesouvisí se značkou nebo avizovaným produktem (Kahn, 2013).

3.3.2 Plánovací fáze

Pokud byla předchozí fáze zaměřená na získávání povědomí o značce a příslušné informace o značce se dostaly až k zákazníkovi, nyní nastává fáze, kdy zákazník musí informacím porozumět a utřídit je. Dostane-li se konkrétní značka do užšího zákaznickova výběru, záleží především na množství informací, které je zákazník ochoten si sám dohledat. Obecně je toto množství závislé na vlastní intuitivní “cost-benefit” analýze. Pokud existuje předpoklad, že přidaná hodnota z nákupu zvažované značky existuje, zákazník je zpravidla ochoten věnovat investigaci čas. Kahn (2013) zmiňuje kategorie výrobků, u kterých spotřebitelé informace o značkách zpravidla nevyhledávají vůbec – jedná se především o často nakupované zboží denní potřeby, kde jsou náklady spojené s možností špatného výběru minimální. Zde zákazníci spoléhají především na značky, které důvěrně znají a věří svým očekáváním.

Pokud se však jedná o nový výrobek nebo značku, případně o produkt, který zákazník nekupuje příliš často, ochota hledat informace svépomocí roste, jelikož očekávání u spotřebitelů dosud neexistují. V tomto případě jsou pak nově získané informace více diagnostické než očekávání u již známých produktů či značek. Kahn (2013) rovněž zmiňuje fakt, že spotřebitel v rozhodovacím procesu přikládá větší váhu zjištěným negativním informacím na úkor pozitivních vlastností produktu. Obecně však spotřebitel nepátrá po důkazech, které by vyvrátily jejich dosavadní přesvědčení, naopak má tendence podléhat potvrzení svého zkresleného vnímání – zákazníci tedy přijímají a vyhledávají především informace slučující se s jejich dosavadním přesvědčením a naopak informace, které jsou rozporu s jejich teoriemi, mají tendence ignorovat nebo odmítat. Nakupující bývají ovšem ovlivnitelní svým blízkým okolím – sdílení zkušeností s rodinou, přáteli i on-line na sociálních sítích může tedy mínění spotřebitelů o značce výrazně ovlivnit (Kahn, 2013).

Kahn (2013) dále uvádí tzv. schéma značky, které pracuje s asociacemi, které značky vyvolávají. Toto schéma tvoří síť poznatků a myšlenek, které zákazníci dlouhodobě uchovávají v paměti. Jedná se o atributy značky, vlastní hodnotící reakce i samotný marketing. Všechny tyto informace jsou shromažďovány v uzlech, na které vyvolané asociace následně navazují. Tato síť asociací je rovněž označována jako sémantická. Čím

vice jsou vazby v této síti opakované, tím jsou silnější. Asociace mohou mít vazby orientované jak na značku, tak na konkrétní produkt (Kahn, 2013).

Tato schémata jsou často vypracována ve formě diagramu, kde značka tvoří střed a vazby na jednotlivé asociace jsou dle jejich síly znázorněny v různých vzdálenostech od značky. Pokud se ke spotřebiteli dostane nová informace o značce, je zpravidla vyhodnocena právě skrze zmiňované schéma. Pokud nově zjištěná fakta do schématu jako celku zapadají, jsou přijata a schéma, stejně jako celkový zákazníkuv obraz o značce je rozšířen. Naproti tomu pokud se informace se schématem značky neshoduje, je zpravidla zákazníkem odmítnuta. V brand managementu je tedy tvorba těchto schémat kritickým bodem – jedná se totiž v podstatě o návrh toho, co spotřebitel bude do budoucna ochoten akceptovat a co ne.

Kahn (2013) uvádí jako příklad značku McDonalds. Její schéma tvoří asociace propojené např. se symboly dvou žlutých oblouků, klauna Rolanda, hamburgeru, hranolek, fastfoodu, rodiny nebo místo, kam zajít po škole. Každý ze zmíněných symbolů pak může spustit vlnu dalších asociací, které nemusí být nutně spojeny se zamýšleným významem značky. Přesto drtivá většina asociací plynoucích z tohoto schématu dává zákazníkovi signál, že v restauracích McDonalds bude mít problém sehnat nutričně vyvážené nebo zdravé jídlo – ačkoliv občerstvení nabízené v tomto řetězci může být ve skutečnosti mnohem kvalitnější a “zdravější” než jídlo, které zákazník koupí v jiném fastfoodu.

3.3.3 Nákupní fáze

V momentě, kdy se zákazník dostane do finální fáze výběru konečné značky, se zpravidla rozhoduje na základě úsudků, jež porovnávají poměr kvality a ceny. Během nákupu proto činí řadu kompromisů. Zvažuje, zda se kvalita, kterou od produktu očekává, vyplatí za prodejcem požadovanou cenu. Kahn (2013) uvádí, že ani samotné preference spotřebitelů nejsou stálé – často jsou konstruovány za běhu a reflektují především zákaznickovy potřeby a chutě v daném okamžiku. To může představovat problém pro zákazníky, jenž jsou obtížně schopni předikovat své budoucí preference, obzvláště jedná-li se o případ, kdy nákup a spotřeba neprobíhají společně, ale s jistým časovým odstupem. V případě, že zákazníci nemají dostatek informací nebo času k provedení detailní analýzy

těchto kompromisů, mají tendenci svůj výběr stavět na povrchních a zkratkovitých rozhodnutích. V těchto situacích pak často vítězí značky, jež evokují silné obrazy v povědomí zákazníků, které inspirují a budí důvěru – typickým příkladem je nákup oblečení – zákazníci mohou v daný moment dát přednost výběru luxusní značky, která předurčuje vysokou kvalitu, než aby detailně zkoumali jednotlivé kusy oděvu u více prodejců. Tento rozhodovací proces funguje především v situacích, kdy je kvalita produktu nejednoznačná nebo samotná transakce riskantní. Vysoké náklady plynoucí do marketingových investic, které mají posílit vnímání a prestiž, lze proto tradičně spatřovat např. u bank a pojišťoven (Kahn, 2013).

Důvěra je jedním z kritických faktorů při výběru značky. Společnost BAV Consulting, jedna z největších skupin zabývajících se výzkumem značek na světě, přikládá faktoru důvěry zásadní význam obzvláště po globální recesi z roku 2008. Na přelomu století se důvěra zákazníků ve značky pohybovala okolo 50%. Výzkumy z roku 2009 následně prokázaly, že toto číslo kleslo téměř o polovinu. Lidé uváděli, že věří pouze čtvrtině značek na trhu. Pokles důvěry byl nejvíce zaznamenán u bank, pojišťoven, investičních společností a dalších firem z odvětví finančních služeb, nicméně propad důvěry byl patrný napříč všemi odvětvími. Výzkumy společnosti BAV rovněž poukázaly na fakt, že důvěryhodnost značky roste především na základě doporučení jiných spotřebitelů nebo blízkých osob. Zásadní význam v posilování důvěry značek je přisuzován sociálním sítím – např. aktivita uživatelů Facebooku spojená s konkrétní značkou nebo produktem indikuje, že zákazník je ochoten o značce s ostatními uživateli diskutovat, sdílet zkušenosti a dál šířit její poselství, což může být zdrojem transparentnosti a inspirace pro potenciální nové zákazníky. Lze tak předpokládat, že nepoctivé značky v kontrole sociálních médií v dnešní době neobstojí. BAV nicméně poukazuje na fakt, že brand manažeři by se spíše než na konkrétní sociální média měli zaměřovat na úlohu doporučení a sociálního vlivu vůbec. Tato strategie je často označována jako sociální obchodní model.

3.3.4 Zkušenostní fáze

Kahn (2013) popisuje zkušenostní fázi především jako období, během kterého se vytváří zákaznickova loajalita vůči značce. Věrnost vůči značce se může projevit hned několika způsoby – v ideálním případě zákazníci již vyzkoušenou značku opakovaně nakoupí, v tom nejlepším ji však přijmou za svou a stanou se jejími ambasadory. Jako příklad lze uvést Apple – jeho typický zákazník je nejen pevně přesvědčen, že se jedná o nejlepší možný výběr, ale má snahu ke značce přivést i ostatní.

Pokud se zákazníci se značkou opravdu ztotožní, mohou vytvářet tzv. brand komunit. Thomas O'Guinn a Albert Muñiz, výzkumníci z University of Illinois, identifikovali tři určující faktory těchto komunit – jsou jimi sdílené vědomí, přítomnost sdílených tradic a rituálů a společná morální zodpovědnost. Elementární pro tento druh loajality je poskytnout zákazníkovi vědomí, že si se značkou kupuje i autentičnost a přidanou hodnotu. Značky s vyšším zaměřením na sdělení vlastního poselství budují ve svých zákaznících vyšší angažovanost.

Strategie firem orientované na řízení vztahů se zákazníky, které vychází z pravidelné, relevantní a personifikované komunikace mezi značkou a zákazníkem, jsou pro firmy investicí, jež zvyšuje zákaznickou loajalitu, retenci i ziskovost.

3.4 Identifikace a positioning

Kotler (2007) definuje positioning značky jako “rozhodnutí o plánované nabídce a image společnosti tak, aby obsadila jasné a hodnotné místo v mysli cílového spotřebitele.”. Strategické řízení značky se opírá především o správnou a jasnou definici toho, co má značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici v rámci konkurence ostatních aktérů na spotřebitelském trhu. Positioning má tedy za cíl maximalizovat konkurenční výhodu firmy tak, že v mysli zákazníka vybuduje pro značku pozici, která bude nadřazená konkurenci a zároveň přesvědčí zákazníka o výhodách značky a zmenší jeho zájem o potenciální nevýhody (Keller, 2008).

Model CBBE obecně definuje budování struktury znalosti značky tak, aby vytvářela hodnotu. Podle tohoto modelu správný positioning určuje tzv. referenční rámec (identifikace cílového trhu a povahy konkurence) a soubor ideálních asociací se značkou,

kteřé vyjadřují příslušnost ke kategorii a odlišnost značky. Je tedy nutné definovat následující faktory: cílové spotřebitele, hlavní konkurenty, podobnost konkurenci a odlišnost od konkurence.

3.4.1 Cílový trh

Zákazníci mohou mít rozdílné znalosti značky, tudíž i jiné vnímání a preference. Zejména proto je důležitá identifikace spotřebitelského trhu a jeho účelná segmentace.

Keller (2007) definuje trh jako soustavu všech aktuálních a potenciálních nakupujících, kteří mají dostatečný zájem, příjem a přístup k produktu. Segmentace trhu pak zahrnuje rozdělení trhu do různých skupin zákazníků se stejnými zvyklostmi, spotřebitelským chováním a potřebami a tudíž na ně lze aplikovat podobné marketingové mixy. Podrobně a pečlivě segmentovaný trh přináší vyšší pravděpodobnost zavedení programů, které odpovídají potřebám zákazníků v každém z určených segmentů. Detailní a účelná segmentace může pro firmu znamenat vysoké náklady, avšak výhoda lepších reakcí spotřebitelů na zvolený marketingový program daného segmentu může tyto náklady absorbovat a zhodnotit.

Segmentační základny mohou být dle Kellera (opak. cit.) klasifikovány jako popisné (orientované na spotřebitele – vztahují se k tomu, jakou osobou nebo organizací je zákazník) nebo behaviorální (orientované na produkt – vztahují se k tomu, jak spotřebitel myslí a produkt či značku využívá).

Behaviorální segmentační základny jsou často velmi cenné, neboť přinášejí jasnější strategické závěry. Například určení segmentu na základě benefitu objasňuje, co by mělo být ideální odlišností produktu nebo jeho největším přínosem. S těmito znalostmi lze následně budovat efektivní positioning. Keller (2007) uvádí jako příklad trh se zubními pastami, kde výzkumná studie uvádí čtyři hlavní segmenty:

- Segment smyslového vnímání – spotřebitelé orientující se především na různé příchutě a vzhled produktu
- Společenská spotřebitelé – vyhledávají produkty zaměřené na bělení zubů
- Starostliví spotřebitelé – vyhledávají produkty ovlivňující zdraví zubů

- Nezávislý segment – spotřebitelé, kteří se orientují na produkty s nízkou cenou

Na základě tohoto schématu trhu mohou být vytvořeny marketingové programy, které mohou přilákat jeden či více segmentů – na trhu lze nalézt zubní pasty s přívlastkem “whitening”, pasty určené pro citlivé zuby, ale i produkty cílící napříč segmenty – např. zubní pasta Aquafresh pověstná svými třemi proužky.

Popisné segmentační základny jsou rovněž často zdůvodňovány behaviorálními faktory. Trh lze například segmentovat na základě věku nebo vzdělání a zacílit tak na určitou věkovou skupinu s předpokládaným příjmem, nicméně základním důvodem, proč se firmy tento segment snaží oslovit, zůstává spotřebitelské chování, čili že se v segmentu nachází především zákazníci, kteří jsou hojnými uživateli produktu, jsou neobvykle věrní značce a existuje pravděpodobnost, že nabízené benefity produktu přesně odpovídají jejich potřebám (Keller, 2007). Pravidlem však zůstává, že široké demografické popisy mohou maskovat důležité a zásadní rozdíly a obsahovat tak další sub-segmenty (např. specifický cílový trh “ženy 35-45” může obsahovat dílčí segmenty vyžadující rozdílné marketingové mixy). Demografické segmentační základny však v rámci marketingového řízení poskytují jednu nespornou výhodu – a sice využití a efektivní plánování mediálního prostoru. U tradičních mediálních prostředků (televize, tisk, rozhlas) jsou z plánovacích výzkumů velmi dobře známy demografické charakteristiky, je tedy snadnější nakupovat media pro konkrétní základnu. V České republice jsou v tomto ohledu k dispozici výzkumy ATO Nielsen Atmosphere (televize), Media projekt (tisk) a Radio projekt (rozhlas).

3.4.1.1 Podmínky efektivní segmentace

Kotler (2007) uvádí čtyři hlavní kritéria, jež by každý segment měl splňovat, aby byl efektivně využitelný.

1. Měřitelnost – předpoklad, že lze měřit velikost, kupní sílu a zisky plynoucí z tržního segmentu
2. Dostupnost – tržní segment musí být dosažitelný a obsluhovatelný
3. Významnost – tržní segment by měl být dostatečně rozsáhlý a výnosný

4. Praktičnost – na tržní segment lze aplikovat efektivní marketingové programy pro jeho oslovení a obsluhování

3.4.2 Příslušnost k produktové kategorii

Jakmile je trh segmentován a konkurence definována, lze položit základy samotnému positioningu a vytvořit příslušnou asociační základnu.

3.4.2.1 Asociace a odlišnosti v produktové kategorii

Asociace odlišnosti v rámci konkrétní produktové kategorie jsou jedinečné, silné a příznivé asociace spjaté se značkou a mohou být vytvářeny na základě libovolného typu spojitosti značky s jejími benefity či atributy. Podle modelu CBBE mohou být tyto asociace se značkou všeobecně klasifikovány na základě faktorů funkčních (vztahujících se k výkonu produktu) nebo faktorů abstraktních (týkajících se vzhledu produktu).

Myšlenka odlišnosti nachází podobu např. v koncepci “jedinečné prodejní propozice” (USP) z padesátých let, jejímž autorem je Rosser Reeves z reklamní agentury Ted Bates. Původní myšlenka koncepce USP spočívá ve sdělení jedinečnosti produktu nebo značky prostřednictvím reklamy. Ta měla spotřebitelům ukázat, nakolik distinktivní a jedinečný je benefit produktu a tedy i důvod k jeho nákupu, že ho konkurence nemohla předčít. Tento přístup tedy zdůrazňuje především to, co je pomocí reklamy spotřebiteli sdělováno (prosazuje výhradně zmiňovaný klíčový benefit), oproti tomu jakou formou je to spotřebiteli sdělováno (není kladen důraz na kreativitu či provedení reklamy).

Příbuzný přístup k positioningu lze nalézt rovněž u tzv. Trvalé konkurenční výhody (SCA), které souvisí s výhodami, jež firmy získávají při dosažení nejvyšších hodnot na trhu po delší časové období. Ačkoliv je myšlenka SCA aplikovatelná v širším pojetí (např. podnikatelské přístupy založené na řízení lidských zdrojů atd.), rovněž zdůrazňuje nutnost odlišnosti. Jak USP, tak SCA se tedy úzce vztahují k odlišnosti v produktové kategorii a tvrdí, že značka musí poutat silnými, příznivými a jedinečnými asociacemi.

Odlišnost v produktové kategorii může zahrnovat jak vlastnosti (např. složení nebo vzhled potravin), tak benefit výkonu (např. výrazná chuť).

