

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE VE VZTAHU
K REBRANDINGU ZAVEDENÉ FIRMY**

Autor práce: Jan Mráz

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinované studium

Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Katedra: Katedra evropských studií a veřejné správy

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi a Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

ÚVOD	6
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	8
2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
3 VÝBĚR METOD POUŽITÝCH PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU ..	10
4 SOUČASNÉ POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU	11
4.1 Marketingová strategie podniku.....	12
4.2 Marketingový plán	13
4.3 Analýza současného stavu.....	14
4.4 SWOT analýza	15
4.4.1 Komentář ke SWOT analýze	16
4.5 Způsob fungování značky	17
4.5.1 Brand	17
4.5.2 Analýza současného stavu loga.....	18
4.5.3 Tvorba specifické a unikátní identity	19
5 PŘÍPRAVA REALIZACE REBRANDINGU	21
5.1 Objektivní důvody a cíle rebrandingu.....	21
5.1.1 Objektivní důvody.....	21
5.1.2 Cíle projektu.....	23
6 JEDNOTLIVÉ FÁZE OPERACE	25
6.1 Výběr týmu	25
6.1.1 Struktura členů týmu	25
6.2 Přípravná fáze rebrandingu	26
6.2.1 Časový plán	27
6.2.2 Vstupní anketa – nutnost změny	28
6.2.3 Vstupní anketa – změna ve prospěch zákazníků.....	30
6.2.4 Vztahy s dodavateli	31
6.2.5 Výběr dodavatelů	32
6.2.6 Cenová strategie	34
6.2.7 Výběrové řízení – grafické studio	34
6.2.8 Grafický manuál.....	35
6.2.9 Interní komunikace a kontrolní mechanismy	37
6.3 Fáze realizace rebrandingu.....	39
6.3.1 Strategie postupné přeměny značky.....	40
6.3.2 Harmonogram realizace	40
6.4 Shrnutí jednotlivých fází projektu.....	42
7 DEFINICE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	45
7.1 Analyzované cíle rebrandingu.....	45
7.1.1 Rozbor jednotlivých cílů	46
8 HODNOCENÍ PŘÍNOSU REBRANDINGU	48
8.1 Cesta ke splnění změny značky.....	48
8.1.1 Řízení změny brandu.....	48
8.1.2 Průzkum vnímání změny značky	49

8.1.3	Vyhodnocení a praktické uplatnění poznatků	49
ZÁVĚR		51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		53
SEZNAM OBRÁZKŮ		55
SEZNAM ZKRATEK		56
SEZNAM PŘÍLOH		57
PŘÍLOHA I – SWOT ANALÝZA		58
PŘÍLOHA II – STRUKTURA PROJEKTOVÉHO TÝMU		59
PŘÍLOHA III – INTERNÍ NAŘÍZENÍ		60
PŘÍLOHA IV – KOMERČNÍ AUDIT		61
ABSTRAKT		62
ABSTRACT		63

ÚVOD

Rebranding je bezesporu jedno z nejzávažnějších rozhodnutí o jedné z nejcharakterističtějších a nejtímnějších hodnot firmy, tedy rozhodnutí o změně značky. Rozhodnutí o změně, která se velmi citlivě dotkne celé marketingové strategie a pro kterou musí být opravdu velmi dobré důvody. Na takový „zákrok“ musí být každá firma velmi dobře připravena a musí si nejprve odpovědět na otázky : Je to nezbytně nutné? A pakliže ano jaké k tomu vedou „objektivní důvody“ a co má celá operace přinést? Rebranding by měl být součástí hlubšího procesu změny firmy, na jejímž konci se na trhu objevuje nejen nová značka, barvy apod., ale také nový produkt nebo služba, zkrátka nová kvalita.

Rebranding (jako součást ve větší šíři koncipovaného procesu repositioningu značky) má celou řadu implikací – nejen ve vizuálních aplikacích, designu, či komunikačních výstupech firmy. Pokud firma prochází rebrandingem, závisí úspěch z velké části zejména na tom, do jaké míry se firmě podaří přenést značku z „papíru do života „. Existuje velká řada příkladů, kdy projekt rebrandingu nebyl ničím jiným, než teoretickým cvičením marketingového oddělení, případně nového generálního manažera, který si prostě jen přál hezčí vizitku. Takový rebranding se firmou prožene jako letní bouřka a nic než sadu nových tiskovin za sebou nenechá.

Tento projekt se bude zabývat celkovým repositioningem již zavedené značky společnosti JPServis, a.s., která vznikla v roce 1995 a je v současnosti mimo jiné provozovatelem sítě „kamenných“ pultových prodejen s názvem Fornetti. V současnosti provozuje výše uvedená společnost jedenáct takových prodejen, které jsou rozmístěny po celé ČR a vznikaly v průběhu doby fungování společnosti od jejího počátku. Prodejny jsou umístěny ve většině případů v objektech, které se nachází na železničních stanicích a jsou v majetku firmy České dráhy, a.s. Toto je dáno především dlouholetou obchodní spoluprací a dobrými obchodními vztahy mezi oběma podniky. Existuje zde tak určitá jistota, že nebude vytvářeno uměle konkurenční prostředí a pro podnik JPServis, a.s. je zde zaručena možnost, která je ošetřena také obchodní smlouvou, spočívající v nabídce komerčních prostor v objektech, které jsou v majetku právě Českých drah. V horizontu jednoho roku pak firma plánuje výstavbu dalších pěti takových prodejen, které již budou uváděny do provozu s novým brandem.

Jak již název samotných filiálek napovídá, jedná se zde o prodej produktů Fornetti, což je předpřipravené hluboce zmražené pečivo, které je přímo na provozovně rozpékáno v horkovzdušných troubách a jako čerstvě upečené prodáváno zákazníkům

buďto na váhu, nebo i po jednotlivých kusech (podle konkrétního druhu). Tento hlavní produkt je pak podporován doplňkovým sortimentem, jako jsou nealkoholické nápoje, hot dog, cukrovinky a další drobné produkty.

Současná situace v tomto podniku a marketingový průzkum jednotlivých lokalit, kde jsou konkrétní filiálky umístěny, upozorňuje na skutečnost, že se množí různé podobné stánky či jiná prodejní místa s produktem Fornetti, která se pak s ohledem na cenu, nikoliv však na kvalitu poskytovaných služeb a pohodlí při nákupu, stávají konkurenčním prostředím podniku a tento fakt se v konečném důsledku odráží na úbytku zákazníků a i přes rostoucí průměrný nákup i na poklesu tržeb.

Z tohoto a několika dalších interních důvodů se firma JPServis, a.s. rozhodla provést kompletní repositioning prodejní sítě Fornetti, tedy změnit značku, upravit marketingovou strategii, doplnit a pozměnit sortiment, zvolit vhodnější barvy loga a prostředí, doplnit, upravit či pozměnit některé firemní postupy a nastavit příznivější podmínky při obchodování B2B, dle principů, které uvádějí Kotler, Wong, Saunders a Armstrong¹.

¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 236

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této práce je zpracovat téma rebrandingu, nebo kompletního repositioningu zavedeného podniku, který díky vznikající konkurenci a některým špatně fungujícím firemním procesům zhoršuje v porovnání s minulými obdobími své provozní výsledky a vytvořit metodickou příručku pro realizaci projektu se zaměřením na přípravu a realizaci takového postupu, který svými jednotlivými kroky zajistí bezchybný a rychlý proces celé operace. Tato práce může být použita pro přípravu projektů rebrandingu v oblasti maloobchodního prodeje výrobků, nebo služeb, ale i pro projekty v jiných oblastech. Tato práce bude ve svém popisu a jednotlivých krocích přínosem pro přípravné fáze projektů. Nejčastějšími chybami v řízení projektu, které jsou ve svém důsledku podceněny, je především fáze plánování. S takovou situací zároveň souvisí následné změny plánů, nedodržení termínů, vzrůstající náklady a celková neefektivnost realizovaného projektu ve smyslu kompletního přínosu a časové osy. Právě tomuto nežádoucímu jevu se dá předejít dobrým plánováním na začátku projektu a také průběžným vyhodnocováním stavu projektu oproti plánu. Přeměna se nebude týkat pouze vizuální stránky, ale i nabízených služeb, stejně jak tomu bylo například při rebrandingu čerpacích stanic Aral².

² AKTUALITY.CZ. *OMV zahajuje rebranding čerpacích stanic Aral*. [online]. 2002 [cit. 2009-03-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.1000webu.com/aktuality/?p=228>>

2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ³

Reklama	obchodně-propagační akce za cílem zlepšení hospodářské situace v podniku.
Rebranding	změna obchodní značky a marketingové strategie.
Repositioning	změna identity značky či produktu vzhledem k ostatním konkurenčním značkám či produktům v kolektivním vnímání cílového trhu, jde hlouběji než rebranding.
Marketing	Marketing je společensky řídicí proces, kde jednotlivci a společenské skupiny získávají to, co potřebují a požadují: tvorby, nabídky, směny hodnot výrobků a služeb s ostatními. Je to vztah mezi nabízejícím a poptávajícím.
Marketing. komunikace	je termín pro obor i činnosti zabývající se komunikací komerčních i nekomerčních sdělení trhu pomocí marketingových prostředků. Marketingové komunikace se dělí na podlinkové a nadlinkové. Neprávem jsou marketingové komunikace zužovány na reklamu.
Marketingový mix	je souhrn či spojení 4 základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. Tento model byl vyvinut Neilem Bordenem kolem roku 1949, kdy začal poprvé používat toto slovní spojení.
SWOT analýza	je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.
Brand management	je soubor technik, postupů a opatření, kterými podnik dosahuje zhodnocování své značky.

³ WIKIPEDIE. *Marketing*. [online]. 2008 [cit. 2009-03-30]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>>

3 VÝBĚR METOD POUŽITÝCH PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Existuje několik metod rebrandingu, tzv. skokový, kdy se jedná o velmi rychlou změnu značky - například na základě prováděné fúze dvou firem, nebo postupný, kdy v určité fázi koexistují obě značky současně. V prvním případě se jedná o velmi nákladnou a složitou operaci vyžadující naprosto přesně naplánované jednotlivé kroky a vysokou míru připravenosti podniku včetně dokonale promyšlené nové marketingové strategie. Příkladem takového „velkého třesku“ – náhlé změny značky je např. Paegas > T-mobile. V případě druhé metody se jedná o dlouhodobější (pomalejší) proces s postupnou aplikací na trhu a zaváděním nové značky, který jde více do hloubky. Takový proces je většinou řízen projektově a má několik fází. Za příklad je možné uvést proces Oskar > Oskar/Vodafone > Vodafone.

V tomto případě, při aplikaci na konkrétní firmu JPServis, a.s., bude využito metody postupného repositioningu, kdy budou v určité fázi koexistovat obě značky současně, zejména z důvodu ne příliš radikální změny firemní strategie, ale za to s radikálnější změnou ve vizuální komunikaci firmy a orientace na trhu.

4 SOUČASNÉ POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU

Švédská společnost PRIAB a Jídelní a lůžkové vozy, a.s. zakládají v roce 1995 firmu JPServis, s.r.o. U příležitosti 150-tého výročí příjezdu prvního vlaku do Prahy byla otevřena dvě moderní obchodní střediska s původním názvem „POINT“ na Masarykově nádraží v Praze, jako ukázka nové vize přístupu k nakupující veřejnosti. O rok později převzala 100 % podíl firmy JPServis, s.r.o. společnost Jídelní a lůžkové vozy, a.s. a ještě v témže roce se firma JPServis, s.r.o. stává samostatnou. Tato je pak v roce 2000 převedena na akciovou společnost. Původní název sítě prodejen POINT byl přejmenován na PONT. Postupně od samotného vzniku podniku až do současnosti bylo vybudováno celkem dvacet prodejen PONT, které se nachází převážně v budovách a na pozemcích Českých drah. Vedle této sítě prodejen, která velmi dynamicky roste, vybudoval podnik tzv. sekundární síť prodejen rychlého občerstvení Fornetti, která v současnosti čítá jedenáct provozoven. Jedná se o malometrážní pultový prodej občerstvení, kde hlavním produktem je rozpékané čerstvé pečivo Fornetti. Rozmístění jednotlivých provozoven po ČR naznačuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 – Rozmístění provozoven v rámci ČR⁴



⁴ HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 31

4.1 Marketingová strategie podniku

Canon a Shaw⁵ uvádějí, že úspěšný marketing je založen na analýze trhu a na pochopení potřeb spotřebitelů. Jedná se o jednoduchou, ale velmi výstižnou definici tohoto pojmu.

Marcela Zamazalová⁶ publikuje ve své knize zajímavé myšlenky. Tvrdí například, že žádný z podnikatelských přístupů k trhu nemůže být statický; každý podnikatel je nucen přizpůsobit principy, na nichž je založeno řízení firmy, konkrétní situaci. Stejně tak prochází vývojem marketingová podnikatelská koncepce od doby jejího vzniku. V období přelomu dvacátého a jednadvacátého století se proměny marketingu označují za zlomové. Děje se tak v reakci na turbulentní změny vnějšího prostředí a na vznik „nové ekonomiky“. Marketing má nyní unikátní příležitost vést podniky, přesunout se do samotného centra tvorby nových strategií, ještě lépe pochopit a zainteresovat zákazníky, nabídnout energii a zaměření svým kolegům a změnit svou pozici na motor hodnotové tvorby.

V případě podniku JPServis, a.s., kde know how je vlastně problematikou „Convenience store“ se často zamýšlíme nad tím, jak může dobrá organizace prodeje prospět nejen zákazníkům, ale také podniku. Spojení dobré organizace řízení prodejny a vytvoření odpovídající atmosféry a nákupních příležitostí pro zákazníky, vytváří celou řadu synergických efektů, které se pozitivně projevují na obchodních výsledcích. Vybudování sehraného týmu obsluhy filiálky je v tomto případě nutnou, ale nikoliv dostačující podmínkou. Proto je nutné se především zaměřit na zásady správné organizace prodeje a řízení prodejního cyklu.