3.4.2.2 Asociace parity

Asociace parity neboli asociace produktové příslušnosti jsou dle Kellera (2007) naopak asociace, které pro značku nemusí být nezbytně jedinečné, ale mohou být sdíleny spolu s jinými značkami. V rámci tohoto typu asociací se lze setkat s asociacemi s kategorií a asociacemi s konkurencí.

Asociace parity s kategorií jsou takové asociace, díky kterým spotřebitel vyhodnocuje nabídku produktu nebo služby jako důvěryhodnou a legitimní, čili představují jednu ze zásadních podmínek pro výběr značky. Asociace produktové příslušnosti se mohou v průběhu času měnit díky vývoji v technologiích i změnách v právním systému.

Obzvláště důležité jsou pak tyto asociace v momentě, kdy na trhu již zavedená značka představuje expanzi v nové produktové kategorii. Čím odlišnější expanze je plánována, tím zásadnější je zajištění dostatečného zavedení parity s kategorií - spotřebitelé by měli být ujištěni, že extenze stávající značky vykazuje potřebnou příslušnost k produktové kategorii.

Asociace parity s kategorií mohou dle Kellera (2007) rovněž sloužit jako asociace k negaci konkurenčních odlišností. Jinými slovy, pokud je asociace se značkou, která je cílena primárně na zdůraznění konkurenční odlišnosti v dané produktové kategorii vnímána stejně jako u konkurenční značky a cílová značka bude dále schopna vytvářet navíc nové silné, pozitivní a jedinečné asociace vztahující se k produktu, pak by cílová značka měla být z hlediska konkurence v nadřazeném postavení.

3.4.2.3 Příslušnost versus odlišnost v produktové kategorii

Příslušnost k dané produktové kategorii značka získává v momentě, kdy je dostatečné množství zákazníků přesvědčeno, že je značka v této dimenze přiměřeně silným hráčem. V rámci příslušnosti k produktové kategorii rovněž existuje určitá hranice nebo rozpětí tolerance pro přijetí. Značka nemusí být zákazníkem vnímána jako zcela shodná s konkurencí, nicméně spotřebitel musí nabýt dojmu, že v konkrétních vlastnostech a benefitech je značka stejně výkonná. Pokud je tato podmínka splněna, spotřebitelé mohou být ochotni ji hodnotit i na základě jiných faktorů, jenž mohou být pro značku příznivější (Keller, 2007). Pozice v rámci produktové kategorie lze tedy dosáhnout snadněji než

odlišnosti, kdy značka musí prokázat svou zřejmou nadřazenost. Správného positioningu lze tedy dosáhnout získáním nezbytných asociací, které vyjadřují srovnatelnost značky s konkurencí.

Preferovaný přístup k positioningu dle Kellera (2007) doporučuje informovat zákazníky o příslušnosti značky v rámci kategorie dříve, než se zaměří na její odlišnosti ve vztahu k jiným produktům/ značkám ze zvolené kategorie. Spotřebitelé potřebují být především informováni o tom, čím produkt je a k jakým účelům slouží, a to dříve, než budou schopni odhadnout, jakou pozici v rámci konkurence nabízené zboží či služba zastává.

Značkám s omezenými zdroji je doporučováno vytvořit pro daný produkt dva oddělené marketingové programy – první strategie zavede členství v rámci produktové kategorie, druhá se následně zaměří na odlišnosti a jedinečnost produktu. Značky s větším množstvím zdrojů mohou oba programy spustit souběžně.

Snaha informovat zákazníka o příslušnosti a odlišnosti v jedné reklamě bývá ale zpravidla vyhodnocována jako neefektivní. Lze se nicméně setkat se společnostmi, které se snaží obě informace spojit do jedné. Keller (2007) uvádí jako příklad značku BMW, jejímž cílem bylo uvést na počátku osmdesátých let výkonné automobily (produktová kategorie), jež budou vnímány rovněž jako luxusní (odlišnost). Chytrý slogan „The ultimate driving machine“ účinně splnil předpoklady a vozy BMW zastřešil novou kategorií luxusních výkonných aut.

Ač se zdá být dvoustranný positioning atraktivním řešením, nese s sebou riziko. Pokud asociace vycházející z příslušnosti i odlišnosti vzájemně u spotřebitele nebudou vodit důvěru, nemusí být značka vnímána spotřebitelem jako právoplatný hráč na trhu ani v jedné z proklamovaných oblastí (Keller, 2007).

3.4.3 Aktualizace positioningu

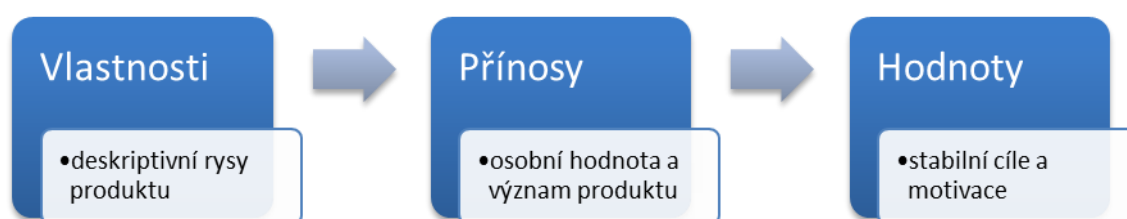
Existují dva hlavní důvody, proč měnit positioning značky v průběhu času. První je prohlubování významu značky (tzv. žebříčkování), druhým jsou pak reakce na konkurenční výzvy (tzv. reaktivní positioning), jež mohou ohrožovat stávající positioning (Keller, 2007).

3.4.3.1 Žebříčkování

V momentě, kdy je cílový segment schopen vyhodnotit pozici značky ve vztahu k jejím alternativám ve stejné produktové kategorii, může přijít potřeba spotřebitelů prohloubit významy spojené se značkou. Zákazníci prostřednictvím výběru značek a příslušných produktů naplňují své potřeby, které mohou mít různou hloubku a význam. Klasická Maslowova hierarchie řadí potřeby do několika skupin priorit – od základních fyziologických potřeb až po duchovní hodnoty (Maslow, 2014).

Důležitost potřeb vyšší úrovně by neměla být opomíjena a rovněž v rámci positioningu by na ni měl být brán zřetel. K pochopení vyšších úrovní významů vlastností značky byl vyvinut tzv. „řetězec prostředky – důsledky“. Podstatou je, že spotřebitel si vybere produkt na základě jeho vlastností, ty mu přinesou benefity nebo důsledky, které uspokojí některé z jeho hodnot (Keller, 2007).

Obrázek 8: Řetězec prostředky-důsledky



Zdroj: Keller (2007)

Metoda žebříčkování tedy představuje postup od vlastností produktů přes jeho přínosy až k abstraktnějším hodnotám a motivacím spotřebitele. V praktické podobě pak žebříčkování zahrnuje opakované dotazování spotřebitelů na jejich implikace vlastností či benefitů produktu (Keller, 2007).

3.4.3.2 Reakce

Aktivity konkurenčních značek na spotřebitelském trhu bývají zaměřeny především na vynulování odlišností. Konkurenčními výhodami firmy disponují zpravidla jen po

omezené časové období, než se jim konkurenční značky pokusí vyrovnat. Existují tři hlavní strategie, které značka může zaujmout v případě, že se konkurence pokusí napadnout stávající odlišnosti nebo paritu značky – od nulové reakce přes mírnou až po značně silnou reakci (Keller, 2007).

1. **Žádná reakce:** pokud se konkurenční aktivity pro vyrovnání odlišností zdají být nepravděpodobné, je pro značku lepší zůstat u existujícího programu
2. **Defenzivní reakce:** pokud činnosti konkurence mají potenciál částečně narušit trh, je potřeba posílit důvěryhodnost produktu a v rámci marketingového programu posílit důraz na odlišnosti i příslušnost v rámci kategorie
3. **Ofenzivní reakce:** pokud konkurenční aktivity ohrožují značku, je vhodné zaujmout agresivní postoj a zaměřit se na změnu pozice značky. Vhodným nástrojem může být zavedení extenze produktu nebo změna marketingového programu, jenž zásadně změní význam značky.

3.5 Produktová strategie

Základní částí hodnoty značky je produkt sám o sobě, jelikož právě produkt má hlavní vliv na výslednou zákaznickou zkušenost se značkou. Aby vznikla loajálnost zákazníka vůči konkrétní značce, musí produkt naplnit nebo předčít jeho očekávání.

3.5.1 Vnímaná hodnota a kvalita

Keller (2007) definuje vnímanou kvalitu jako vnímání kvality výkonu nebo nadřazenosti produktu zákazníkem ve srovnání s odpovídajícími alternativami nebo účelem. Velká výzkumná pozornost bývá věnována především tomu, jak zákazníci formují své postoje a názory vůči kvalitě. V souladu s modelem CBBE výzkum identifikoval následující kategorie, jež lze hodnotit v rámci kvality produktu:

1. **Výkonnost** – představuje úroveň, na níž fungují základní vlastnosti produktu
2. **Rysy** – sekundární prvky produktu, jenž doplňují jeho základní charakteristiky

3. **Konformní kvalita** – představuje úroveň, do které produkt odpovídá
4. **Spolehlivost** – důslednost výkonnosti produktu v průběhu jeho používání
5. **Životnost** – očekávaná ekonomická životnost produktu
6. **Dostupnost služeb** – přístup k servisu produktu
7. **Styl a design** – vzhled

3.5.2 Masová customizace

Koncept masové customizace, neboli uzpůsobení konkrétním potřebám, je známý už dlouhou dobu, ale s příchodem digitálního technologického pokroku mohou firmy svým zákazníkům nabízet na míru modifikované produkty dosud v nejširším možném měřítku. Zákazníci mohou prostřednictvím internetu sdělit výrobcí své požadavky a ten je schopen následně vytvořit personifikovaný produkt za cenu srovnatelnou s původním neupraveným zbožím (Keller, 2007).

Customizace představuje pro zákazníky nástroj, jak se odlišit i v rámci obyčejných nákupů, resp. je řešením potřeby jedinečnosti. Jako příklad lze uvést program NIKEiD společnosti Nike. Na jejích webových stránkách lze vytvořit vlastní boty – upravit lze velikost, šířku, barvu a navíc přidat i vlastní identifikaci o osmi znacích. Zákazník tak může vytvořit a zakoupit na míru padnoucí boty s vlastním poselstvím.

Masová customizace se neomezuje jen na produkty, mnozí poskytovatelé služeb (např. banky) rozvíjejí svou nabídku na základě specifik vyslyšených přímo od zákazníků a snaží se zlepšit jejich osobní zkušenosti se službou (např. rozšířené portfolio služeb, více osobního kontaktu s personálem, uzpůsobení otevíracích hodin apod.). Jedním z doporučení na základě výzkumů (Rust, Moorman, Dickson, 2002) je, že by firmy v průměru měly přidělovat méně zdrojů tradičním programům kvality, produktivity a nákladovosti a naopak by měli přidělovat více prostředků iniciativám zaměřeným na růst tržeb ze služeb, jako jsou programy řízení vztahů se zákazníkem (CRM – customer relationship management), věrnostní programy a programy hodnoty zákazníka.

3.5.3 Aftermarketing

V produktových strategiích značky je potřeba zohlednit nejen problematiku nákupu, ale i následné spotřeby. Nejsilnější a potenciálně i nejpozitivnější asociace vznikají během vlastní zkušenosti spotřebitele s produktem. Značná část marketingových aktivit proto představuje hledání způsobů podpory nákupu na zkoušku a jeho opakování. Mnohdy opomíjené je však hledání nových cest, jak by spotřebitelé mohli skutečně ocenit všechny přínosy a potenciální vlastnosti produktu. Reakcí na to je rostoucí důležitost tzv. ponákupního marketingu, čili všech marketingových aktivit, jenž nastávají poté, co spotřebitel produkt zakoupí. V praxi aftermarketing představují např. uživatelské manuály – ty mohou být navrženy neintuitivně a obsahovat komplikovaný jazyk a příliš mnoho technických termínů. Důsledkem často bývá, že spotřebitel je schopen využívat produkt v jeho základní úrovni, nicméně pokročilé funkce a tudíž i nadstandardní benefity produktu mu díky špatné nebo nedostatečné komunikaci instrukcí zůstanou utajeny.

3.5.4 Věrnostní programy

Účelem věrnostních či frekvenčních programů je „identifikovat, udržovat a zvyšovat zisky od nejlepších zákazníků firmy skrze dlouhodobě interaktivní vztahy s přidanou hodnotou“. Firmy v různých odvětvích nabízejí věrnostní programy, jež nenabízejí různé specializované služby, prémie a stimuly. Frekvenční marketingové aktivity často zahrnují rozsáhlé co-brandingové dohody či aliance značek. Věrnostní programy snižují míru ztráty zákazníků, zvyšují šanci na jejich udržení do budoucna a zároveň dávají firmám prostor pro získání většího podílu nákupu spotřebitele.

3.6 Značka a kvalitativní přístupy k měření

Kvalitativní metody marketingového výzkumu značky přistupují ke zkoumání určitého jevu oproti metodám kvantitativním odlišně a výsledky takového zkoumání jsou jiné jakosti než ty, které přináší tzv. „kvantita“. Spojení obou přístupů bývá často k dobru věci, protože vytváří plastičtější vzhled na zkoumaný fenomén. Interpretace „kvality“ je spíše intuitivní (Chandler a Owen, 2002) a na rozdíl od statistických metod nemá jasně

vymezená pravidla; proto mohou kvalitativní výzkumy často přinést jiná zjištění (provedená na stejném předmětu), aniž by to vyvracelo zjištění předchozí.

Kvalitativní výzkum je souhrnem mnoha různých přístupů i metod sběru dat. Hendl (2005) uvádí celou řadu, z níž jsou dále zmiňovány ty, které je možno aplikovat na výzkum značky. Zkraje je třeba poznamenat, že ani tyto přístupy se navzájem nevylučují a často jsou definovány pouze jiným účelem.

1. **Případová studie** popisuje jeden nebo málo vybraných jevů. Případové studie jsou poměrně frekventovaným přístupem zejména v angloamerické odborné a oborové literatuře; pomáhají specifickým způsobem pochopit různé tržní principy na konkrétním případě
2. **Biografický a historický přístup** mají v naší oblasti jen okrajový význam, třebaže poznatky o smýšlení Davida Ogilvyho o značce mohou mít poučný charakter pochopitelně i dnes.
3. **Kritický**, potažmo **akční výzkum** je definován spíše záměrem, jak s výsledky naložit. Může mít buď objektivní (tj. nezaújatý), nebo naopak tendenční charakter. Kvalitativní přístup se zde často používá k tomu, aby posvětil určité praktické kroky (např. ve vzdělávání, politice aj.).
4. Myšlenka **zakotvené teorie** směřuje k návrhu teorie pomocí dat, jež výzkumník shromažďuje pomocí různých metod. V akademickém výzkumu má silné postavení, v praxi je následována spíše volně. Její princip nalezneme zvláště tam, kdy je kvalitativní výzkum následován šetřením, které např. kvantifikuje jevy objevené dříve uvedenou metodou.
5. Technikou **šetření kritické příčiny** („critical incident technique“, Kain, 2003) je myšlen takový přístup, který se snaží odhalit nějaký významný moment v určitém procesu. Příkladem může být například studie zákaznické cesty a definování klíčových uzlů (viz výzkumnou část této práce).

Kvalitativní šetření značky je v marketingovém výzkumu nezastupitelné a pro tyto účely bylo vyvinuto množství dílčích metod, které pomáhají odhalit spotřebitelův vztah ke značce (Chandler a Owen, 2002).

3.6.1 Metoda hloubkových rozhovorů

Miovský (2006, s. 156) definuje interview jako rozhovor moderovaný a prováděný s určitým cílem a účelem výzkumné studie. Doporučuje zároveň užívání termínu interview namísto rozhovoru, aby bylo odlišeno od neformálního rozhovoru, běžného v každodenní lidské komunikaci. Dle Miovského je pro interview rovněž příznačné, že je nerozlučně spjata s pozorováním, nicméně je zde třeba pamatovat na autorovo zázemí, jímž je (mimo jiné) psychodiagnostika; v marketingovém výzkumu toto může i nemusí mít své opodstatnění. Hendl (2005) i Miovský (opak. cit.) se shodují, že daná forma získávání dat je v kvalitativním výzkumu jednou z nejnáročnějších a zároveň nejvýhodnějších metod, neboť vyžaduje získání potřebných sociálních dovedností a citlivosti, stejně jako kultivaci schopností pozorovat (Miovský, 2006) ale také schopnost soustředění, interpersonálního porozumění a disciplínu (Hendl, opak.cit). Dle autorky této práce je nicméně vhodné tato kritéria vztáhnout i na další metody sběru, přinejmenším ohniskové skupiny, které kromě výše uvedeného mají i své vlastní potřeby, jako schopnost moderátora / výzkumníka mít pod kontrolou skupinovou dynamiku.