Základní marketingová poučka říká, že podstatou marketingu je uspokojování potřeb zákazníků. Výchozím bodem každé obchodní strategie by proto měla být strategie marketingová. Je to ve své podstatě formulace představy o podnikatelském záměru, jeho činnostech na trhu, definice prostředí, ve kterém se bude pohybovat, rozličných cílů (strategické, obchodní, atd.) a způsobů jejich dosažení. Definice zásad marketingové strategie pro podnik zahrnuje zejména otázky spolupráce s dodavateli, nabídky zboží a služeb, formulace (argumentů) nabídky, komunikace se zákazníky, analýzu dosažených výsledků a způsoby jejich hodnocení. Nejedná se přitom o nic sofistikovaného: jde o to definovat si pro každou z uvedených oblastí priority, o jejichž dosažení se bude firma snažit. Je přitom dobré vycházet z realistických předpokladů tak,

⁵ CANON, T., SHAW, S. *Svět obchodu*. Brno: Albion, 1992, s. 56

⁶ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada publishing, 2009, s. 36

aby bylo dosažení stanovených cílů a priorit reálné. Marketingová strategie je referenčním bodem, který obecně vymezuje společnost nebo značku vůči jejímu okolí a měla by být na základě dosažených výsledků neustále optimalizována. To zajistí její aktuálnost s ohledem na další rozvoj firmy.

S obsahem marketingové strategie by měli být seznámeni všichni zaměstnanci filiálek a o jejím plnění pravidelně informováni. Srozumitelnost a pochopení marketingové strategie jsou nutným předpokladem pro aktivní podíl zaměstnanců na dosahování stanovených cílů.

4.2 Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování. Je to nástroj, jehož cílem je zlepšit obchodní výsledky firmy, uvádí Martina Blažková⁷. Základní cíle marketingu musí vyplývat z celkových cílů stanovených podnikovým plánem. Pokud je tedy cílem podniku stát se během pěti let nejúspěšnějším provozovatelem maloobchodní sítě se zaměřením na impulsní nákup na českém trhu a dále expandovat i do zahraničí v rámci EU, je úkolem marketingu určit, jak nejlépe využít možností a schopností podniku k dosažení tohoto cíle – na které sektory je schopna firma zaútočit, které z nich nabízejí příležitosti k dosažení cíle, co je třeba udělat, aby byly prověřeny, nebo rozvinuty. Hlavním cílem je budovat moderní, jednoznačně rozpoznatelnou celosvětovou značku a posílit povědomí zákazníků, to je dle společnosti Sodexho⁸ klíčové. Je nutné tedy dokonale znát své postavení na trhu a svou analýzu SWOT, aby byla učiněna správná rozhodnutí v klíčových otázkách, jež se týkají základních cílů a strategických postupů.

Ve své klasické podobě řeší marketingový plán otázky čtyř aspektů práce podniku : výrobu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. V angličtině se někdy jako mnemotechnická pomůcka používá vyjádření „čtyři P“ – produkt (výrobek), price (cena), place (místo), promotion (propagace).

Protože většina podniků nabízí více než jeden výrobek, vyžaduje si sám marketingový plán dělení do pododdílů pro každý výrobek, službu, nebo značku a možná také pro každý cílový trh. I na této úrovni bude plán řešit dvě zásadní otázky. A výsledkem by měla být řada základních cílů a strategických postupů k jejich dosahování.

⁷ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, s. 189

⁸ MODERNÍ OBCHOD. *Sodexho - Rebranding značky podpoří nový Web*. [online]. 2002 [cit. 2009-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=3755&catid=11&results=4>>

A znovu je důležité, aby tato část plánování nebyla opomenuta. Pokud je výrobek špatný nebo jeho cena nadsazená, reklama jeho prodeji nepomůže. Ještě horší je, když je cena nedostatečná. Pak si z nízkých výnosů nemůžeme podnik reklamu dovolit, nebo přinejmenším není dosaženo maximálně možného zisku, dodává ze svých zkušeností Tom Brannan⁹.

4.3 Analýza současného stavu

Reklama, která vás nezaujme, tzv. „neosloví“, je odsouzena k neúspěchu. Buď si jí vůbec nevšimnete, nebo nad ní mávnete rukou. Jak na světě přibývá informací, a tedy mimo jiné i samotné reklamy, stává se úkol zaujmout stále obtížnější, podotýkají ve své knize Zdeněk Křížek a Ivan Crha¹⁰.

Protože v současnosti se množí stále více stánkových prodejců se sortimentem Fornetti a přes dlouhodobě stoupající průměrný nákup, který je dán především silnou orientací na zákazníka a kvalitou nabízených produktů, tržby v některých lokalitách klesají, rozhodl se podnik svůj sekundární řetězec pultových prodejen Fornetti podrobit rebrandingu a změnit některá kritéria firemní strategie tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků a cílů ve smyslu plnění marketingového plánu a to i s ohledem na předpokládaný rozvoj prodejní sítě.

Seznam prodejen Fornetti, tak jak byly vybudovány¹¹ :

➤ Fornetti Praha Masarykovo nádraží	1995
➤ Fornetti Česká Třebová	2000
➤ Fornetti Olomouc hlavní nádraží	2000
➤ Fornetti Přerov	2002
➤ Fornetti Hradec Králové nemocnice	2004
➤ Fornetti Hradec Králové železniční stanice	2005
➤ Fornetti Tábor železniční stanice	2006
➤ Fornetti Lovosice	2006
➤ Fornetti Kroměříž železniční stanice	2006
➤ Fornetti Ostrava - Svinov	2006
➤ Fornetti Kolín železniční stanice	2007

K tomuto rozhodnutí přispěl mimo jiné i fakt, že v současné době nemá podnik jednotné označení uvedených provozoven, ale některé dříve vybudované jsou označeny

⁹ BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. Praha: Management press, Ringier ČR, 1996, s. 20-21

¹⁰ KRÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16

¹¹ HOLINKA, M. *Tisková zpráva JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007

jako primární síť prodejen PONT, jiné pak značkou Fornetti. Analýzou současného stavu značky prodejní sítě Fornetti se podrobněji zabývá kapitola 2.3. „Způsob fungování značky“.

Dalším faktorem, který nepříznivě ovlivňuje nekompaktnost jednotlivých filiálek je absence grafického manuálu pro tuto prodejní síť, jehož podrobné zpracování a vysoká funkcionalita jsou při budování brandu naprosto nezbytné.

Mezi skutečnosti, které přímo a negativně ovlivňují vnímání značky na trhu a dodržení nastavené firemní marketingové strategie také patří nesourodá provozní a zaměstnanecká politika. Jednotlivé provozovny Fornetti byly v minulosti budovány vždy současně s prodejny maloobchodní sítě PONT, tedy ve stejné lokalitě. Zaměstnanci pak byli zejména pro snižování provozních nákladů obsazováni do směn v té či oné filiálce, což mělo za následek nedostatečnost v profesionalitě personálu a to zejména z toho důvodu, že každá prodejna, ať už PONT, nebo Fornetti má svá specifika a vyžaduje jednotlivé zaměstnance samostatně proškolit. Tato skutečnost pak způsobuje, že v provozovnách Fornetti operuje personál, který má pro tuto prodejní síť nejednotný pracovní oděv a není dostatečně obeznámen s technologiemi používanými při přípravě nabízených produktů. Ze strany zákazníků je pak prodejní síť Fornetti vnímána na jednotlivých prodejních místech odlišně, a to ať už svým vzhledem, tak i kvalitou nabízených produktů.