Z klasifikace forem interview se zdá být kompaktnější dělení Miovského (2003), který zmiňuje nestrukturované, polostrukturované a strukturované interview. Na této škále je uplatněna míra předchozího vymezení formy interview, od podoby zvenčí připomínající běžný rozhovor, po formu, která má blízko dotazníkovému šetření. Dle Miovského (2003) je nejrozšířenější metodou polostrukturované interview, jelikož smazává nevýhody dvou krajních metod. Za specifickou obdobu interview pak lze považovat skupinový rozhovor se dvěma až třemi respondenty, nicméně zde, jak se shodují oba výše uvedení autoři, se může smazávat hranice mezi individuálním rozhovorem a skupinovou diskuzí, s ohledem na míru sociální dynamiky (tedy toho, jak se účastníci navzájem během diskuze ovlivňují). Tak či tak, intervenční povahu mají obě posledně zmíněné metody, protože do dynamiky komunikace vždy chtě nechtě zasahuje i moderátor.

Rozhovor má i svá strukturální pravidla, která shrnuje jasněji opět Miovský (2003).

1. přípravná a úvodní část interview - jde zejména o navázání kontaktu s účastníkem a dohodu a uskutečnění
2. vzestup a upevnění kontaktu

3. jádro interview - to tvoří samostatné tematické okruhy výzkumu
4. závěr a ukončení

Hendl (2005) fázíje interview spíše ve smyslu organizačním, což nicméně dobře dokresluje Miovského volnější výklad. Jedním dechem je zde třeba ovšem Miovského dělení uvést do kontextu komerčního marketingového výzkumu, kde jsou první dvě fáze zpravidla vyřešeny náboem a následnou shodou ohledně odměny za interview (Michal Miovský je adiktolog, pozn. autorky). Stejně tak je nutné vyzdvihnout i poslední fázi rozhovoru, která (a zkušenosti autorky z empirické části to potvrzují) často přináší dodatečné a významné informace, které ne úplně jasně vplynuly ze samotného jádra

4 Empirická část

4.1 Představení mobilních operátorů v ČR

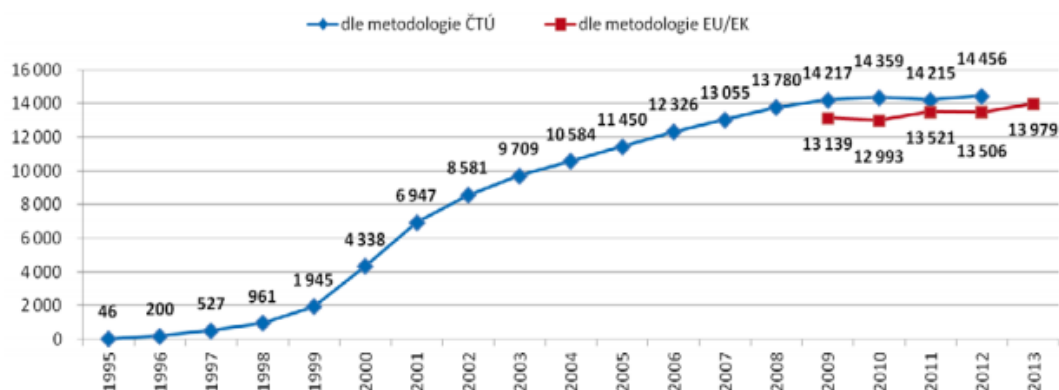
Historie mobilních operátorů na území ČR se datuje od roku 1991, kdy tehdejší Eurotel spustil první analogovou síť NMT v pásmu 450 MHz. Skutečný boom v mobilních komunikacích ale nastal v červenci roku 1996, kdy byla oficiálně zprovozněna síť druhé generace, známá jako GSM. Téhož roku zároveň vstoupila na trh společnost RadioMobil a s ní i nový mobilní operátor Paegas. Jako poslední v roce 2000 na telekomunikační trh přidává Český Mobil a jeho operátor Oskar (ČSÚ, 2010).

U všech tří značek postupně došlo k rebrandingu. Průkopníkem v této oblasti byla společnost T-Mobile, která v roce 2002 od RadioMobilu odkoupila síť Paegas, následoval Vodafone, jenž o tři roky později převzal mobilního operátora Oskar, a nakonec španělská Telefónica, která nabídla státu nejvyšší cenu za Eurotel a Český telecom a spojila je následně v operátora Telefónica 02.

V roce 2013 poskytovali na českém trhu služby celkem čtyři síťoví operátoři, konkrétně společnost Telefónica, T-Mobile, Vodafone a Air Telecom. Současně však na maloobchodní trh vstoupilo se svými nabídkami téměř 50 virtuálních mobilních operátorů (ČSÚ 2014) poskytujících zejména předplacené služby.

Graf č. 1: Aktivní SIM karty v ČR

(v tisících)

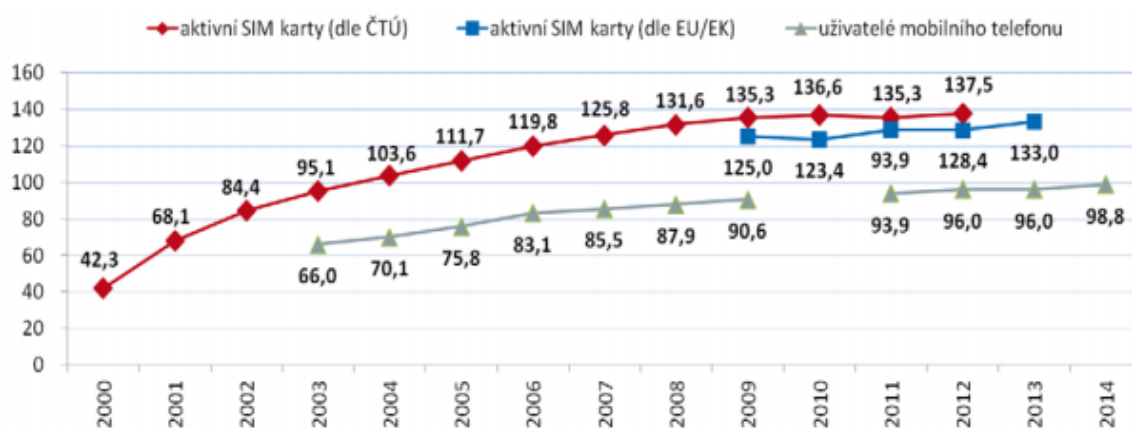


Zdroj: ČSÚ (2014)

Dle údajů ČSÚ je k roku 2013 v ČR aktivních 14 mil. SIM karet. Po přepočtení počtu SIM karet na počet obyvatel ČR dojdeme k číslu 133 SIM karet na 100 obyvatel, což poukazuje na úplné nasycení mobilního trhu. Zajímavé jsou rovněž údaje o využívání mobilních telefonů – zatímco v roce 2013 používalo mobilní telefon 96% obyvatel, v roce 2014 již 98,8% obyvatel ČR.

Graf č. 2: Aktivní SIM karty vs. Uživatelé mobilních operátorů

(počet na 100 obyvatel vs. % z celkového počtu jednotlivců)



Zdroj: ČSÚ (2014)

4.1.1 Vývoj produktů

4.1.1.1 Hlasové služby

Zásadní zlom na trhu mobilních operátorů přinesl rok 2013, kdy O2 jako první představil nabídku neomezených tarifů pro zákazníky předplacených služeb. V rámci generace FREE tarifů se jako první objevila možnost neomezeného volání a SMS do všech mobilních sítí za 749 Kč. V rámci tarifu byl navíc k dispozici balíček datových služeb o objemu 1 GB. Na tuto nabídku byli konkurenční operátoři nuceni okamžitě reagovat a zanedlouho představil T-Mobile novou generaci Tarifů S Nými a Vodafone nabídku tarifů RED. Revoluční generace tarifů mobilní operátoři nabízejí dodnes, dochází však k jejich

průběžným aktualizacím – v roce 2015³ např. všichni zmiňovaní operátoři nabízejí tarify, jejichž součástí jsou i vysoko objemové balíčky volných dat (až 10 GB nabízí Vodafone v rámci tarifu Red LTE Premium) nebo tarify s volnými jednotkami v rámci roamingu (např. tarif FREE Evropa od O2, jenž v ceně měsíčního paušálu obsahuje 300 odchozích a 300 příchozích volných minut, 300 SMS a 300 MB internetu).

Novinkou v rámci neomezených tarifů je rovněž možnost sdílení volných jednotek v rámci skupiny. T-Mobile jako první v únoru 2014 nabídl k hlasovému tarifu S Námi možnost sdílení dat pomocí druhé SIM. V srpnu téhož roku do svého portfolia zařadil i tarif S Námi sdílený, v rámci něhož lze k standardnímu tarifu za zvýhodněnou cenu přidat další telefonní čísla využívající služeb neomezeného volání a sdíleného internetu. Konkurenční operátoři zařadili tarify s funkcí MultiSIM ještě v létě téhož roku.

Revoluce v rámci hlasových služeb se dotkla i zákazníků využívajících služeb předplacených karet. U všech mobilních operátorů lze k předplaceným kartám dokoupit balíček obsahující data a neomezené volání, který je limitován časem. Vodafone aktuálně nabízí balíčky Komplet s měsíční platností, T-Mobile službu Twist pohromadě max, jenž má platnost týden. O2 pak v roce 2014 představil předplacenou kartu NA!DLOUHO, v rámci které je aktivována služba volání zdarma po první minutě hovoru – v rámci domácí sítě po neomezenou platnost, v rámci volání do sítí ostatních operátorů pak po dobu třiceti dnů od dobítí kreditu.

Stálíci v portfoliu mobilních operátorů jsou také zvýhodněné nabídky pro studenty, jenž jsou oficiálně limitovány věkovou hranicí 26 let zákazníka.

4.1.1.2 Datové služby a televize

Rok 2014 byl zásadní především v rozšiřování sítě LTE⁴ a jejím zrychlování v reálném provozu. Zrychlování LTE mělo dopad především na zvýšení FUP limitů u datových tarifů všech operátorů (nejvíce Vodafone se s tarifem Mobilní připojení Turbo s FUP 20 GB).

³ *T-Mobile.cz* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/>
Vodafone [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/>
O2 [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/>

⁴ VÝROČNÍ ZPRÁVA 2014. *O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: [file:///C:/Users/muzikiv1/Downloads/VZ_14_CZ%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/muzikiv1/Downloads/VZ_14_CZ%20(2).pdf)

Kromě standardního bezdrátového připojení k internetu, jež pro různá zařízení plošně nabízejí všichni operátoři, jsou na současném mobilním trhu k dispozici rovněž internetová řešení pro domácnosti s pevnou telefonní linkou. Lídrem v této oblasti je již od počátku integrovaný operátor O2, který je největším poskytovatelem pevných linek v ČR. Konkurentem O2 je v nabídce ADSL produktů T-Mobile, jenž v roce 2009 odkoupil maloobchodní část Českých Radiokomunikací. Součástí této transakce byla i dohoda o využívání infrastruktury Českých Radiokomunikací – díky tomu získal operátor přístup k zdroji fixních telekomunikačních služeb, které přeměnil na produkty pro domácnosti i firemní klientelu.

T-Mobile i O2 rovněž ve svém portfoliu disponují nabídkou satelitní televize. Oba operátoři tuto službu nabízejí rovněž jako součást výhodných balíčků v propojení se s hlasovými nebo datovými službami. Speciálním produktem na trhu je pak O2 TV – digitální služba umožňující svým uživatelům propojení internetu a televizního vysílání. Zákazníci tak mají možnost pořady sledovat jak živě, tak ze záznamu, nahrávat a využívat služby tzv. Videotéky. Novinkou na trhu je rovněž i zavedení televize dostupné pro mobilní telefony – službu aktuálně nabízí jak O2, tak T-Mobile.

4.1.2 Cenová politika

Zásadní vliv na cenovou politiku mají, obzvláště v posledních pěti letech, regulace Českého Telekomunikačního úřadu a EU, jež ovlivňuje především ceny roamingu.

Již zmiňované neomezené tarify přinesly dosud nejvýhodnější nabídku tarifů pro post-paid zákazníky napříč telekomunikačním spektrem.

Zaměříme-li se na ceny těchto tarifů⁵, které v současné době využívá většina rezidenčních zákazníků, zjistíme, že nejvariabilnější cenovou škálu nabízí T-Mobile se svými pěti tarify z generace S námi. Dle webových ceníků nejnižší z tarifů nabízí za paušální poplatek 349 Kč neomezené volání do vlastní sítě, neomezené SMS do všech sítí a datový balíček o velikosti 50 MB. Naopak nejvyšší z nabízených tarifů s měsíčním paušálem 1499 Kč nabízí neomezené volání a SMS do všech volných sítí v ČR, 3 GB dat a

⁵ *T-Mobile.cz* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/>
Vodafone [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/>
O2 [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/>

balíčky volných minut, SMS i MB pro mezinárodní volání i roaming. Srovnatelným portfoliem disponuje i O2 se svými čtyřmi tarify z generace FREE. Oproti T-Mobilu však ve své základní verzi za 349 Kč nabízí i balíček 60 volných minut do ostatních sítí a nejvyšší tarif s téměř identickým objemem volných jednotek nabízí o 250 Kč levněji.

O pozici nejlevnějšího operátora na českém trhu dlouhodobě bojuje Vodafone, v rámci tarifů RED LTE nabízí v jeho vyšších verzích za 999 Kč a 1499 Kč bezkonkurenčně nejvyšší objem dat i volných jednotek do zahraničí. Nevýhodou však může být absence nabídky, která by odpovídala nejlevnějším neomezeným tarifům konkurentů za 349 Kč.

Cenovou politiku neomezených tarifů operátoři od zavedení na trh zásadně nezměnili – od roku 2013 se tedy v oficiálních cenících neobjevila jejich levnější varianta. Jako formu kompenzace operátoři volí pozvolné navyšování jednotlivých volných jednotek v rámci aditivních balíčků.

4.1.3 Věrnostní programy

Loajalitu svých zákazníků mobilní operátoři oceňují v rámci svých věrnostních programů. V posledních letech se jedná především o slevy na zboží či služby partnerských firem, případně o výhody poskytované přímo operátorem. T-Mobile tyto benefity svým zákazníkům poskytuje v rámci programu Našim pro Radost, O2 pak prostřednictvím konceptu O2 Extra výhody. Pozadu nezůstává ani Vodafone, avšak politika jeho věrnostního programu je soustředěna jen na možnosti získání dotovaného telefonu pro post-paid zákazníky případně volných jednotek pro pre-paid zákazníky v rámci programu Vodafone Odměny.

4.1.4 Společenská odpovědnost

Mobilní operátoři T-Mobile, Vodafone i O2 aktivně podporují a uplatňují koncept společenské odpovědnosti. U největších poskytovatelů služeb na mobilním trhu se lze setkat jak s výraznou podporou vlastních zaměstnanců a firemní kultury, tak s veřejně prospěšnými aktivitami.

T-Mobile své CSR aktivity soustřeďuje do projektu Pro svět kolem nás. V rámci něj mobilní operátor disponuje vlastním fondem, ze kterého čerpají prostředky projekty přihlášené do grantového řízení. Již čtvrtým rokem firma rovněž realizuje projekt

Rozjezdy, jehož hlavním cílem je podpořit začínající podnikatele v jejich začátcích tak, aby jejich projekty nejen přinášely zisk, ale zároveň prospěly i svému okolí a to tím, že přispějí k zaměstnanosti a rozvoji služeb, které v daném místě podnikání aktuálně chybí. Dlouhodobě pak společnost podporuje Centrum Paraple a rovněž od počátku jeho vzniku v roce 2011 spolupracuje s nadačním fondem Dobrý Anděl⁶.

Nadace O2 je CSR projektem stejnojmenného operátora a zastřešuje program Think Big, jehož cílem je podpora neformálních skupin mladých lidí ve věku od 15 – 26 let při realizaci jejich nápadů, jejichž podstatou je něco zlepšit nebo vytvořit v jejich okolí. Nadace je rovněž generálním partnerem Linky bezpečí a Linky Seniorů.

Stěžejním programem Nadace Vodafone je pak program Rok Jinak⁷, kde operátor umožňuje uchazečům strávit až jeden rok prací pro neziskovou organizaci, kterou si sami vyberou a to za předpokladu, že jim i nadále bude vyplácet jejich stávající mzdu.

4.1.5 Reklama

Hlavním tématem reklamních kampaní mobilních operátorů se oproti roku 2013, kdy byla pozornost věnována zejména neomezeným tarifům, stala komunikace mobilního internetového připojení, v souvislosti s upgradem sítě pak hlavně na 4G a LTE připojení.

Změna portfolia souvisí i s tím, že poskytovatelé jsou nuceni více diverzifikovat své služby, aby zmírnili pokles tržeb za hlasové služby, ale i internetové připojení. V tomto ohledu stojí za zmínku O2, které díky své technologické pokročilosti soustředí významnou pozornost na svou O2 TV, ale rozšiřuje své působení i na další oblasti (nově např. měření efektivity venkovní reklamy⁸).

⁶ VÝROČNÍ ZPRÁVA 2014. *T-Mobile CZECH REPUBLIC, a.s.* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2014_CZ.pdf

⁷ *Rok Jinak* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://nadacevodafone.cz/>

⁸ *BigMedia a O2 uvedly nástroj pro plánování outdooru* [online]. 2015-11-12 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/11/bigmedia-se-spojila-s-o2-maji-nastroj-pro-planovani-ooh/#.VITIE3YvdD9>

Obrázek č. 9: Komunikované produkty v roce 2014 dle tří největších zadavatelů
(v katalogových cenách médií)

	T-Mobile		Vodafone		O2	
1.	Sdílený Internet	104 856 730	Turbo Internet	283 170 618	4G LTE	122 142 018
2.	Fresh	90 883 870	Blíže neurčeno	110 059 921	Chytrá síť	82 560 044
3.	Internet	44 318 893	OneNet	95 578 869	Internet	55 342 738
4.	TWIST MNĚSTO	6 716 412	Předplacená karta	49 471 252	Předplacená karta	54 627 038
5.	LTE internet	6 641 196	Turbo tarif	15 965 591	TV	36 382 403

Zdroj: Nielsen Admosphere / AdMonitoring

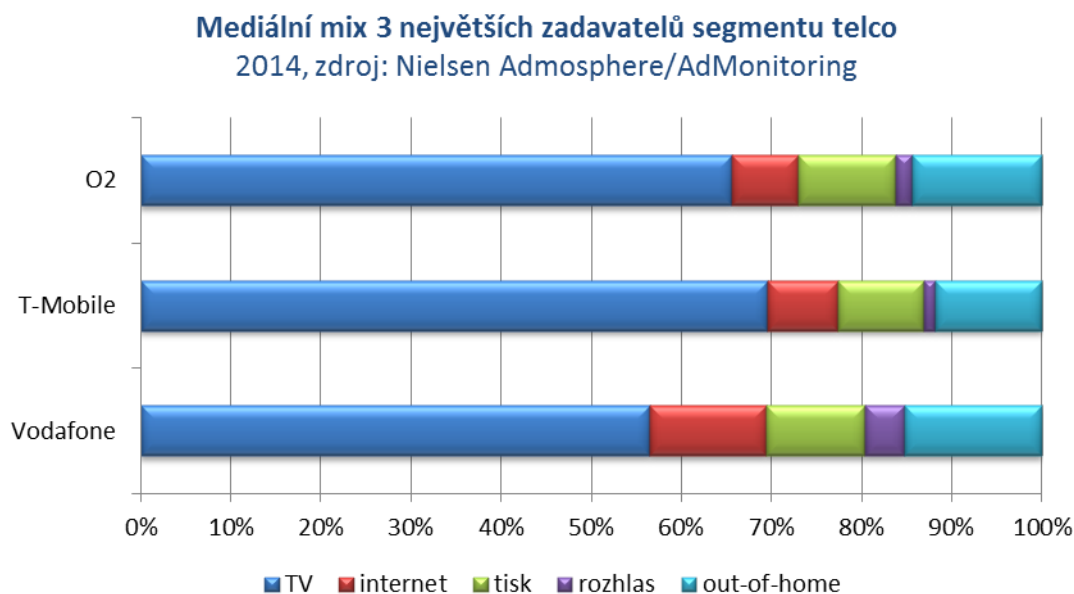
4.1.5.1 Media mix a mediální investice

Media mix, tedy výběr jednotlivých typů médií, je u všech tří operátorů ovlivněn určitou tradicí i komunikačními cíli. Všichni tři totiž neustále soutěží o pomyslnou první příčku v mentální reprezentaci spotřebitele coby Operátor č. 1 neboli operátor první volby. Tohoto efektu si slibují právě díky neustále expozici reklam v TV, která je v daném ohledu brána dlouhodobě jako nejúčinnější.

S ohledem na propojení s mobilním internetem a analogicky se společenským trendem vzrůstání internetové gramotnosti je na druhém místě v portfoliu médií internet. Nutno zde doplnit, že výzkum AdMonitoring, ze kterého informace pocházejí, monitoruje převážně bannerovou reklamu a schází v něm tudíž významná část aktivit, které operátoři na internetu realizují a které zvyšují jeho hodnotu (vyhledávače, PR články, vlastní webové stránky, videa na YouTube atd.).

Ostatní média jdou ruku v ruce s obecným trendem rok od roku více do pozadí, což se týká zejména tisku, u něhož se předpokládá postupný ústup vzhledem ke konkurenčně zdatnějšímu internetu.

Graf č. 3: Media Mix segmentu Telco

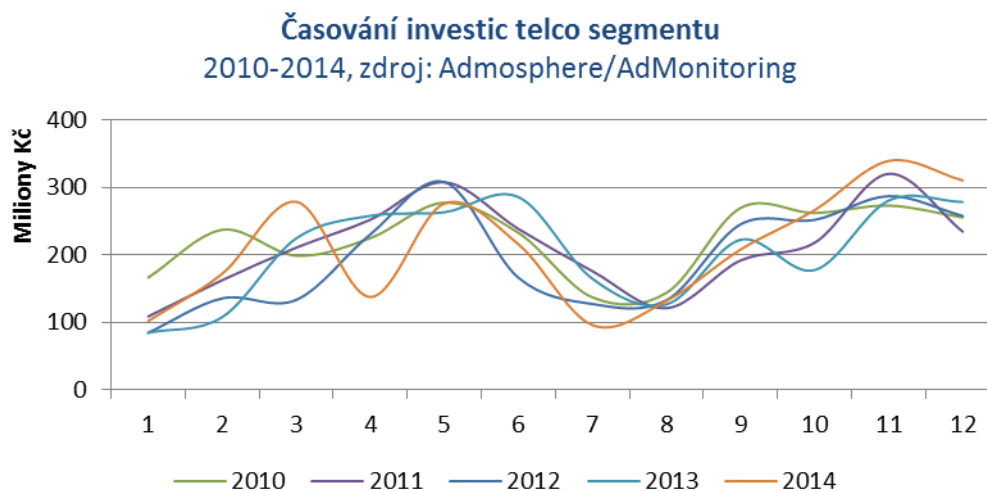


Zdroj: Nielsen Admosphere / AdMonitoring (2014)

Komunikační špička segmentu spadá do období kolem jara a poté ke konci roku. Tato alokace investic do jednotlivých měsíců je podobná té, která se tvoří v rámci celého domácího mediálního trhu (Media Landscape, 2013). Výjimku tvoří posunutí druhé špičky na období před Vánocemi, která souvisí s emisí nových produktových nabídek a uzavíráním nových smluv; zde se operátoři předhánají v co nejatraktivnější nabídce, díky které si zajistí zisky na další období, a to buď prodloužením smluv u klientů stávajících, či akvizicí nových.

Je-li časování investic jedním z nástrojů, jak se v mediálně saturovaném segmentu vyhnout „komunikační zácpě“, v případě tří hlavních operátorů jde tato strategie zcela stranou. Rozdíly napříč jsou zcela minimální a je možno uvažovat, zdali při daných extrémních výdajích mohou vypadat jinak, vzhledem k sezónním cenovým koeficientům v médiích. Jinak řečeno, operátoři komunikují de facto neustále.

Graf č. 4: Časování investice Telco segmentu

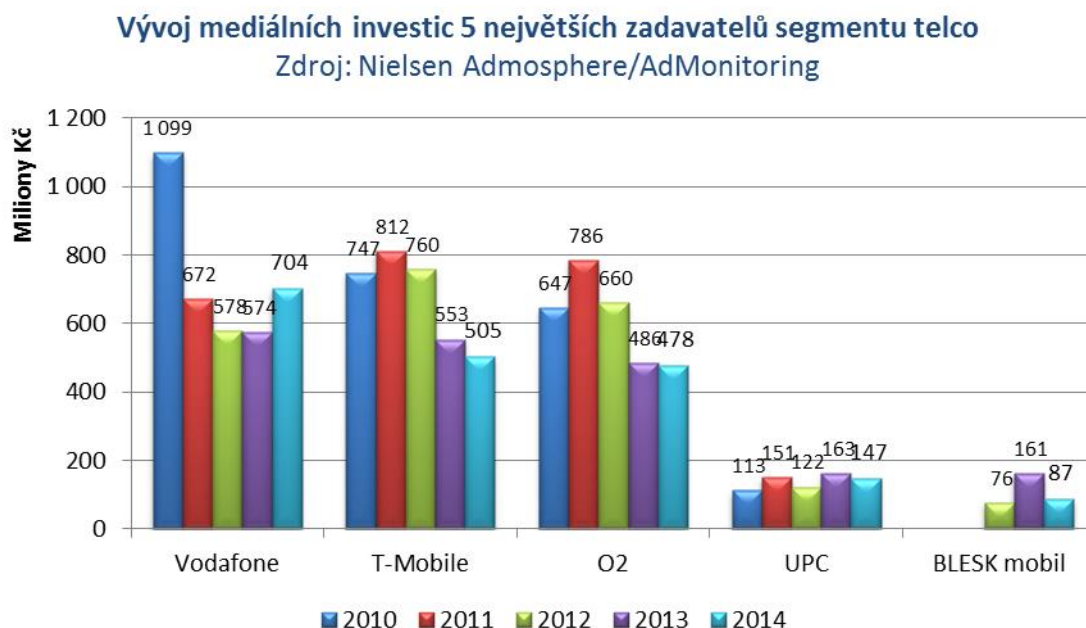


Zdroj: Nielsen Admosphere / AdMonitoring (2014)

Z obecného hlediska došlo v posledních letech k celkovému zeštíhlení mediálních rozpočtů hráčů segmentu telco. Nejvýraznější pokles je evidentní u Vodafone, který (je-li možné zakládat na zkušenosti autorky) představoval díky svým neotřelým a vtipným kampaním na přelomu předminulé a minulé dekády jednoho z mála adeptů na love-brand mezi tuzemskými (resp. zde působícími) značkami. Relativní kvalitativní změna, viditelná zejména při srovnání s aktuální komunikací T-Mobile využívající po duu Kotek-Pavlásek herce Ivana Trojana pak může být (byť opět pouze ze subjektivního pohledu autorky) ukázkou, jak výrazně se změnila kritéria vůči nadlinkové komunikaci Vodafone.

Úroveň investic u T-Mobile je naopak nejvíce meziročně vyrovnaná a dlouhodobě jej tak řadí mezi 2. Nejsilnějšího inzerenta segmentu. Naopak překvapivé jsou některé „tahy“ O2, který z kdysi jednoho z největších inzerentů na českém trhu postupně ubíral na investicích. V dlouhodobém horizontu se začínají investiční objemy všech tří zadavatelů vyrovnávat.

Graf č. 5: Vývoj mediálních investic v Telco segmentu



Zdroj: Nielsen Admosphere / AdMonitoring (2014)

4.2 Představní výzkumu

Pro zjištění stanovených cílů byla zvolena metoda hloubkových rozhovorů. Ta byla upřednostněna před metodou ohniskových skupin (která se pro daný úkol jeví rovněž vhodná), a to z následujících důvodů:

1. Proces zákaznické cesty je komplexní a k jeho vysvětlení potřebuje respondent více času; v rámci ohniskových skupin existuje riziko, že respondent nebude mít na toto dost prostoru
2. Interakce mezi respondenty a konfrontace pohledů, které jsou klíčové pro ohniskové skupiny, není v tomto případě tak zásadní, ačkoliv nemusí být zajisté na škodu.
3. Ekonomické důvody - na rozdíl od rozhovoru je realizace ohniskové skupiny podstatně obtížnější co do organizace (shromáždit účastníky, prostor, moderace

atd.), tak do finálního krytí (pronájem prostoru a techniky, odměna respondentům apod.)

Každá z diskuzí, které trvaly zpravidla mezi 30 až 60 minutami, byla otevřena neformálním představením respondenta. Účelem bylo dostat respondenta do stavu, kdy je uvolněný a dobře se mu vypráví, a také získat primární představu o kontextu, ve kterém se odehrává jeho nákupní rozhodování a chování. Respondenti nebyli striktně vázani na určitou formu výpovědi, důležité bylo získat autentický pohled spotřebitele na trh a zachytit jedinečné okolnosti spotřebitelského chování.

Vzhledem k tématu byli cílovou skupinou lidé, kteří se v posledních 4 letech stali klienty mobilního operátora, resp. jej změnili. S ohledem na velikost vzorku je třeba se, v souladu s názorem Demarrais (2003) vyhnout apriornímu určení nějakého počtu. Pro kvalitativní výzkum je určující saturace poznatků s každým dalším rozhovorem; v momentě, kdy již nejsou nacházena další přínosná fakta pro formulaci teorie, je možné dotazování ukončit. V našem případě tomu bylo učiněno po devátém realizovaném rozhovoru.

4.3 Výzkum vlivu značky na rozhodování při výběru mobilního operátora

4.3.1 Barbora, 28 let, Most

Představení respondenta

Slečna Barbora pochází z Mostu, mezi její záliby patří cestování, četba a zimní sporty a v současné době pracuje jako account manager. Sama sebe považuje za aktivního a společenského člověka. Momentálně využívá služeb mobilního operátora Vodafone, které kombinuje se služebním tarifem. Používá smartphone značky Samsung, který si sama vybrala a dodává, že volba této značky telefonu byla podmíněna hlavně ověřenou kvalitou a předchozími zkušenostmi v rodině. Dalším z kritérií, jež ovlivňovalo výběr, byl fakt, že její telefon disponuje funkcí Dual SIM – může tedy pomocí jednoho přístroje používat jak

osobní, tak zaměstnanecké číslo. Telefon zakoupila v e-shopu s elektronikou, tedy mimo prodejní kanály mobilních operátorů. Uvádí, že v rámci svého soukromého tarifu využívá především služby internetu v mobilu, který jí plně umožňuje využívat funkcí smartphonu, především pak komunikačních aplikací (konkrétně Whatsapp, Viber, Facebook). Firemní tarif používá především pro hlasové služby – a to jak pro služební i soukromé účely.

Zákaznická cesta

Barbora je zákazníkem Vodafonu dva roky a doplňuje, že její předchozím operátorem byl po většinu života T-Mobile, u kterého využívala dlouhou dobu nabídku studentského tarifu, kterou zpětně hodnotí jako výhodnou a jí „ušitou na míru“. Na otázku, proč se tedy rozhodla operátora změnit, odpovídá: „Nechtěla jsem být vázaná smlouvou. Měla jsem smlouvu na 24 měsíců a během ní nebylo možné od operátora odejít“. Při zjišťování v čem konkrétně jí smlouva omezovala, doplňuje: „Chtěli jsme s přítelem odjet do na rok pracovní do zahraničí, takže jsem chtěla ukončit smlouvu nebo alespoň přerušit svůj tehdejší tarif. Bohužel mi bylo sděleno, že v tomto ohledu mi vůbec nemohou pomoci, že mi nemohou nasadit žádný nulový tarif a že bez doplacení zbývajících paušálů nelze ani předčasně smlouvu zrušit, což nedávalo smysl.“ Barbora tedy nechala smlouvu dále běžet, bez toho aniž by tarif jakkoliv využívala. Ač sama upozorňuje, že jí T-Mobile nevyšel vstříc, rozhodla se po návratu ze zahraničí spolupráci se stávajícím operátorem opětovně navázat, nicméně ta dle jejích slov ztroskotala na neschopnosti zákaznického centra poskytnout vzorovou smlouvu a podmínky nové nabídky prostřednictvím emailu. „Opětovný problém s vyřešením mého požadavku pro mě znamenal ztrátu důvěry.“ Na otázku zda tato situace přetrvává dodnes, odpovídá: „Tenkrát to pro mě byla ztráta důvěry vůči celé značce T-Mobile a chtěla jsem změnu. Kdybych se ale pro operátora rozhodovala dnes, asi bych T-Mobile z výběru nevyloučila.“

Pro nového operátora se Barbora rozhodla primárně na základě nabídky od kamaráda, který byl v té době zaměstnanec Vodafonu a byl tudíž schopen zajistit tarif za výhodnějších podmínek. Při dotazu, jak na ní značka Vodafone působila v momentě rozhodování, uvádí, že velmi otevřeně, přátelsky a svobodně, což přesně korespondovalo se základním požadavkem – využívání služeb bez časově omezené smlouvy. Na otázku, zda Barbora zvažovala alternativu i u konkurenčního O2 odpovídá: „Značka O2 na mě

vždy působila spíše negativně, nevím proč. Na víc nikdo z mých přátel nebo známých s tímto operátorem neměl žádnou zkušenost, při rozhodování o změně jsem tedy O2 vůbec nebrala v potaz“. Barbořin postoj vůči operátorovi O2 se potvrdil i v momentě, kdy byla vyzvána, aby zkusila ke všem značkám mobilních operátorů přiřadit reklamu – v případě T-Mobilu i Vodafonu si byla schopná přiřadit alespoň motivy z reklamních kampaní, ať už současných nebo minulých a to i přesto, že dodává, že reklamy obecně moc neregistruje a nevěnuje jim pozornost. V případě O2 ovšem nenacházela žádné asociace a otevřeně přiznala, že o značce O2 nemá v podstatě žádní povědomí.