Tyto výše uvedené faktory přesvědčily podnik, že rebranding značky Fornetti a tím i její prodejní síť je nezbytný. Bylo rozhodnuto, že proběhne postupná přeměna všech stávajících prodejen v horizontu jednoho roku a zároveň bude probíhat výstavba nových provozoven již s novou značkou. Pro tuto operaci bude vytvořen speciální tým, který bude postupovat dle vypracovaného projektu a bude mít tři fáze. Podrobnější zpracování projektu řeší kapitola 3.2. „Cíle projektu“.

4.4 SWOT analýza

Grafické zpracování SWOT analýzy je znázorněno v příloze č. I. Aktuálním komentářem k analýze se pak zabývá následující kapitola. Na SWOT analýze pracoval tým marketingového oddělení podniku. SWOT analýza byla primárně vytvořena pro potřebu tohoto projektu v závěru roku 2008. Při tvorbě analýzy bylo vycházeno z poznatků marketingového oddělení, které byly čerpány v průběhu minulého roku z konkrétních a periodických průzkumů trhu.

4.4.1 Komentář ke SWOT analýze

Výše uvedený rozbor SWOT analýzy naznačuje, že podnik využívá především kvality a dlouholeté zkušenosti v nabídce rychloobrátkového sortimentu, v tomto případě rozpékaného pečiva Fornetti a vztahu tohoto sortimentu k takzvanému impulsnímu nákupu. Ve vztahu k zákaznickému servisu pak sází na velmi rozsáhlou provozní dobu, a to od 06.00 do 22.00 hodin každý den včetně sobot a nedělí. V souběhu s využíváním moderních technologií jako jsou např. elektronické pokladny se čtečkou čárových kódů a společně s jednotným vzhledem a image všech prodejen podtrhuje podnik vysokou orientaci na zákazníka s možností se mu patřičně přizpůsobit tak, jak se od jednotné sítě maloobchodních prodejen očekává.

V příležitostech pak podnik vidí dlouhodobou spolupráci s Českými drahami a podílení se na jejich projektu revitalizace nádražních budov, která spočívá v nových standardech a kultuře cestování, kdy je odbourávána konkurence v podobě nesourodých a často i nelegálních prodejních míst vytvářených v těchto prostorách nejednotně. Taková prodejní místa často nebudí dobrý dojem a přitahují zcela jiný typ zákazníků, než o které má podnik skutečně zájem. Další příležitostí je pak nově vystavěná prodejna v prostoru Fakultní nemocnice v Hradci Králové. Podnik chce této skutečnosti využít jako reference při jednání s dalšími podobnými ústavy v ČR, pro rozvoj prodejní sítě i v těchto lokalitách. V neposlední řadě je pak dobrou příležitostí práce s nástrojem „Category management“ pro optimalizaci sortimentu.

Mezi slabé stránky podniku pak zcela jistě patří vysoká fluktuace, která platí obecně v obchodě. Závažným problémem se pak může stát v místech a regionech, kde je nízká míra nezaměstnanosti. Tento problém jednoznačně umocňují chybějící školicí programy a kursy pro zaměstnance. Dalšími z problémů jsou pak vysoké ceny produktů a špatná bezpečnostní opatření proti krádežím. V neposlední řadě pak proti pohodlnému nákupu stojí fakt, že zde chybí bezhotovostní platební systém.

Nestabilní politická situace, celosvětová ekonomická krize, nebo příkladně teroristické útoky; toto mohou být pro podnik hrozby ovlivňující jejich ekonomickou situaci a dobré postavení na trhu. Daleko reálnější hrozbou ale je vznik konkurence, která využívá podobné strategie a silné orientace na zákazníka jako společnost JPServis, a.s. Na tuto hrozbu, jež se ukazuje v současnosti jako nejaktuálnější, se rozhodla firma reagovat a zařadit jej jako jeden z hlavních důvodů repositioningu sítě prodejen Fornetti.

4.5 Způsob fungování značky

Již od samotných počátků vývoje marketingu byla značka vždy důležitá. To si mimo jiné uvědomuje i Keller¹², když tvrdí, že trvalé a dlouhodobé investování do značky a její image vedlo ke vzniku známých značek, které přežily bouře vyvolané změnami marketingového prostředí a staly se účinnými nástroji marketingové strategie. Později však tlak na dosahování co nejrychlejší návratnosti a změny v rovnováze sil mezi výrobcí a obchodníky způsobily, že trvalé a dlouhodobé investice do značky přestaly být prioritou. Krátkodobé ziskové cíle se staly přinejmenším stejně důležité jako dlouhodobé investice do image a dobrého jména. Hodnota značky v první řadě vzniká z rozdílů reakcí spotřebitele. Přesto je však hodnota značky v moderní marketingové komunikaci velmi uznávána, stejně jako důležitost této komunikace při tvorbě a udržování hodnoty značky. Značka je mocným nástrojem strategického marketingu a výkonným motorem na cestě k dlouhodobé ziskovosti, jak uvádějí De Pelsmacker, Geuens a Van Den Bergh¹³.

Nejvýraznějšími prvky značky jsou jméno a logo, v těsném závěsu pak firemní identita. Základními stavebními kameny značky, která má ambice se stát brandem jsou např. zapamatovatelnost, význam, přesvědčivost, přenositelnost, adaptabilita a možnost registrace.

4.5.1 Brand

Brand není značka, a to ani z pohledu jazykového překladatele. Brand znamená unikátní způsob používání značky. Značkou může být cokoli, ale brandem se značka stává až po určité době svého fungování. Brand ze značky nedělá ani legitimizace její existence prokázaným vlivem na hospodářské výsledky společnosti. Brandem se značka stává vymezením pole působnosti, sepětím s výrobkem nebo s daným typem výrobků. Brand reprezentuje, je jedinečný, srozumitelný, zapamatovatelný.

Jak tedy odlišíme značku od brandu?

1. brand v sobě nese schopnost odlišit své výrobky od ostatních,
2. brand je s výrobkem pevně spjatý a tudíž lze výrobek snadno rozpoznat,
3. brand je jedinečný, zapamatovatelný a snadno srozumitelný,
4. brand musí mít schopnost dále se rozvíjet jak do dalších produktových oblastí, tak i do jiných geografických končin,

¹² KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 91

¹³ DE PELSMACKER, P., GEUENS M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Havlíčkův Brod: Grada publishing, 2003, s. 59

5. brand umožňuje svému nositeli a potažmo i majiteli dosahovat lepších výsledků i postavení, je lépe vidět na trhu,
6. brand oproti značce umožňuje inkasovat vyšší cenu – zákazníci jsou ochotni za logo připlatit, preferují výrobky s brandem,
7. brand tudíž umí efektivně eliminovat konkurenci a vytváří emocionální pouto k výrobku, nebo službě.

4.5.2 Analýza současného stavu loga

Stav původní značky ukazuje obrázek č. 2. Je zde vidět základní logo obou existujících prodejních sítí PONT a Fornetti, které bylo používáno již od počátku vzniku firmy a zároveň od výstavby první běžné prodejny PONT a společně s ní i pultové prodejny Fornetti, jak již bylo výše zmíněno. Značka tedy byla používána chybně pro obě dvě prodejní sítě zároveň. Pro prodejny PONT má logo stále stejný a výstižný význam, tato značka se již brandem stala a je jako brand chápána. Na rozdíl od prodejní sítě PONT to však neplatí pro maloobchodní síť Fornetti, která je díky takovému označení často zaměňována se zcela jinou nabídkou sortimentu a jinými službami, než pro které byla ve skutečnosti vybudována.