Vyhodnocení výběru a stávající situace

Své rozhodnutí Barbora vyhodnocuje s odstupem času jako správné a o další změně aktuálně neuvažuje. Doplnuje, že dokud bude mít možnost využívat služeb za stávající cenu, nemá důvod mobilního operátora měnit. Vlivu značky operátora, jakožto stylu prezentace, přiklání Barbora při rozhodování spíš menší význam. Naopak jako hlavní faktory, které jí mohou do budoucna v rozhodování ovlivnit, jmenuje cenu a osobní zkušenost se značkou – ať už vlastní nebo prezentovanou blízkým okolím.

4.3.2 Jakub, 34 let, Hradištko

Představení respondenta

Jakub je architekt, který bydlí se svou ženou a dvěma dětmi v nově postaveném domě v Hradištku, zhruba 35 km jižně od Prahy. Většinu svého volného času se snaží trávit aktivně s rodinou a jako své další koníčky uvádí především hudbu, výtvarné umění, cyklistiku a vše spojené s designem. Služeb mobilních operátorů Jakub využívá prostřednictvím Smartphonu značky Nokia, kterého kromě klasických hlasových a internetových služeb využívá i pro poslech hudby a jako navigaci do auta. Stejný mobilní telefon vlastní i jeho manželka a oba uvádějí, že rozhodnutí a změny v rámci využívání produktů mobilních operátorů provádějí zpravidla současně a podléhají společnému rozhodování.

Zákaznická cesta

Momentálně je Jakub zákazníkem mobilního operátora Vodafone, přičemž uvádí, že volání a vůbec výběr operátora dlouhou dobu neřešil a o nabízené produkty se aktivně nezajímal. Zlom přišel v momentě, kdy s manželkou ucítli potřebu sladit společné výdaje a orientovat se při volání spíše na omezenou skupinu lidí, v rámci které by mohl uplatnit zvýhodněné podmínky. „S příchodem rodiny se logicky změnila priority, využití volného času a tedy i způsob komunikace. Zjistil jsem, že volám nejčastěji na poměrně omezený počet čísel a že můj tehdejší tarif tomuto modelu neodpovídal, resp. Nepřinášel mi v rámci mého aktuálního provozu žádné benefity.“ V té době byl Jakub dlouholetým zákazníkem mobilního operátora T-Mobile a na možnost změny ho upozornil blížící se konec platnosti jeho smlouvy. „Prvotní impuls byl, když mi zavolali ze zákaznického centra s nabídkou prodloužení smlouvy. Potřeba změny podmínek se stupňovala už v rámci dvou nebo tří přechozích měsíců, takže jsem se rozhodl situaci využít.“ Uvádí Jakub. „Ničméně T-Mobile mě v tento moment poměrně zklamal. Jako jejich věrný dlouholetý zákazník bych očekával individuálnější přístup, ocenění loajality a připravenost zákaznického centra efektivně reagovat na mé potřeby. Namísto toho proběhl standardní prodejní hovor, během kterého jsem se nedozvěděl, jaký přínos u mě další prodloužení smlouvy u T-Mobile bude mít a nabídka, kterou jsem obdržel, úplně nevyhovovala mým potřebám“.

Jakub se tedy rozhodl, že se svou situací pokusí vyřešit osobním kontaktem na značkové prodejně. V té době se do pomyslného výběrového řízení rozhodl zahrnout operátory T-Mobile a Vodafone. Stejně jako u Barbory, i zde se setkáváme s úplným vyloučením mobilního operátora O2. „Značka O2 je mi dlouhodobě nesympatická, především díky svým reklamám, které považuji za suché, nudné a nezajímavé. Když si kupujete oblečení nebo třeba auto, také dbáte na to, aby bylo odrazem Vaší osobnosti, a nekoupíte si cokoli jen na základě ceny. Mám rád stylové a nápadité věci a i při výběru mobilního operátora se tím řídím. Když se řekne O2 jako první se mi vybaví mobilní telefony značky Alcatel – něco starého, co se zaseklo a dál už se to nevyvíjí.“ Při dotazu na další asociace, jenž mu zbývající operátoři navozují, odpovídá: „U T-Mobile je to logo, růžová barva a grafika vůbec. Také si vybavím tu jejich melodii o několika tónech, ale nic osobnějšího. U Vodafone je to značka Oskar a jejich vtipné reklamy.“

Při samotné návštěvě značkových prodejen zbývajících mobilních operátorů využil spíše vlastní poptávky – „Znal jsem cenu, přes kterou nejsem ochoten zajít a služby, které za ni očekávám. Hlavní podmínkou bylo, abychom si s manželkou mohli volat zadarmo a abychom měli nárok na dotovaný telefon. Dopředu jsem si žádné informace nezjišťoval a čekal jsem až na konkrétní nabídku, kterou obdržím na značkové prodejně.“. Dále uvádí, že Vodafone mu v té době byl schopen nabídnout flexibilnější podmínky, kdy si mohl na základě různě velkých balíčků volných minut a SMS zpráv svůj tarif sám sestavit a i v budoucnu ho měnit. Sám aktivně dodává, že vliv měla i samotná značka Vodafone, která mu po celou dobu své existence připadala jako nejzajímavější ze všech operátorů, jež fungují na českém trhu. „Měl jsem vždycky rád jejich reklamy, byly kreativní a vtipné. Nejraději vzpomínám na jejich úplně první kampaň ještě pod značkou Oskar. Byl jsem student a v té době jsem si říkal, to je paráda, chtěl bych být jejich zákazníkem. Ale asi jsem byl moc líný na to něco měnit“, přiznává. I samotnou zkušenost na zákaznické prodejně vyhodnocuje u Vodafonu jako lepší: „Komunikace z jejich strany byla mnohem příjemnější – více otevřená a méně formální, což mi vyhovovalo.“ Uzavírá důvody pro konečné rozhodnutí přejít ke konkurenční značce.

Vyhodnocení výběru a stávající situace

Jakub je zákazníkem Vodafone už zhruba 4 roky a svůj výběr zpětně vyhodnocuje jako správný, ačkoliv přiznává, že značka Vodafone v jeho očích v poslední době mění svoji image. Tvrdí, že jeho spokojenost klesá a to především díky komunikaci se zákaznickým centrem. Na otázku, v čem konkrétně spatřuje problém, odpovídá: „Téměř každý měsíc mě kontaktuje někdo z infolinky a nabízí mi nějaký produkt. Přitom se nikdy nejedná o produkt, který by odpovídal mým potřebám. Otravuje mě to a mám opět pocit, že jako dlouhodobý zákazník nestojím svému operátorovi ani za to, aby si zjistil, jakých služeb využívám a tomu přizpůsobil obsah prezentované nabídky. Cítím se operátorem nepochopený a pro něj bezvýznamný.“. Rovněž popisuje, jak pro něj značka Vodafone klesá i v ohledu kreativity „Všiml jsem si, že v posledních reklamních kampaních recyklují témata. Vtip se vytratil a spíš bych některé momenty vyhodnotil dokonce až jako trapné.“. Také mu vadí, že operátoři přestali nabízet možnost získání telefonu za

zvýhodněnou cenu. „Myslím, že operátoři by měli nabízet komplexní služby. Využívání mobilních služeb bez mobilního telefonu postrádá logiku. Je to krok zpět“.

Aktuálně Jakub opět uvažuje nad změnou operátora, protože potřeby jeho rodiny se opět mění a má pocit, že svůj současný tarif by mohl aktualizovat a snížit tím výdaje. Dle svých slov by postupoval stejně, jako u poslední změny, jen by během komunikace kladl větší důraz na vyjádření svých potřeb a nepřijímal kompromisy. Svého aktuálního operátora by ze hry nevyločil, ale přiznává, že samotnou marketingovou komunikací už by se řídil v menší míře než v minulosti a naopak rád si vyslechne zkušenosti ohledně mobilních operátorů a tarifů od svých přátel a lidí z blízkého okolí. Uvádí, že do budoucna nezavrhuje ani nově vznikající tzv. virtuální operátory. „Nemám s tím problém. Věřím, že i malý mobilní operátor musí mít dostatečně ošetřený provoz, takže se nebojím, že by případně něco nefungovalo. Pokud jejich nabídka bude výhodnější než u konkurence, jsem ochotný si takového operátora zvolit“ uzavírá.

4.3.3 Nikola, 34 let, Praha

Představení respondenta

Nikola se žíví jako pedagog a příležitostný divadelní herec. Celý život bydlí v Praze a jako své záliby uvádí improvizací divadlo, cestování a sporty. Používá smartphone LG a uvádí, že se jedná o jeho první zkušenost s touto značkou. V minulosti byl dle svých slov věrný značce Samsung, nicméně v momentě, kdy se mu přístroj porouchal, značka LG mu nabídla alternativu výkonného smartphonu s velkým displejem, po kterém se poohlížel, navíc v porovnání nabízená cena / udávaný výkon jeho stávající telefon značku Samsung dokonce předčil. S výběrem je spokojený. Služby mobilních operátorů již delší dobu využívá jako firemní zákazník – smlouvou psanou na IČO. Sám se označuje za velmi aktivního uživatele mobilních produktů a uvádí, že proaktivně vyhledává informace o novinkách na trhu a o produktech nabízených mobilními operátory mívá zpravidla dobrý přehled.

Zákaznická cesta

Původním operátorem Nikoly byl O2, kde byl dle svých slov relativně spokojený. Vytkl by mu místy ne příliš příjemnou a efektivní komunikaci se zákaznickým centrem, nicméně zásadní problém po dobu svého fungování pod křídly španělské Telefónicy neshledal. Za velkou výhodu považoval, že je jeden z jeho přátel v té době u O2 pracoval jako obchodní zástupce a tudíž měl snadnější přístup k informacím a zároveň i blízkou osobu, se kterou mohl řešit podmínky své smlouvy. Zlom nastal v momentě, kdy mu tento kamarád oznámil, že odchází pracovat ke konkurenčnímu Vodafone a že jako obchodní zástupce mu může u tohoto operátora nabídnout zajímavější cenu za stejné služby. Shodou okolností Nikolovi ve stejnou dobu končila smlouva u stávajícího O2 a proto se rozhodl, že operátora změni. „Zavolal jsem na zákaznické centrum a oznámil jim, že dále nechci prodlužovat smlouvu a že chci změnit operátora. Věděl jsem, že přijde retenční nabídka a byl jsem ochoten jí zvážit, nicméně dle očekávání nebyla výhodnější než u Vodafone.“ Na otázku, co mu byl nový operátor ochoten dát navíc, odpovídá: „Ona ta nově nabízená cena od obou operátorů byla prakticky stejná, ale O2 ji nenabízel na celou dobu trvání nové smlouvy, myslím, že to bylo jen na rok. Nabídka Vodafone byla platná po celé dva roky.“ A navíc dodává postřeh: „Přijde mi obecně, že mobilní operátoři jsou ochotní nabídnout víc novému zákazníkovi, který přechází od konkurence, než zákazníkovi, kterého by si měli udržet.“

Vyhodnocení výběru a stávající situace

Při porovnání služeb svého předchozího a nynějšího operátora nenachází žádný zásadní rozdíl, spíše vyzdvihuje příjemnější vystupování a komunikaci ze strany Vodafone: „Přijde mi, že jsou oproti O2 mnohem víc prozákaznický orientovaní, ta komunikace je teď přátelštější a vřelejší. Naopak O2 působil vždycky hodně seriózně a formálně, asi hlavně kvůli firemním zákazníkům. Ale i já jako zákazník ze stejného segmentu ocením lidštější přístup.“ Upřesňuje Nikola. Na otázku, jestli má podobné asociace i k jiným značkám mobilních operátorů odpovídá: „Ty malé nové operátory vůbec neregistruju. Ale třeba T-Mobile na mě působí hodně nesympaticky.“ Na otázku v čem konkrétně doplňuje: „Nevím, asi tou barvou. Všude samá růžová, ale taková zvláštně agresivní růžová. Přitom i oni měli docela vtipné reklamy, ale ne tolik jako Vodafone, spíš

to byl takový suchý a nezajímavý humor. Navíc i spousta lidí z mého okolí měla na T-Mobile špatné reference, takže mě nikdy ani nenapadlo, že bych se o T-Mobile zajímal.“. Na otázku, zda by dal příležitost obchodnímu zástupci T-Mobilu při svém případném dalším rozhodování o změně operátora v budoucnu, odpovídá: „Určitě bych si tu nabídku poslechl, a kdyby byla opravdu zajímavá, tak proč ne“. Dodává ale, že vzhledem k tomu, že na své IČO registruje několik dalších telefonních čísel s různým využitím a tarify, rád by zůstal u aktuálního operátora, aby předešel zmatkům a administrativě, která by se dotýkala především koncových uživatelů telefonních čísel. „Jak už jsem říkal, trh mobilních operátorů průběžně sleduji a vím, že nabídky se často mění. Smlouva u Vodafone mi bude za několik měsíců končit a určitě se hodlám ozvat a využít nějaké retenční nabídky“ uzavírá Nikola.

4.3.4 Jarmila, 29 let, Praha

Představení respondenta

Jarmila je finanční analytička z Prahy, kterou baví cestování, horská turistika a četba. Aktivně sportuje a i při svém zaměstnání se snaží prohlubovat si dále vzdělání studiem ACCA. Jak sama uvádí, v její samostatné domácnosti nikdy nebyla televize a kromě několik zpravodajských serverů na internetu z nedostatku času nesleduje ani žádná jiná média. Používá smartphone značky Samsung, který dostala od rodičů jako dárek – ač si ho sama nevybírala, je s ním dle vlastních slov velmi spokojená a bez telefonu podobného typu už by si nedokázala představit své běžné aktivity – s většinou lidí ve svém okolí komunikuje především pomocí aplikace Whatsapp, často využívá okamžitého přístupu k e-mailu a kalendáři u kterého nejvíc oceňuje možnost sdílení s vybranými osobami a jeho synchronizaci.

Zákaznická cesta

Jarmila již od svých 15 let využívala služeb operátora O2. Jednalo se o již zavedeného operátora v celé rodině a po dlouhou dobu se o její tarif starali rodiče, kteří jí, podobně jako v případě Nikoly, díky smlouvě na IČO dokázali zajistit výhodnější podmínky, než by měla se smlouvou vedenou na rodné číslo. Dle svých slov nikdy příliš

neuvážovala o změně, protože vždy dostala retenční nabídku, která vyhovovala jejím aktuálním potřebám. Změnu operátora měla v mysli rovněž zafixovanou jako administrativně náročnou. První moment, kdy však o změně začala aktivně uvažovat, byl přestup do nového zaměstnání, kde měla možnost využít firemní nabídku od firmy Vodafone za dosud nejnižší cenu, kterou na trhu registrovala. "Věděla jsem, že bych mohla využívat stejné služby a být při tom minimálně na polovičních nákladech. Řekla jsem si, že nabídky v budoucnu určitě využiju, ale byla jsem líná a proto jsem přechod k novému operátorovi každý měsíc odsouvala". Přiměl jí až dopis, který během několika následujících měsíců obdržela od svého stávajícího operátora. V něm stálo, že její aktuální tarif společnost O2 ruší a jako alternativu jí byl nabídnuta nová generace neomezených tarifů. Po další telefonické konzultaci Jarmila zjistila, že přechod na neomezený tarif by sice znamenala větší objem nabízených služeb, nicméně shledala, že aktuální provoz jí vyhovuje a nemá potřebu jej navyšovat a vzhledem k tomu, že neomezený tarif byl za vyšší cenu, než byla zvyklá doposud platit, rozhodla se spolupráci s O2 kompletně ukončit. Vzhledem k tomu, že se jednalo o překážku ze strany mobilního operátora, Jarmila byla i automaticky vyvázána ze smlouvy, která měla mít původní platnost ještě několik dalších měsíců. „Když jsem s nimi mluvila, několikrát mě ujistili, že nebudu nic doplácet a že smlouvu mi ukončí bez dalších průtahů“ doplňuje. Číslo převedla pod síť Vodafone a ihned začala využívat již zmiňované firemní nabídky. Překvapení však přišlo v momentě, kdy během několika následujících týdnů obdržela nové vyúčtování od O2, ve kterém jí firma doúčtovala smluvní pokutu za předčasné ukončení smlouvy. „To byla poslední kapka. Nakonec uznali, že se jedná o chybu na jejich straně, nicméně to ve mě zanechalo dojem naprosté neprofesionality“ uvádí Jarmila a dodává, že díky celé této zkušenosti už by se pro O2 při výběru operátora v budoucnu již nikdy nerozhodla. „Byla jsem jejich zákazníkem 13 let a v momentě, kdy se rozhodli, že mi z ničeho nic zruší tarif, mi nebyli schopní nabídnout alternativu k podmínkám, které jsem u nich dlouhou dobu bez problémů měla. Vůbec se nesnažili mě jako věrného zákazníka udržet“ dodává.