Obrázek č. 2 – Logo prodejen PONT a Fornetti¹⁴



Tato situace ukazuje na jednu z nejzávažnějších chyb při budování bradu u jednotných prodejen maloobchodní sítě, a to ve smyslu spojení dvou různých komodit pod jednu značku. Zákazník se pak cítí zmateně a neví co v té dané chvíli má od konkrétní prodejny, do které vstoupil, vlastně očekávat.

Z tohoto důvodu, který potvrdil v minulosti marketingový průzkum v podobě ankety, přistoupil podnik k částečné úpravě značky tak, aby dvě existující, ale rozdílné sítě v poskytovaných službách od sebe na jednu stranu oddělil, ale na druhou stranu aby byly chápány jako jeden celek. Výsledek snažení ukazuje obrázek č. 3.

¹⁴ HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 4

Obrázek č. 3 – Logo prodejen Fornetti¹⁵



Tento způsob byl ze začátku vnímán jako dobré řešení, ale stávající filiálky, kterých v tu dobu bylo v provozu již osm, zůstávali pod původní značkou. To proto, že se realizovala zároveň výstavba nových provozoven a bez dobře připraveného projektu nebylo možné provést tzv. „velký třesk“ v rebrandingu a nastavit od určitého období provoz stávajících i nových prodejen pod jednotnou značkou. Tím pádem vznikl chaos, díky kterému podnik ještě do současnosti nesjednotil ani označení jednotlivých provozoven, kde uplatňuje shodnou marketingovou strategii a považuje tyto provozovny za jednotnou maloobchodní prodejní síť.

4.5.3 Tvorba specifické a unikátní identity

Značka to jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků, nebo i služeb prodejce, která ho bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů. Je to soubor slovních, anebo vizuálních sdělení, jež jako takové jsou součástí hmotné vlastnosti produktu. Jméno je součástí značky, která může být vyslovována; jsou to písmena, slova a čísla. Symbol, design, či specifické balení jsou částmi značky, které nemohou být vyjadřovány verbálně.

Značka se váže na klíčový produkt a jeho odlišné funkční a emocionální hodnoty ve srovnání s konkurencí. Funkční, nebo také užité aspekty vyjádřené značkou tvoří její komplexnost. Emocionální aspekty značky jsou odvozovány od životního stylu a

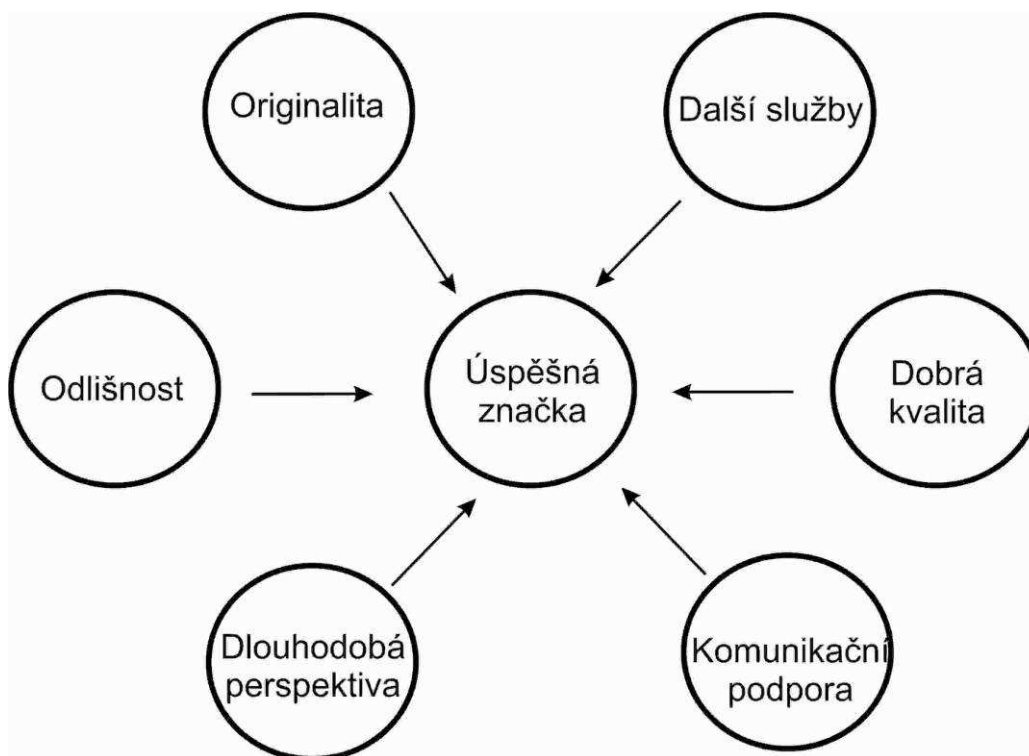
¹⁵ HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 4

hodnot akceptovaných lidmi a představují základ pro budování vztahů s jednotlivými zákazníky.

Dobré jméno ve značce je takové, které mohou zákazníci snadno vyslovovat a snadno si vybavovat. Správně zvolené jméno ve značce odlišuje daný produkt od konkurenčního a tím také znesnadňuje jeho napodobování. Značka by měla především vyjadřovat hlavní přínos a charakteristiku produktu, což by mělo platit pro všechny výrobky, pro něž se používá. Zákazník by jí měl poznat ve všech možných variantách mediálních a komunikačních nástrojů. Značka by měla vyvolávat pozitivní asociace, což je také jedním z kritérií její úspěšnosti. A konečně značku je třeba chránit registrací a proto je nevhodné používat generické, tzn. druhové pojmy, dále uvádějí autoři De Pelsmacker, Geuens a Van Den Bergh¹⁶.

Označení produktu značkou není vždy zárukou úspěchu. K úspěchu potřebuje značka splňovat řadu předpokladů, jak naznačuje i obrázek č. 4 :

Obrázek č. 4 – Faktory úspěšnosti značky¹⁷



¹⁶ DE PELSMACKER, P., GEUENS M., VAN DEN BERGH, I. *Marketingová komunikace*. Havlíčkův Brod: Grada publishing, 2003, s. 62

¹⁷ DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, I. *Marketingová komunikace*. Havlíčkův Brod: Grada publishing, 2003, s. 62

5 PŘÍPRAVA REALIZACE REBRANDINGU

Celý projekt rebrandingu, nebo v tomto případě spíše kompletního repositioningu maloobchodní sítě Fornetti byl rozdělen do tří nejdůležitějších fází, přesně na sebe navazujících, tak aby nebyl ohrožen provoz celé obchodní sítě a zároveň aby nebylo ze strany zákazníků vnímáno negativně určité např. omezení provozu, změny v produktech, nedostatečná profesionalita ze strany zaměstnanců v nově zaváděných produktech či ve změně v technologiích přípravy nabízených produktů.

5.1 Objektivní důvody a cíle rebrandingu

Jak již bylo výše popsáno, existují ve společnosti JPServis, a.s. některé závažné a objektivní důvody, na základě kterých se podnik rozhodl provést kompletní repositioning maloobchodní sítě Fornetti. V této kapitole budou podrobněji popsány důvody, které přivedli podnik k myšlence a následně rozhodnutí takto závažný krok provést. Zároveň byly na základě takových zjištění stanoveny cíle, kterých chce podnik svým závažným krokem dosáhnout. Dobré stanovení a charakteristika cílů je důležitým faktorem přípravy celého projektu a má přímou spojitost.

Pokud je však očekáván rychlý vývoj událostí, bude podnik trpce zklamán. Pravda zpravidla bývá ukryta na dně velkých obchodů, nebo spíš opuštěná. Takže i zde trvá nějakou dobu, než se k nim firma propracuje.

Druhou klíčovou otázkou je pak představitost v podmínkách trhu. Na slovech, titulcích a proklamacích nesejde. Tady se bere pochopení tržních zbraní. Tedy, které z nich je nejvhodnější použít, jak je použít, a konečně kdy je použít.

Za třetí je to vnímavost, a to všeobecná. Vnímavost tržní, vnímavost konkurence, zákazníků, zaměstnanců, historické epochy a stavu vývoje ekonomiky, jak prezentuje Kawasaki¹⁸.

5.1.1 Objektivní důvody

V zájmu kontroly cesty k úspěchu podniku je nezbytné se ptát. Nesmí to být však otázky ledajaké. Musí to být otázky zaměřené na zákaznickovy potřeby a na jeho důvod pro koupi, zdůrazňuje Harvey¹⁹.

Prvním závažným důvodem proto, proč se podnik rozhodl provést repositioning značky Fornetti byla nejednotnost této prodejní sítě. Po celou dobu od založení firmy JPServis, a.s., kdy vznikaly postupně i jednotlivé filiálky Fornetti, bylo nejdříve při

¹⁸ KAWASAKI, G. *Jak úspěšně čelit konkurenci*. Frýdek Místek: Alpress, 1997, s. 170

¹⁹ HARVEY, CH. *Úspěch při získávání zákazníků*. Praha: Informatorium, 1992, s. 39

označení prodejny používáno shodné označení, jako označení u primární sítě, sítě PONT, tedy byla vlastně používána zcela jiná značka, než jaká být použita měla. Až postupem času bylo toto označení vystřídáno správným označením Fornetti. Stávajícím prodejnám označeným chybně značkou PONT však již původní označení zůstalo.

V souvislosti s použitím nového označení Fornetti však vyzvaly další otázky a připomínky a to z důvodu barevnosti a výstižnosti loga. Nevyhovovala tmavě modrá barva, která nekorespondovala s barevností příslušné prodeji čerstvých pečárenských výrobků. Toto logo navíc nebylo registrováno a z tohoto důvodu se začaly objevovat konkurenční prodejny, které byly označeny naprosto shodně, což bylo samozřejmě nepřijatelné.

Dalším důležitým faktorem byla nepřítomnost grafického manuálu a s tím spojený zmatek ve firemní komunikaci, používání IN STORE komunikace, oblečení personálu, atd. Před započatím realizace celého projektu bylo tedy naprosto nutné grafický manuál velmi detailně vypracovat a schválit. Podrobnostmi grafického manuálu se bude v širším rozsahu zabývat kapitola 4.1 „Jednotlivé fáze operace“.

Nedostatečná znalost a profesionalita personálu v technologiích přípravy prodávaného produktu a vliv konkurence a její příznivější cenové politiky – to byly další důvody proč provést repositioning a s ním upravit či doplnit nabízené hlavní i doplňkové produkty, stejně tak jako nastavit ucelený interní předpis a zajistit jeho zavedení do praxe a následné přísné dodržování, který bude všem zaměstnancům garantovat správné a dostatečné proškolení jak v používaných technologiích, tak i v dalších poskytovaných službách vycházejících především z firemní marketingové strategie a přístupu k zákazníkům.

V neposlední řadě pak firemní kultura, která je také důležitou součástí marketingové strategie podniku a závisí na ní další prováděné kroky. Kultura je totiž společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí kolem sebe, upozorňuje na závěr své myšlenky Ian Brooks²⁰.

²⁰ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, s. 216

5.1.2 Cíle projektu

Pro dobrou přípravu a realizaci celého projektu repositioningu bylo nutné stanovit si správné a plnohodnotné cíle na základě kterých byl pak zvolen postup a nastaven správný průběh celé operace. Bylo také rozhodnuto o tom, že přeměna nebude provedena jako tzv. „Velký třesk“, tedy najednou a v rychlém sledu jednotlivých kroků za sebou, ale postupně a takovým způsobem, že se v určité fázi předpokládá koexistence obou variant (v tom případě i tří variant) fungování značky. Toto rozhodnutí bylo vzhledem k finanční náročnosti projektu a k eliminaci chyb při operaci správné. Vznikl tak dostatek času na přípravu rebrandingu a správné rozfázování celé operace.

Především tedy půjde o změnu značky, která bude provedena tak, že zde původní název „Fornetti“ jako kořen slova zůstane zachován, ale doplní se slovem „Caffé“. Novým názvem řetězce a podstatou značky tedy bude „Fornetti Caffé“. Další důležitou změnou bude barva, kde dosud převládala nevyhovující modrá. Ta bude nahrazena vhodnější barvou určenou pro podporu prodeje pekárenských výrobků, a sice barvou oranžovou. Dobrý výsledek grafické práce a úpravy nového názvu, barevnosti a celého loga je patrný z obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 – Nové logo Fornetti Caffé²¹



Dalším důležitým krokem vedle nového loga a barev bude skladba sortimentu. Doposud byl v síti Fornetti prodáván sortiment rozpékaného pečiva Fornetti a jako doplňkový sortiment byl pro impulsní nákup v oblasti občerstvení nabízen hot dog a nápoje v malém půllitrovém balení pet lahví.

²¹ HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 41

Obrázek č. 6 – Nabídkový menuboard²²



Nyní podnik rozšířil tento sortiment o kávové a čokoládové horké nápoje v praktickém balení i pro odnos sebou. Sortiment bude pro zákazníka přehledně popsán na světelném menuboardu, který bude umístěn v interiéru prodejny na zadní stěně (obrázek č. 6).

V souvislosti s těmito změnami a pro doplnění celkové image jednotlivých prodejen bylo přistoupeno i ke změně firemního oblečení obsluhujícího personálu. Do současnosti používal personál firemní oblečení totožné s druhým obchodním řetězcem firmy, s řetězcem „PONT“, kde převládá žlutá barva doplněná modrou. Pro řetězec „PONT“ je oblečení naprosto vyhovující, ne tak už pro personál pracující v sekundárním řetězci „Fornetti Caffé“. Z tohoto důvodu bylo zvoleno ošacení, které vyhovuje z praktického hlediska podmínkám takového provozu a zároveň koresponduje barevně s nadcházejícími změnami brandu. Je zjevné, že se společnost rozhodla neponechat nic náhodě, uvádí Miklík²³.

Nyní byly zmíněny ty nejdůležitější změny týkající se celého projektu, které jsou hlavně vnímány navenek, tedy ze strany zákazníků. Nejsou však zdaleka všechny. Mezi další úkoly zahrnuté do projektu patří důležité změny v interní komunikaci, některé nové kontrolní mechanismy, úpravy tiskovin a způsob komunikace B2B, které podrobněji popisuje kapitola 6 - Jednotlivé fáze operace.

²² HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 51

²³ MIKLÍK, A. *Rebranding za všechny peníze.* [online]. 1998 [cit. 2009-01-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/rebranding-za-vsechny-penize/>>

6 JEDNOTLIVÉ FÁZE OPERACE

Tato kapitola se bude v širším spektru zabývat jednotlivými fázemi celé operace rebrandingu od jejího úplného počátku až po samotnou realizaci a přehled marketingových nástrojů, které v závěru projektu pomohou vyhodnotit přínos projektu a nastaví další dílčí cíle vedoucí ke kompletnímu zavedení značky a tvorbě skutečného brandu podniku.

6.1 Výběr týmu

Protože pro realizaci celého projektu nebyla uvažována a tedy nebude použita spolupráce s žádnou externí poradenskou firmou, je třeba na začátku přípravné fáze pečlivě vybrat členy týmu, který se jako kompletní bude zabývat jednotlivými procesy operace a zároveň vyhodnocovat veškeré, a to i negativní vlivy přeměny. Protože je výběr týmu klíčovou částí celého projektu bude uskutečněn ze stávajících zaměstnanců podniku, kteří především odborně, ale i strategicky, loajálně a flexibilně splňují náročné požadavky na práci na takovémto rozsáhlém projektu. Rozsah dovedností a znalostí, které by měl každý člen týmu mít je dán pozicí, kterou bude v projektovém týmu zastávat. Jiné nároky budou kladeny na marketingového manažera, který bude zároveň plnit úlohu vedoucího celého projektu, tedy zároveň pozici projektového manažera a jiné pak na provozního manažera, anebo na řadového člena, například konzultanta, metodika, nebo vedoucího té které konkrétní prodejny, které se v daném okamžiku rebranding bude týkat.

6.1.1 Struktura členů týmu

Celý tým dle přílohy č. II bude složen z patnácti kmenových zaměstnanců podniku, jejichž účast na projektu je vzhledem k jejich pracovnímu zařazení nezbytná a žádoucí. U některých členů týmu je vyžadována spíše univerzálnost, u jiných naopak je třeba přihlídnout k jejich zaměření a specializaci více, než očekávat univerzálnost.

Struktura členů týmu :

- a) Marketingový manažer – vedením celého projektu a tedy projektovým manažerem byl vedením podniku ustanoven manažer marketingu, jehož orientace na zákazníka, dobré znalosti a zkušenosti v oblasti obchodu a tvorby značky, schopnost vést lidi a schopnost koordinovat jednotlivé fáze operace a pracovní skupiny je na velmi dobré úrovni a je tedy nepostradatelným hlavním článkem zejména přípravné fáze projektu, ale i části realizační.

- b) Provozní manažer – úlohou provozního manažera bude ta nejužší spolupráce s projektovým manažerem a za využití jeho velmi dobrých schopností a profesionality v oblasti lidských zdrojů, úzké spolupráce s jednotlivými filiálkami, místní znalostí a velmi dobrou úroveň vedení lidí i celého týmu také nepostradatelná a významná pozice při plnění jednotlivých fází, zejména pak fáze realizace.
- c) Manažer IT – tento člen týmu bude zajišťovat a koordinovat práce související s úpravami a novinkami v oblasti IT, tvorbě elektronických anket, nových formulářů a systémových úprav, které budou nedílnou součástí celého projektu.
- d) Asistentka provozního manažera – úkolem pro tohoto zaměstnance bude včasná příprava dokumentů týkajících se back office a kompletní administrativní podpora projektového, provozního manažera a celého projektového týmu.
- e) Vedoucí prodejny – v různých fázích operace budou s výše uvedeným týmem spolupracovat jednotlivý vedoucí filiálek, které projdou rebrandingem. Počet filiálek je jedenáct a tolik bude i těchto řadových členů týmu, kteří se budou úzce podílet na spolupráci zejména ve fázi realizace rebrandingu, ale i v ostatních fázích projektu, i když menší měrou.

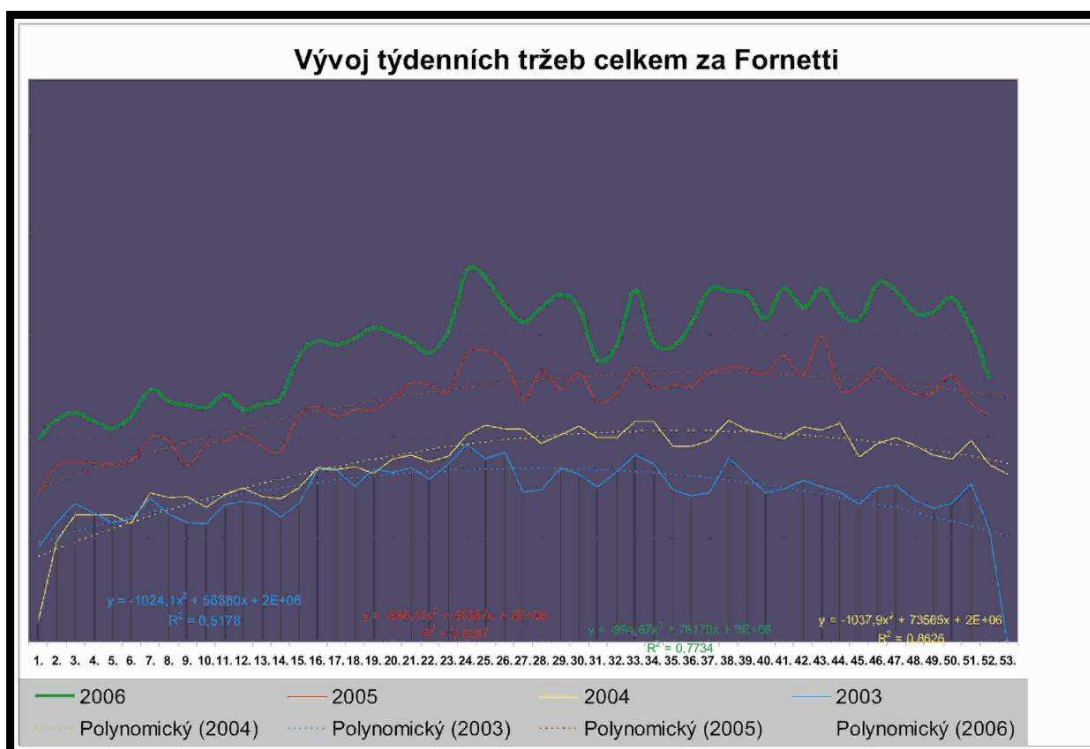
6.2 Přípravná fáze rebrandingu

Velmi důležitou částí celého projektu je fáze přípravy, proto je potřeba mít dokonalý projektový plán. Další klíčové oblasti jsou časový plán a rozpočet. Je třeba si uvědomit, že se podnik pouští do změny a přitom musí zachovat zpravidla plnou funkčnost firmy, tj. nesmí ztratit tempo. Právě toto klade nesmírné požadavky na čas jednotlivých členů týmu a je třeba počítat i se zvýšenými náklady již v přípravné fázi. Dalším důležitým momentem jsou jasné a logické dílčí cíle, při jejichž dosažení se provádí analýza stavu a návrh případných korekcí. Pakliže hovoříme o časovém plánu, je stejně důležité hovořit o načasování, tj. o okamžiku spuštění, dokončení a prezentace rebrandingu. Vždy je třeba počítat s logickými firemními cykly, jež ovlivňují aktivitu a obsazenost v týmu. Zpravidla je třeba najít pro rebranding takové období, které podnik neohrozí a neparalyzuje, a následně „spuštění“ naopak zapadá do období „zájmu“ o firmu, tzn. např. do období očekávaných zvýšených prodejů. Špatné načasování může mít vliv nejen na vnitřní potíže firmy, nepochopení a neztotožnění se vlastními zaměstnanci se změnou, ale stejně tak i nepochopení či přímo rozladění na straně zákazníků i partnerů.