Vyhodnocení výběru a stávající situace

S firemní nabídkou od Vodafone, kterou Jarmila už druhým rokem využívá, je spokojená a nic by neměnila. Dle svých slov si nemyslí, že by v současnosti mohla stejné

služby využívat za nižší cenu. Jediný rozdíl, který pociťuje ve srovnání s O2, je údajně horší pokrytí mimo velká města. Na otázku, zda se nějak změnil pohled na značku Vodafone po zkušenostech, které má jako zákazník, odpovídá: „V zásadě ne. Já mobilní operátory nikdy moc neřešila. Je mi jedno, u jakého operátora budu, rozhodující je pro mě cena a nenáročnost na administrativu. Vodafone měl svého času vtípné reklamy, ale to na mě nemá vliv, spíš obecně operátorům moc nevěřím“. Na otázku proč pak reaguje slovy „Je to klasické tahání spotřebitele za nos. Klamavé cenové praktiky. Něco vám naslibují, ale vy pak zjistíte, že to má někde pod čarou u hvězdičky spoustu dalších podmínek.“ Do budoucna je údajně ochotná změnit operátora jakýmkoliv směrem, stále však trvá na tom, že její zkušenost s O2 byla natolik špatná, že tohoto operátora zavrhl nadobro. Na otázku, zda existuje kromě ceny ještě nějaký další faktor, který by ve svém budoucím rozhodování zvážila, odpovídá: „Asi na mě má vliv rodina a známí, vždyť vlastně i díky tomu jsem u O2 strávila tak dlouhou dobu. Pokud bych od nich získala nějaké výrazně špatné nebo dobré reference, určitě bych se jimi řídila“.

4.3.5 Petra, 33 let, Praha

Představení respondenta

Petra pochází ze Slovenska, ale už zhruba deset let žije v Praze a momentálně je téměř s tříletou dcerou na mateřské dovolené. Ve volném čase se aktivně věnuje tanci a s manželem mají rádi vše kolem dobrého jídla, vína, cestování a kultury. Petra si relativně nedávno pořídila svůj první smartphone – konkrétně iPhone značky Apple. Jak sama uvádí, výběr telefonu podléhal především potřebám sladit komunikaci s manželem, který iPhone používá už dlouhou dobu. Oceňuje na něm především funkci iMessage a kromě standardních hlasových a internetových služeb využívá hlavně fotoaparát a funkci chůvičky pro hlídání dětí.

Zákaznická cesta

Prvním a donedávna i jediným mobilním operátorem, jehož zákazníkem Petra v České republice byla, byl Vodafone. Po více než devíti letech však shledala svoje účty za příliš vysoké, ačkoliv neměla pocit, že by její provoz na službách výrazně vzrostl.

Rozhodla se situaci řešit a kontaktovala zákaznické centrum, které nebylo schopné vysvětlit, proč účtované částky za poslední měsíce rapidně vzrostly. Nakonec byla Petra přepojena na retenční oddělení, kde jí byl nabídnut výhodný tarif pro věrné a dlouhodobé zákazníky. „Byla jsem naštvaná. Celých devět let jsem byla věrným zákazníkem a do tržeb Vodafonu přispívala nemalými částkami. Že existuje nějaký zvýhodněný tarif pro dlouhodobé zákazníky, mi bylo řečeno až v momentě, kdy jsem výrazně projevila nespokojenost. Nechápu tedy, od kdy je pro operátory zákazník považován za dlouhodobého a věrného, když mu takový tarif nemůže operátor nabídnout sám od sebe ani po devíti letech.“ Nabídku si nicméně vyslechla a podmínky zapsala. Rozhodla se ale, že ji porovná s nabídkami konkurenčních operátorů, o kterých jsou informace běžně dostupné na internetu. „Naštvala jsem se podruhé. Při posledním rozhovoru mi paní z retenčního oddělení tvrdila, že tarif, který mi nabízí, je rozhodně nestandardní a nejvýhodnější na běžném trhu. Z vlastního srovnání jsem ale našla hned několik nabídek, které byly za nižší cenu. Toto lhaní mě jen utvrdilo v tom, že operátora opravdu změním.“

Pro výběr svého nového tarifu Petra využila internetový srovnávač cen. Nejlépe jejím potřebám a cenovým požadavkům odpovídal virtuální operátor GoMobil. Dle vlastních slov o něm v minulosti nikdy neslyšela, nicméně jako překážku v rozhodování to nevnímala. „Tu značku jsem předtím vůbec neznala, ale nebylo to pro mne důležité. Obecně neregistruji reklamy, televizi ani jiná média v rodině nesledujeme. Značka pro mě nerozhodovala, řídila jsem se podle ceny“ dodává. Vylučuje rovněž vliv přátel a známých – „Manžel využívá služební telefon, který má vždy i jako benefit i pro soukromé účely a se změnou zaměstnání většinou mění i operátora, řídit se podle něj pro mě nemá význam. Většinu rodiny i přátel mám pak na Slovensku. Vliv by teoreticky mohly mít podmínky pro roaming, ale se všemi už dnes komunikuji hlavně přes internet, takže neřeším ani to“ komentuje dále svůj výběr.

Vyhodnocení výběru a stávající situace

S využíváním GoMobil je Petra v současnosti spokojená a tvrdí, že její výdaje za mobilní služby klesly téměř o polovinu. Jedinou výtku má k frekvenci kontaktu ze strany operátora ohledně plateb. „Dva až tři dny před splatností faktury mě operátor kontaktuje pomocí SMS i emailu, že částka stále nebyla uhrazena. Chápala bych to u člověka se

špatnou platební historií, ale ještě se mi nestalo, abych vyúčtování neuhradila včas. Takhle mě to spíše otravuje“. Na otázku, zda by v budoucnu při výběru operátora udělala něco jinak, odpovídá: „Postupovala bych stejně. Nemám ráda, když mě někdo do něčeho tlačí a ráda si nechám čas, abych si sama mohla prostudovat nasbírané informace. Srovnávače cen používáme v rodině pro každého dodavatele služeb. Jediné, co teď zpětně vnímám jako chybu je, že jsem tento krok neudělala už dřív. Teď nejsem k operátorovi vázaná smlouvou, takže až přijde chvíle, kdy budu nespokojená, určitě to budu řešit hned“ uzavírá.

4.3.6 Marek, 29 let, Praha

Představení respondenta

Marek pracuje ve státní správě jako koordinátor projektů pro evropské fondy a bydlí v Praze. Aktivně se věnuje sportům a zajímá se o psychologii a zdravou výživu. Svůj první smartphone dostal jako dárek, jak sám ale dodává, do té doby nepocíťoval potřebu ho vlastnit. Nyní uznává, že funkcí smartphonu využívá naplno a připojení k mobilnímu internetu mu usnadňuje každodenní aktivity. Nejvíce využívá služeb mobilního emailového klienta, kalendáře a komunikačních aplikací.

Zákaznická cesta

Stejně jako u některých předchozích respondentů, Marek vystřídal po dobu využívání mobilních služeb jen dva operátory. Prvním byl O2, u kterého zpočátku využíval předplacených služeb a později přešel na studentský tarif, který dlouho vnímal jako nejvýhodnější na trhu a proto nikdy ani nepřemýšlel o žádné změně. Po špatné zkušenosti se zákaznickým centrem však svůj postoj přehodnotil. Byla mu nabídnuta služba internetu v mobilu na vyzkoušení zdarma po dobu tří měsíců. Slečnou ze zákaznické linky byl prý ujištěn, že po uplynutí sjednané zkušební doby mu službu automaticky deaktivují, to se ovšem nestalo. „Zjistil jsem to až z faktury, kde mi byl balíček po několika měsících najednou naúčtováný. Podával jsem reklamaci, ale jinými operátory na zákaznické lince mi bylo sděleno, že nic jako automatické zrušení toho balíčku není možné, tudíž mi to ani nemohlo být slíbeno. Dožadoval jsem se dohledání hovoru, ale prý už ho v systémech neměli. Vnímal jsem to tak, že mi pracovníci zákaznického centra lhali“ komentuje Marek

moment ztráty důvěry ve svého tehdejšího operátora. Rozhodování o změně operátora mu usnadnila i nabídka pro zaměstnance od značky Vodafone. „Zkoušel jsem, jestli se O2 pokusí to ještě zachránit a omluvit se, případně mi nabídnout lepší podmínky. Z jejich jednání jsem ale vůbec neměl pocit, že by jim záleželo na tom, jestli o zákazníka přijdou nebo ne. V momentě, kdy jsem řekl, že odcházím ke konkurenci, neudělali nic proto, aby si mě udrželi, což pro mě byla pomyslná třesnička na dortu“. Značku Vodafone v té době vnímal jako velmi inovátorskou, zábavnou a přátelskou. Také dodává, že v průběhu několika let dostával na zamýšleného operátora průběžně pozitivní reference od svých přátel. „Snažím se mít přehled, myslím, že se to na trhu mobilních operátorů vyplácí, takže jsem se kamarádů vždy vyptával, jak jsou nebo nejsou spokojení“ komentuje. I díky tomu v době, kdy se rozhodl operátora měnit, ani nezvažoval jiné značky působící na trhu. Dle jeho slov o T-Mobilu nic moc neví a vůči menším virtuálním operátorům zatím nemá stoprocentní důvěru. „Asi bych to úplně nevyklučoval, kdyby měli opravdu nabídku, která se neodmítá. Ale byl bych opatrný“.

Vyhodnocení výběru a stávající situace

U Vodafonu je Marek momentálně přibližně dva roky, má dle jeho slov nenáročnou smlouvu a se službami je spokojený. „Myslím, že platím velmi slušnou cenu za to, co od operátora dostávám“, zhodnocuje a sám aktivně dodává, že vnímání značky z dob, kdy nebyl zákazníkem, se mu stále potvrzuje. „Cítím z nich otevřenost a přátelský přístup. Jsou schopni řešit problémy efektivně, nekomplikovaně a připadá mi, že mají pořad takový svěží vítr v plachtách“. Na otázku, co by mu musel nabídnout nějaký konkurenční operátor, aby ho v budoucnu získal na svou loď, odpovídá: „Mám rád inovace a technický pokrok a věřím, že operátoři mají do budoucna v rámci svých služeb určitě co nabídnout, že jen u volání a internetu v mobilu to nezůstane. Takže nabídka nějakého úplně nového produktu by mě určitě mohla zaujmout“. Zároveň ale dodává, že je v tomto ohledu spíše skromný a že nemusí mít všechno hned. „To, že mě nabídka zaujme, neznamena, že se po ní hned vrhnu. Obecně se o spoustu produktů i mimo mobilní služby zajímám, sleduji vývoj, ale pořizuji až v momentě, kdy to potřebuji“ uzavírá.

4.3.7 Hana, 28 let, Praha

Představení respondenta

Hana pracuje jako finanční administrátor ve farmaceutické společnosti a bydlí v Praze. Ve volném čase ráda čte a navštěvuje fitness. Vlastní mobilní telefon iPhone značky Apple, který dostala jako dárek, po kterém dle svých slov dlouho toužila. Hana samu sebe označuje za velmi komunikativního člověka a to se odráží i v jejím stylu využívání mobilních služeb – telefon používá především ke komunikaci s přáteli prostřednictvím sociálních sítí a vyzdvihuje rovněž fotoaparát a s ním spojené sdílení fotografií.

Zákaznická cesta

Prvním operátorem, u kterého Hana vydržela téměř 15 let, byl T-Mobile. Mobilní telefon Hana používá už od konce základní školy, zásadní vliv na výběr značky tohoto operátora tedy měli rodiče, kteří se po dobu studií Hance starali i o účty. Po dobu využívání služeb T-Mobile několikrát změnila tarif a využila retenční nabídky. „Aktualizace tarifu vždy pomohla alespoň trochu zoptimalizovat výdaje, ale rozdíl nebyl nijak zásadní“. Uvádí, že její výdaje rostly čím dál tím víc, ač jí nepřipadalo, že by svůj provoz ve volání nebo datových službách markantně navyšovala. „Posledních dva roky už jsem byla opravdu naštvaná. Chodily mi domů faktury na opravdu vysoké částky. Vždy, když jsem tuto situaci řešila se zákaznickým centrem, byl mi nabídnut nějaký balíček nebo zvýhodnění, které mi mělo pomoci částku snížit. Operátor na infolince mi vždy sdělil, že díky tomuto nastavení už moje účty nepřesáhnou určitou částku, ale nikdy tomu tak nebylo“ komentuje Hana důvody své nespokojenosti. Obrat přišel v momentě, kdy se na trhu mobilních operátorů objevila generace tzv. Neomezených tarifů. „Hned, jakmile se ty tarify začaly nabízet, věděla jsem, že tuto změnu chci. Měla jsem pocit, že své volání musím pořád hlídat, abych nedosahovala vysokých účtů. Tohle bylo řešení přesně pro mě“. Dodává však, že ve chvíli, kdy nabídky registrovala u konkurenčních operátorů, T-Mobile ještě neomezené tarify ve svém portfoliu neměl. „Nabídli mi slevu na můj aktuální tarif. Nabídka byla poměrně výhodná, ale přesto jsem byla rozhodnuta odejít, chtěla jsem změnu – jak značky operátora, tak typu tarifu“. Rovněž dodává, že byla upozorněna na fakt, že vzhledem k tomu, že hodlá odejít v průběhu trvání smlouvy, hrozí jí smluvní pokuta za předčasné ukončení. Jak ale sama uvádí, doufala, že by jí jako zákazníkovi, který u T-

Mobile strávil 15 let, mohla být udělena výjimka. K jejímu zklamání však vyúčtování se smluvní pokutou nakonec opravdu dorazilo. „To byl poslední a zásadní důvod, proč jsem se T-Mobile rozhodla opustit a v budoucnu už se k němu nikdy nevracet“.

Při výběru značky měly zásadní vliv názory a zkušenosti rodiny a přátel, jenž Haně doporučovali Vodafone. Dle svých slov byla jedna z mála ve svém okolí, která služeb tohoto operátora nevyužívala. Zároveň nabídku neomezených tarifů registrovala primárně právě od značky Vodafone. „Všichni kamarádi si tohoto operátora velmi chválili a i mě vždycky připadalo, že působí velmi zábavně, moderně a přátelsky. Vždycky upoutal mojí pozornost tou červenou barvou, i jeho reklamy jsem vždycky vnímala nejvíce, byly nejlepší“ dodává Hana. Samotnou změnu prováděla na značkové prodejně, kam přišla pouze s požadavkem, že chce nový neomezený tarif. Sladit konkrétní požadavky a vybrat správnou variantu tarifu jí pak pomohl až personál. Na otázku, zda zvažovala při změně i jiného operátora odpovídá: „O2 mě ani nenapadl. V mém okolí ho nemá snad vůbec nikdo, nic o něm nevím, neměla jsem přístup k žádným referencím“.

Vyhodnocení výběru a stávající situace

Svého současného operátora si Hana pochvaluje. „Jsem opravdu spokojená, konečně se nemusím ve volání nijak omezovat, nikdo mě neotravuje s nabídkami, komunikace s operátorem je minimální, a když už, tak příjemná“ doplňuje. Další věcí, kterou u nového operátora oceňuje, je pokrytí – porovná-li signál mimo velká města, Vodafone vyhodnocuje jako operátora s lepším a silnějším signálem. Momentálně o žádné změně neuvažuje a nedokáže si ani představit nabídku, kvůli které by byla na změnu operátora ochotna podstoupit. Na otázku, zda se její vnímání značky Vodafone změnilo po osobní zkušenosti, odpovídá: „Jestli ano, tak k lepšímu. Sama jsem se přesvědčila o tom, že co říkali kamarádi, je pravda. Taky si značky Vodafone teď více všímám – třeba při různých sportovních akcích, kde často bývá sponzorem. A když třeba vidím, že se Vodafone podílí na nějakých charitativních programech, jsem ráda, že jsem jejich zákazníkem, cítím něco jako hrdost.“ Uzavírá.

4.3.8 Jan, 38 let, Praha

Představení respondenta

Jan žije s manželkou a dvě dětmi v Praze a žíví se jako konzultant v oblasti IT. Jako svou největší zálibu uvádí cyklistiku a horskou turistiku. Mobilní služby využívá prostřednictvím smartphonu a tabletu Samsung. U obou přístrojů oceňuje především možnost synchronizace a okamžitého přístupu k emailu. Tablet rovněž využívá k četbě e-knih, periodik a přehrávání videí. Jak sám uvádí, rozhodování ohledně služeb operátorů dělá sám – manželka využívá jiných služeb i jiného operátora, rozhodují se tedy odděleně.

Zákaznická cesta

Pro hlasové a datové služby pro klasický mobil Jan plně využívá služebního tarifu. Neplatí účty, ani s operátorem nekomunikuje. Jako soukromá osoba však využívá datových služeb pro již zmiňovaný tablet. Zhruba 6 let byl zákazníkem Vodafone a než začal plně využívat benefity služebního telefonu, měl u něj vedené i telefonní číslo pro hlasové služby. V rámci posledního prodlužování smlouvy se Jan s Vodafone telefonicky dohodl na retenční nabídce. Ponechal si čas na rozmyšlenou, ale v momentě, kdy se rozhodl, že nabídku přijme a operátora opětovně kontaktuje, dozvěděl se, že nabídka již není možná. „Na zákaznickém centru mi bylo sděleno, že příslib nabídky, kterou jsem obdržel, není možné nikde dohledat a že proto, abych jí získal, stejně nesplňuji všechny podmínky“ upřesňuje Jan. „Nestálo mi za to se s nimi dohadovat a jejich přístup mi připadal maximálně neprofesionální, rozhodl jsem se tedy hledat podobné služby u jiného operátora.“ Navíc dodává, že absolutní tečkou za spoluprací s Vodafone byla exekuce, kterou několik měsíců poté obdržel za neuhrazenou fakturu. „V momentě, kdy jsem s nimi kompletně rozvázal zákaznický poměr, mi ze zákaznického centra bylo sděleno, že nevidují žádné neuhrazené částky a veškeré mé závazky plynoucí ze smlouvy s Vodafone tímto končí. K mému velkému překvapení mě za několik měsíců kontaktoval exekutor s tím, že dlužím Vodafone peníze za poslední neuhrazenou fakturu, kterou jsem nikdy předtím neviděl. Neobdržel jsem složenku, upomínku ani jinou výzvu, pouze exekuční příkaz. Díky tomu mám jasno, že budoucí spolupráce s Vodafone je v mém případě naprosto vyloučená“.

Jako svého nového poskytovatele datových služeb si Jan vybral operátora T-Mobile. Dle jeho slov to byla jasná volba, uvádí totiž, že O2 vždy vnímal jako nesympatickou státní instituci, jejíž součástí nikdy nechtěl být. Naopak značku T-Mobile vždy vnímal pozitivně. „Jejich reklamy s Kohákem jsou kultovní.“. Na otázku, v čem konkrétně shledává jedinečnost reklam T-Mobilu, odpovídá: „Byly jednoduché, vtipné, srozumitelné a hrozně zlidověly. Přišlo mi, že působily až neuvěřitelně lidsky. Nejsem člověk, kterého by reklama ovlivnila v tom, že hned poběží a koupí si produkt. Nicméně fakt, že skupina lidí vymyslí takovou reklamu, vysoce postavení lidé ji následně schválí a mají odvahu pustit do světa, na mě dělá dojem, že v té firmě sedí podobně smýšlející lidé jako já. A to je mi blízké“. Samotný přestup k T-Mobilu řešil Jan na značkové prodejně, přičemž dostupné nabídky prostudoval ještě předtím na internetu. Na otázku, zda přemýšlel i o možnosti virtuálních operátorů, odpovídá, že ani v nejmenším a upřesňuje: „Nechci jen využívat datový tarif, od operátora očekávám komplexní službu, tedy i s ní spojený servis. Nevím, jestli virtuální operátoři vůbec nějaký poskytují, ale mám pocit, že ne. Působí to na mě dojmem, že si zakoupím SIM kartu někde ve stánku a o zbytek se musím starat sám, což mi jako zákaznický model nevyhovuje“.

Vyhodnocení výběru a stávající situace

Se svým výběrem operátora je Jan spokojený a dokonce aktivně dodává, že kvalita služeb u T-Mobilu je ve srovnání s Vodafonem výrazně lepší. Na otázku v čem konkrétně odpovídá: „Příjemně mě překvapili s pokrytím. V lokalitách, kde sám T-Mobile proklamuje slabý signál, jsem v pohodě chytal rychlý internet. Také zákaznický servis je nesrovnatelně lepší, v prodejnách i na infolince jsou příjemní a hlavně to vypadá, že personál je, minimálně co se týče datových služeb, dobře proškolený.“ Na dotaz, zda existuje nějaká nabídka nebo produkt, který by ho přiměl k další změně operátora, odpovídá, že zatím neví a dodává: „Co se ceny týče – nepotřebuji nejlevnější služby na trhu. Upřednostňuji kvalitu. Co se samotných produktů týče, volání a datové služby vnímám už téměř jako generickou službu. Na druhou stranu, nepotřebuji je rozšiřovat, už nyní mám problém využít vše, co moderní technologie nabízejí. Budu raději využívat jednu jednoduchou a kvalitní službu, než mít starosti s tím, že něco nefunguje nebo tomu sám nerozumím“ uzavírá.

4.3.9 Daniel, 40 let, Praha

Představení respondenta

Daniel žije v Praze a žíví se vývojem mobilních aplikací jako OSVČ. Jako své největší záliby uvádí analogovou fotografii a cestování. Pro svou práci i soukromé potřeby využívá hned několik mobilních zařízení – telefon značky Black Berry a smartphone a tablet značky Samsung. Vzhledem k tomu, že ho mobilní aplikace živí, věnuje jim velký prostor v každodenním životě. Dle jeho slov mohou člověku velmi usnadnit život, pokud nad nimi uvažuje a správně vybírá. Jakožto fotograf analogových portrétů, jeho oblíbeným tématem v rámci využití mobilních telefonů jsou fotoaparáty a aplikace na úpravu fotografií.

Zákaznická cesta

Daniel měl jako zákazník možnost vystřídat všechny ze tří velkých operátorů na českém trhu. Dle svých slov často mění potřeby a užívání mobilních služeb a operátora vybírá vždy podle toho, kde se jeho potřeby nejbliže setkají s nabídkami služeb. Dodává, že nemá problém být loajálním zákazníkem, nicméně jeho potřeby bývají specifické. Poslední změnu operátora např. provedl kvůli roamingu: „Hodně a rád cestuji, zpravidla i do ne příliš obvyklých destinací, proto je pro mě důležitý roaming. Nejen kvůli jeho cenám, ale i proto, aby vůbec fungoval. Při své poslední cestě jsem se snažil nastudovat podmínky různých roamingových tarifů. Vybral jsem pro sebe ten nejvhodnější, aktivoval ho, avšak při mém příjezdu do cílové destinace SIM karta nefungovala. Bohužel navázat spojení s operátorem nebylo z cizí země úplně jednoduché. A i když se to nakonec povedlo, trvalo ještě několik dní, než operátor chybu opravil a já mohl telefon používat.“. To Daniela přimělo po návratu zrevidovat svůj aktuální tarif. V té době byl zákazníkem T-Mobilu a nejvhodnější nabídku objevil u operátora O2. „Měl jsem několik kritérií. Chtěl jsem neomezený tarif a dostupné informace o roamingu, tedy např. jaký typ smlouvy mají čeští operátoři s těmi zahraničními. Zjistil jsem, že např. T-Mobile podobné informace vůbec veřejně neuvádí a jejich zákaznické centrum ani pořádně neví, kde je hledat. To na mě působilo neprofesionálně, a proto jsem se rozhodl změnu opravdu provést.“, upřesňuje. Dodává také, že zajímavou nabídku při porovnání informací z internetu objevil i u Vodafonu. Nakonec ho však přesvědčil vyšší objem dat dostupný v rámci neomezeného

tarifu u O2. Na otázku, jestli a případně jaký vliv měla na jeho rozhodování značka mobilního operátora, Daniel reaguje: „Žádný. Jednak mám zkušenosti se všemi operátory a jednak jsem si paradoxně vybral operátora, který je mi spíš nesympatický a vím, že služby jeho zákaznického centra jsou hrozné. Za ty roky jsem si ale našel cestu, jak se k informacím dostat sám. A pokud řeším problém, našel jsem si už i cesty, jak se během rozhovoru s infolinkou dostat k povolanějším osobám. Pořád pro mě tedy vítězí operátor, který mi ve správné chvíli nabídne služby, které potřebuji využívat, zbytek neřeším.“

Vyhodnocení výběru a stávající situace

Mobilní operátor O2 Daniela dle svých slov nepřekvapil. „Moje předchozí zkušenosti se potvrdily i nyní. Pořád mám pocit, že někteří zaměstnanci společnosti O2 nedokáží řešit problémy a pracují neefektivně. Nicméně služby, které jsem očekával, dostávám, takže se dá říci, že jsem momentálně spokojený.“. Daniel jako první z respondentů také dokáže konkrétně odpovědět na to, jakou nabídku by mu musel konkurenčně operátor nabídnout, aby byl ochoten opětovně provést změnu: „Tak to je jednoduché. Chtěl bych stejný tarif, jako operátoři dnes již běžně nabízejí v zahraničí – za fixní poplatek, řekněme třeba 500 Kč, neomezené volání a datové služby. Můj aktuální provoz by se určitě nijak nenavýšil, nicméně v budoucnu už bych neměl důvod k žádné změně. Vnímám bych to víc jako jakési placené členství u operátora, jako třeba roční členství ve fitness centru.“. Následně dodává, že z jeho pohledu mají operátoři do budoucna obrovský potenciál k vývoji nových služeb, např. v rámci placení pomocí mobilu nebo využití GPS pro komerční účely. „Cokoliv mi může zjednodušit život, uvítám. Pokud budu schopný pomocí čipu v mobilu zaplatit zboží v prodejně nebo poslat kamarádovi na jeho mobil peníze a nemuset se přihlašovat do internetového bankovníctví, budu nesmírně spokojený. Pokud mi operátor doporučí pomocí reklamy nějakou restauraci v mém dosahu, díky tomu, že bude moci mou polohu monitorovat pomocí GPS, nemám s tím nejmenší problém.“, dodává.

5 Výsledky a diskuze

5.1 Analýza výzkumu

Stěžejní informace zjištěné v individuálních rozhovorech byly stručně shrnuty v tabulce č. 8.1 (viz přílohy), z níž je patrných hned několik základních poznatků:

1. Klíčová je kvalita zákaznického servisu a přístupu operátora vůči zákazníkovi v celém průběhu trvání životního cyklu produktu
2. Zákazníci mají tendenci být vůči operátorovi loajální a setrvat u něj dlouhou dobu, pokud jsou spokojeni
3. Zásadní roli při změně operátora hraje cena a reference od blízkého okolí (ať už pozitivní či negativní)
4. Zákazníci registrují různé nástroje marketingové komunikace mobilních operátorů
5. I přes pomyslné selhání mobilního operátora jsou někteří zákazníci ochotni v budoucnu opět navázat spolupráci

Vztah klienta k operátorovi se v průběhu životního cyklu mění. V prvotní fázi nedochází na straně zákazníka k větším překvapením. Prvním kritickým bodem je období, kdy dobíhá platnost smlouvy. Zdá se, že po první smlouvě jsou většinou operátoři ještě schopni se se zákazníkem dohodnout na recipročně výhodné smlouvě, u které zákazník nadále zůstává. Nicméně, čím vícekrát za sebou se prodlužování smluv opakuje, tím více vzrůstá na straně klienta pocit, že by za svou loajalitu měl být oceněn. Ze subjektivního pohledu však dochází spíše k tomu, že zákazník se cítí být naopak vykořisťován a přehlížen. K nejčastějším důvodům vedoucím k této situaci patří:

Neschopnost cenové optimalizace

Většina klientů vychází z předpokladu, že výdaje dlouhodobého loajálního zákazníka za služby mobilních operátorů by měly v čase spíše klesat (za předpokladu, že se nenavýšuje jejich spotřeba). Během výzkumu ale bylo zjištěno, že většina zákazníků ve svém vlastním případě zjišťuje zcela opačný efekt. Mobilní operátoři nejen, že nejsou

zpravidla schopni tento jev vysvětlit (reálně prokázat vyšší spotřebu nebo neefektivní nastavení služeb), ale zároveň ani poskytnout klientovi řešení (individuální servis zaměřený na jeho potřeby).

Rušení tarifů

Je zcela logické, že mobilní operátoři průběžně aktualizují portfolio nabízených služeb, tedy i tarifů. S každou novou generací tarifů však operátoři tlačí na své zákazníky, aby se novinkám na trhu přizpůsobili. Bez ohledu na to, zda se pro klienty jedná o pro ně výhodnou změnu či nikoliv, jde z podstaty produktu o natolik předpotopní koncept, že je k podivu, že s ním operátoři vůči stávajícím klientům v dnešní době ještě nakládají. Z pohledu klienta je tarif jakýmsi nákupním košíkem, kam si vloží určité množství jednotlivých komodit (volání, sms, internet) a ty mu prodejce nacení. Pokud při opakovaném nákupu uslyší, že takovýto poměr jednotlivých položek (je to podobné potravinám) už klientovi prodat nemůže, je to přinejmenším zarážející. Přitom, na rozdíl od potravin, nepodléhají jednotlivé položky variabilním nákladům.

Chybějící proaktivita a nesprávná segmentace ze strany operátora

Zákazník se cítí přehlížený a nepochopený, pokud operátor není schopen reagovat na jeho potřeby, případně pokud reaguje pouze na potřeby pomyslné, ve skutečnosti neexistující (prodejní akce). Nevhodně zacílený prodejní hovor může pro zákazníka, který v daném momentě cítí zcela odlišnou potřebu, znamenat důkaz neprofesionality a lhostejnosti. Obzvláště z pohledu dlouhodobého zákazníka se může jednat o kritický bod, neboť se předpokládá, že za dobu, kterou klient u svého operátora stráví, by jeho zaměstnanci měli být schopni odhadnout a posoudit, co potřebuje a jaké služby by pro něj měly být výhodné. Jinými slovy intenzivní využívání (nevyžádaného) přímého marketingu, které v poslední době plní schránky klientů, je protikladem interaktivní komunikace, kterou by si mnozí, zejména dlouhodobí klienti, představovali (např. příprava ideálního tarifu na následující smluvní období).

Z toho plynou následující závěry:

- operátoři nejsou schopni odpovědět na jednoduché otázky, např. co je hlavním důvodem rostoucích částek na vyúčtování zákazníka
- operátoři nevyvíjí dostatečnou snahu pochopit zákazníka a jeho potřeby, potažmo problémy
- operátor se klientovi věnuje až v momentě, kdy chce aktualizovat smlouvu, často pouze s důrazem na vlastní prospěch

5.1.1 Role značky v zákaznické cestě

Klíčovým pojmem předkládané práce je značka, v kontextu tohoto výzkumu pak význam značky v zákaznické cestě. Dynamika značky ovlivňuje do určité míry řadu jednotlivých fází zákaznické cesty. Pokud tuto cestu znázorníme pomocí nákupního trychtýře (purchase funnel) a aplikujeme zjištění pořízená v rámci výzkumu, dostaneme výsledné schéma.

1. Znalost značky

Znalost značky přímo ovlivňuje to, zdali ji klient vůbec zařadí do nákupního košíku. Dále může ovlivňovat v menší míře i úspěch značky v dalších fázích (např. díky její image)

2. Uvažování o značce

Fáze, kdy klient nominuje kandidáty (značky), ze kterých hodlá vybírat. Někdy je tento proces výrazněji ovlivněn právě znalostí jednotlivých značek, jindy se do výběru dostane pouze jediná a celý proces je zjednodušený

3. Vyzkoušení

Touto fází lze definovat první smluvní období se zákazníkem. Pokud má fáze vyzkoušení pozitivní průběh (a hlavně závěr), mění se ve fázi loajality. Výrazně ovlivňuje postup do dalších fází a je třeba jej považovat za kritický bod trychtýře

4. Loajalita

Jedná se o stav, kdy je zákazník se službami spokojen a za optimálních podmínek výhledově neuvažuje o změně operátora

Sama fáze loajality je ovšem v daném případě částečně dobrou zkoušením, kdy taktické chyby na straně operátora mohou mít negativní dopad a posunout klienta do bodu 1, který bude dlouhodobě těžké posunout dále (tedy že operátora nebude po špatných zkušenostech ochoten vůbec uvažovat jako dodavatele)

5. Advokacie

Advokacií nebo též ambasadorstvím je běžně rozuměno obhajování značky a šíření jejího dobrého jména. V našem případě je však třeba hovořit o dvou pólech, kde první (pozitivní advokacie) je doplněn negativní advokacií, kdy naopak klient po špatné zkušenosti šíří své dojmy dále a odrazuje tak ostatní spotřebitele, aby se stali zákazníky daného operátora, či s ním obnovovali smlouvu apod.

5.1.2 Nástroje marketingového mixu dle fází nákupního trychtýře

S ohledem na kritická místa a potřeby jednotlivých fází nákupního trychtýře je třeba hledat vhodné nástroje, které pomohou minimalizovat „zúžení“ přechodu z jedné fáze do druhé.

Pro fázi budování značky je klíčové efektivní a trvalé budování znalosti a hodnoty (image) značky vůči spotřebiteli. Je-li procentuální znalost značky (spontánní, prioritní, navozená) napříč vybraným trhem kvantitativním rozměrem, pak je image a emoční vztah, který si zákazník ke značce utvoří (např. k tonalitě komunikace) tím kvalitativním, který zvyšuje (případně snižuje) náskok určité značky oproti ostatním. Zajímavým poznatkem, jenž výzkum přináší, je fakt, že silné asociace vůči značkám operátorů vznikají ihned po fázi uvědomování a bez osobní zkušenosti zákazníka je obtížné je v budoucnu měnit. Většina respondentů měla např. tendence během rozhovorů používat názvy mobilních operátorů před rebrandingem (Eurotel, Pegas, Oskar) a to především pro značky, s nimiž respondenti neměli přímou zákaznickou zkušenost. Daším příkladem může být přetrvávající dojem, že O2 je primárně B2B dodavatelem – u respondentů byly zjištěny především asociace spojené s formálností a seriózností. Z pohledu masové komunikace se

však (kromě tonality vzkazů) produktová nabídka O2 dlouhodobě zásadně neliší od T-Mobile ani Vodafone.

Fáze uvažování je podmíněna znalostí (bez té je uvažování otázkou šťastné náhody, viz např. výzkumem zmiňované využití srovnávače cen). Krom zmíněných znalostí a osvojení si image značky je zde podstatné, aby operátor disponoval takovým produktem, který by alespoň přibližně odpovídal představě zákazníka, a aby byl schopen sdělení o takovémto produktu dostat k potenciálnímu zákazníkovi. V dnešní době zřejmě neexistuje služba, kterou by jednotliví operátoři dlouhodobě nebyli schopni zákazníkovi oproti konkurenci nabídnout. Typickým příkladem však mohou být produkty, které zákazník zvažuje, ale nemusí je nutně zařazovat do portfolia služeb svého mobilního operátora, případně ho nemusí vnímat jako kvalitního dodavatele (služby ADSL, televize, datová řešení pro firmy apod.). Důležitou roli zde hraje správná segmentace – a to nejen na celém trhu mobilních operátorů, ale i v rámci vlastní klientské základny. Správné využití data miningu a CRM je v tomto případě zásadním nástrojem, jak se vyhnout již zmiňovanému „syndromu nepochopení zákazníka“. Klíčovou roli tedy hraje kvalitní a podrobná segmentace, díky níž lze komunikaci a přímý marketing šířit účelně a efektivně.

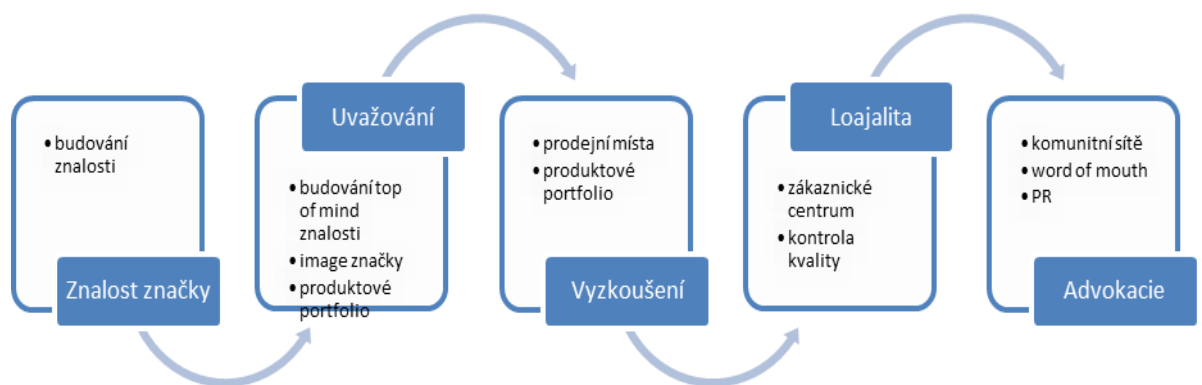
Fáze vyzkoušení začíná v momentě využívání mobilních služeb zákazníkem. Na tom, zdali ke směně mezi operátorem a zákazníkem dojde, se podílí řada faktorů. Na straně operátora je kritickým bodem správná funkce obchodního oddělení, které by mělo (již nalomeného) klienta dovést až k aktivaci SIM karty. Z výzkumu bylo v několika momentech patrné, že zákazník může odrazovat závazek vůči operátorovi v podobě smlouvy. Ve zkušební fázi je proto velmi důležité dát zákazníkovi prostor nejen v rámci omezení smluvního úvazku, ale i prostor pro snadné získání informací (např. omezení služeb IVR automatu během hovorů na infolinku), vyzkoušení některých služeb za speciálních podmínek, případně zdarma, dostatečný prostor pro změny. Zkušební fáze by tedy měla být jakousi analogií se zkušební dobou např. v zaměstnání. Rovněž by mohla fungovat i jako řešení pro zákazníky, kteří značku mobilního operátora v minulosti díky špatným zkušenostem zavrhli.

Podmínkou loajality je do značné míry spokojenost s produktem a zákaznickým servisem, byť sama o sobě může být i výsledkem lenosti klienta (což bylo často pozorováno). Pohodlný klient je více rezistentní vůči politice změn tarifů apod., ale ovšem

i tato vlastnost není věčná, a v případě nevhodného přístupu ze strany operátora pak nakonec klient vyhledá (v lepším případě) retenční centrum, případně nabídky konkurence. Proto je v této fázi klíčová apriorní péče zákaznického centra, zjišťování spokojenosti se službami a potřebami, a rovněž včasné uvažování situace, která nastane před koncem smluvního vztahu.

Pozitivní advokacie, která je zároveň nejsilnějším prodejním kanálem, je pro operátory zlatým dolem. Na druhou stranu je podmíněna bezvadným ošetřením všech předchozích čtyř fází nákupního trychtýře, takže je i poměrně vzácná. K jejímu zužitkování mohou pomoci zejména sociální sítě (a jejich řízení), PR, věrnostní programy apod. Podstatně větší (a horší) je důsledek negativní advokacie, který nejen že je nezdárka předcházen ztrátou konkrétního klienta, ale i tím, že on sám dále odrazuje potenciální klienty od smlouvy s dotčeným operátorem.

Obrázek č. 10: Nástroje marketingového mixu dle fází nákupního trychtýře



Zdroj: vlastní

6 Závěr

Z výzkumu je patrné, že většina zákazníků spojuje služby mobilních operátorů se svými každodenními potřebami a jak trefně nazval Jan, považuje je v některých případech až za generické. Je tedy logické, že samotná značka mobilních operátorů nemá na spotřebitele stejný vliv jako např. značka mobilních telefonů či jiného spotřebního zboží. Zásadní roli v konkurenčním boji na trhu mobilních hraje cena – tu však lze vnímat ve dvou rovinách. V prvním případě lze hovořit o cenách produktů a služeb, jež jsou obsahem platných a oficiálních ceníků. V těch se nabídky mobilních operátorů zpravidla příliš neliší, a pokud ano, je jen otázkou času, kdy se všichni hráči na mobilním trhu přizpůsobí nejméně lukrativním sazbám. V druhém případě se však jedná o ceny neoficiální, jež jsou poskytovány v rámci retenčních a akvizičních nabídek, množstevní slevy pro firemní zákazníky apod. Tyto ceny jsou v současné době zdrojem konkurenčních výhod a motivací zákazníka vyměnit stávající značku mobilního operátora za jinou. Největším potenciálem mobilních operátorů, který však dle výzkumu zůstává do určité míry stále opomíjen, je schopnost individuálně reagovat na klientské potřeby (ať už cenové nebo jiné) a nejen udržovat, ale i prohlubovat zákaznickou loajalitu.

Fáze zákaznické loajality je předstupněm fáze ambadorství, jež má zásadní vliv na akvizici nových zákazníků. V rámci výzkumu byla všem respondentům položena otázka, zda je jejich stávající mobilní operátor v poslední době něčím pozitivně překvapil. Vyjma Jana, který uvedl, že mu udělala radost dostupnost signálu, ač nebyla operátorem deklarována, odpověděli všichni dotazovaní bez dalších komentářů, že nikoliv. V rámci zjišťování povědomí o značce a aktivit mobilních operátorů někteří z respondentů uvedli, že registrují bonusový program svého operátora, avšak žádný z nich nevedl, že ho využívá. Důvodem byla jednak nedostatečná informovanost a jednak neatraktivnost výhod, jež program zákazníkům nabízí. Pozitivní překvapení pro dlouhodobého zákazníka např. v podobě menšího hmotného dárku k narozeninám (např. lístky do kina, účelný reklamní předmět atd.) nebo osobního kontaktu (např. hovor ze zákaznického centra s gratulací a oznámením možnosti využití nějaké ze služeb zdarma) může nejen zachovat (případně zvýšit) loajalitu zákazníka, ale oproti neosobní SMS zprávě vygenerované automaticky může zákazníkovi dodat i tolik kýžený pocit operátorova zájmu o jeho osobu a

individuálního přístupu. Zajímavé je rovněž zjištění, že až na Daniela žádný z respondentů nebyl schopen konkrétně definovat nabídku, která by ho přiměla ke změně operátora, což dokazuje, že zákazníci zpravidla sami nevědí, co chtějí a vyčkávají, co jim bude konkurenčním operátorem nabídnuto. To dává stávajícímu operátorovi obrovský potenciál být “o krok napřed” oproti konkurenci. Investovaný čas spojený s analýzou dostupných dat o zákaznickově spotřebě (byť jen pročení několika vyúčtování zpětně) může v zákazníkovi opět vyvolat pocit zájmu a individuálního přístupu. Pochopení konkrétních potřeb dlouhodobého zákazníka je navíc největší konkurenční výhodou – ve spoustě případů lze totiž optimalizací nastavení služeb snížit zákaznickovy výdaje bez potřeby markantního snižování z oficiálních cen.

Mobilní operátoři dělí své zákazníky do různých segmentů – dle typu využívání služeb na zákazníky pre-paid (využívajících předplacené karty) a post-paid (využívající tarifní služby na bázi měsíčního vyúčtování), dále na zákazníky se smlouvou na RČ a zákazníky se smlouvou na IČ, firemní zákazníky na male, velké a střední, typické je i dělení v rámci jednotlivých skupin dle spotřeby a měsíčních výdajů. Již méně důležitá je však pro operátora segmentace v rámci doby trvání zákaznického poměru. Zavedení segmentu např. “5+”, jež by zahrnoval zákazníky využívající služby operátora alespoň 5 let v kuse, na které by mimo jiné operátor aplikoval některé z výše zmiňovaných individuálních přístupů, může eliminovat výzkumem deklarovanou zákaznickou nespokojenost, jež byla v mnoha případech důvodem k odchodu zákazníka. Dalším cenným benefitem pro operátora je následně zvýšená šance na přechod zákazníka do fáze pozitivní advokacie, jež je pro značky obecně zásadním a velmi silným marketingovým nástrojem.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

DEMARRAIS, Kathleen Bennett a Stephen D LAPAN. *Foundations for research: methods of inquiry in education and the social sciences*. 2003. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, 2004, xiii, 432 p. ISBN 08-058-3650-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

CHANDLER, Jon a Mike OWEN. *Developing brands with qualitative market research*. 1. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, xvi, 140 p. ISBN 9781412903967.

KAHN, Barbara E. *Global brand power: leveraging branding for long-term growth*. 1. Philadelphia: Wharton Digital Press, c2013, 125 p. Wharton Executive Essentials. ISBN 16-136-3026-3.

KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012, xviii, 492 p. ISBN 978-074-9465-155.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 317 s. ISBN 978-80-262-0618-7.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-861-1927-0.

RUST, Roland T.; MOORMAN, Christine; DICKSON, Peter R. Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both?. *Journal of marketing*, 2002, 66.4: 7-24.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 283 s. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

Elektronické zdroje:

BigMedia a O2 uvedly nástroj pro plánování outdooru [online]. 2015-11-12 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/11/bigmedia-se-spojila-s-o2-maji-nastroj-pro-planovani-oooh/#.VITIE3YvdD9>

MOBILNÍ SÍŤ. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23202413/2014_mobil.pdf/64adb93b-af67-4fdc-b73f-487807cdf048?version=1.0

VALS™. *Strategic business insights* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals>

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2014. *O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: [file:///C:/Users/muzikiv1/Downloads/VZ_14_CZ%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/muzikiv1/Downloads/VZ_14_CZ%20(2).pdf)

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2014. *T-Mobile CZECH REPUBLIC, a.s.* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2014_CZ.pdf

VÝROČNÍ ZPRÁVA K BŘEZNU 2014. *Vodafone* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/747/vyrocnizprava-2013-2014.pdf

Nadace O2 [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.nadaceo2.cz/>

O2 [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/>

Rok Jinak [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://nadacevodafone.cz/>

T-Mobile.cz [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/>

Vodafone [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/>

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1 – tabulka analýzy výzkumu

	Barbora	Jakub	Nikola	Jarmila
Stávající operátor	Vodafone	Vodafone	Vodafone	Vodafone
Doba strávená u stávajícího operátora (v letech)	3	4	2	1
Předchozí operátor	T-Mobile	T-Mobile	O2	O2
Doba strávená u předchozího operátora (v letech)	10	10	12	13
Celkový počet operátorů, s nimiž má respondent osobní zkušenost	2	2	2	2
Důvod změny	Vázanost smlouvou	Revize výdajů	Revize výdajů	Zrušení tarifu operátorem
Předmět největší nespokojenosti s předchozím operátorem	Zákaznický přístup - neschopnost flexibilně a individuálně reagovat na požadavky zákazníka	Zákaznický přístup - neschopnost individuálně ocenit loajalitu zákazníka	Zákaznický přístup - forma komunikace se zákazníkem	Zákaznický přístup - neschopnost individuálně ocenit loajalitu zákazníka
Největší vliv na rozhodování	Cena, doporučení rodiny a přátel	Cena, reklama, způsob prezentace operátora	Cena, doporučení rodiny a přátel	Cena, doporučení rodiny a přátel
Dokáže si vybavit a přiřadit reklamy operátorů	Ano, vyjma O2	Ano	Ano	Ano, vyjma O2
Má silné a jedinečné asociace se značkami mobilních operátorů	Ano, vyjma O2	Ano	Ano	Ano
Registruje aktivitu operátorů mimo mobilní byznys	Ne	Ano	Ano	Ano
Ochota vrátit se v budoucnu k předchozí značce operátora	Ano	Ano	Ano	Ne
Zná konkrétní podmínky, které by ho motivovaly k další změně	Ne	Ne	Ne	Ne

Petra	Marek	Hana	Jan	Daniel
GoMobil	Vodafone	Vodafone	T-Mobile	O2
1	2	1	1	1
Vodafone	O2	T-Mobile	Vodafone	T-Mobile
9	12	15	6	5
2	2	2	3	3
Revize výdajů	Neúspěšná reklamáce	Neschopnost operátora nabídnout konkrétní typ služby	Nepřidělení retenční nabídky	Neschopnost operátora podat potřebné informace
Zákaznický přístup - neschopnost individuálně ocenit loajalitu zákazníka	Zákaznický přístup - poskytování živých informací	Zákaznický přístup - neschopnost individuálně ocenit loajalitu zákazníka	Zákaznický přístup - neschopnost individuálně ocenit loajalitu zákazníka	Zákaznický přístup - neschopnost flexibilně a individuálně reagovat na požadavky zákazníka
Cena, doporučení rodiny a přátel	Cena, doporučení rodiny a přátel	Cena, doporučení rodiny a přátel	Kvalita služeb, doporučení rodiny a přátel	Cena, průnik vlastních potřeb a nabídky operátora
Ne	Ano	Ano, jen Vodafone	Ano	Ano, jen během vánočních kampaní
Ano, jen u Vodafone	Ano	Ano	Ano	Ano
Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ne	Ne	Ano