6.2.1 Časový plán

Při stanovení časového plánu bude brán v úvahu vývoj tržeb celé sítě Fornetti. Jako časová jednotka pro vyhodnocení správného načasování je uvažován celý kalendářní rok. Dle dostupných materiálů bylo zjištěno, že vývoj tržeb a obrátů při svém „convenience“ prodeji v síti Fornetti je rozdílný od např. běžných prodejních sítí rychloobrátkového zboží na trhu. Síť Fornetti dosahuje svých nejlepších výsledků v období prázdnin, kdy je zvýšený pohyb osob na místech působení zejména kvůli letnímu cestování, dovoleným a různým podobným aktivitám. Naopak slabších výsledků firma s touto sítí dosahuje v období vánoc, kdy zákazníci spíše šetří na velké nákupy v sítích supermarketů a pokud jde o impulsní nákup, jsou spořivější. Porovnáme-li tuto skutečnost s běžným obchodním řetězcem, zjistíme, že se prodejní síť Fornetti chová přesně obráceně. Následující obrázek č. 7 ukazuje graficky vývoj tržeb za poslední období let 2003 až 2006.

Obrázek č. 7 – Vývoj tržeb²⁴



Z těchto důvodů bylo rozhodnuto o následujícím časovém plánu :

²⁴ HOLINKA, M. *Analytický dokument, přehled tržeb 2003 – 2006*. Praha: JPServis, 2006

- 1) Přípravná fáze : datum od 01.01.2009
datum do 28.03.2009
Zahrnuje : výběr týmu, časový plán, zpracování grafického manuálu, zpracování interního komunikačního systému, seznámení zaměstnanců se zamýšlenou změnou, proškolení zaměstnanců o nových systémech, nové systémy kontroly, příprava ankety pro fázi prezentace, realizace ankety – nutnost změny, realizace ankety – změna ve prospěch zákazníků.
- 2) Fáze realizace : datum od 01.03.2009
datum do 30.06.2009
Zahrnuje: podrobný harmonogram přestavby jednotlivých filiálek, koordinační plán pro grafické studio vzhledem k výrobě nové „IN STORE“ a „OUT STORE“ komunikace, výběr dalších zaměstnanců pro spolupráci na konkrétní filiálce.
- 3) Fáze prezentace : datum od 01.07.2009
datum do 31.07.2009
Zahrnuje: realizaci ankety – vnímání změny, prezentace uvedení do provozu, vyhodnocení zpětné vazby zákazníků i zaměstnanců.

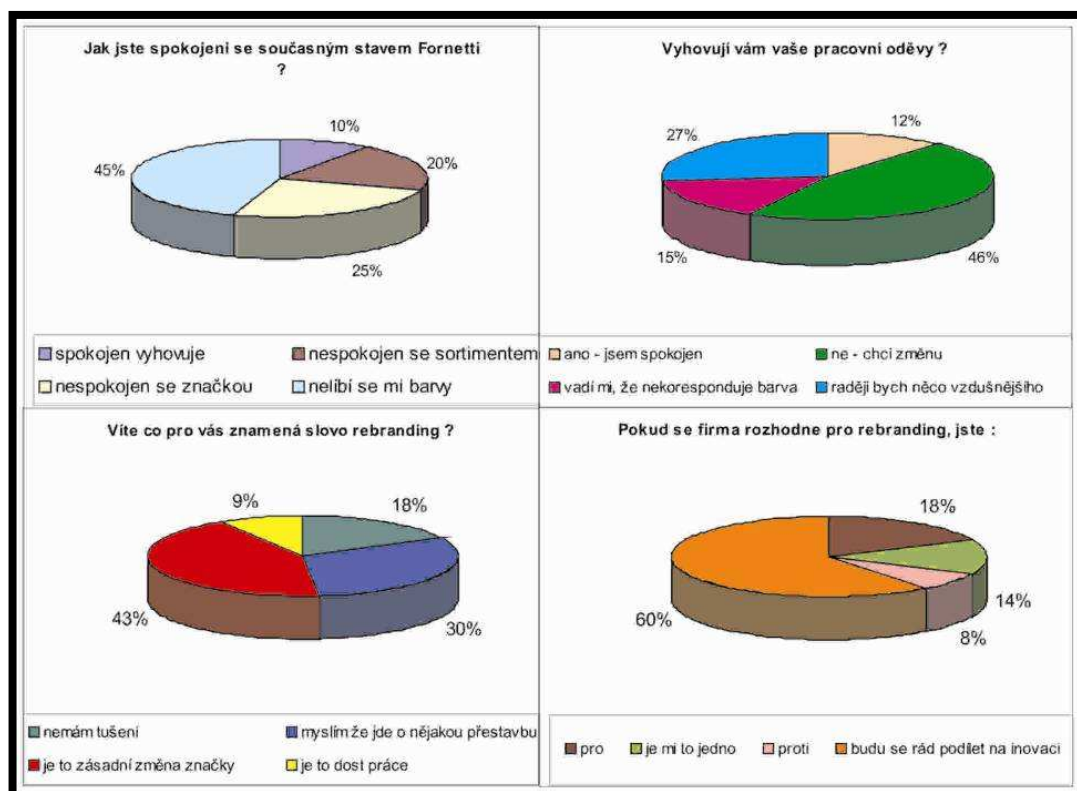
6.2.2 Vstupní anketa – nutnost změny

Pro dobrou výchozí pozici před spuštěním celého projektu byly provedeny nezávisle na sobě dvě různé ankety, přičemž jedna z anket měla za úkol zjistit dostatečnou informovanost zaměstnanců a jejich názor na inovaci značky. Tato anketa byla velmi důležitá pro zmapování názoru jednotlivých zaměstnanců, protože u takto důležitého projektu je velmi důležitá soudržnost celého kolektivu zaměstnanců a víra v dobrý projekt, který bude pro každého konkrétního pracovníka přínosem. Následující obrázek č. 8 tuto interní anketu představuje a další obrázek č. 9 pak představuje vyhodnocení ankety.

Obrázek č. 8 – Dotazník ankety²⁵

ANKETNÍ DOTAZNÍK		datum: čas:.....	
1) Jak jste spokojeni se současným stavem Fornetti <input type="checkbox"/> 1 spokojen - vyhovuje vše <input type="checkbox"/> 2 nespokojen se sortimentem <input type="checkbox"/> 3 nespokojen se značkou <input type="checkbox"/> 4 nelíbí se mi barvy		3) Víte co pro vás znamená slovo rebranding <input type="checkbox"/> 1 nemám tušení <input type="checkbox"/> 2 myslím že jde o nějakou přestavbu <input type="checkbox"/> 3 je to zásadní změna značky <input type="checkbox"/> 4 je to dost práce	
2) Vyhovují vám vaše pracovní oděvy <input type="checkbox"/> 1 ano jsem spokojen <input type="checkbox"/> 2 ne - chci změnu <input type="checkbox"/> 3 vadí mi, že nekoresponduje barva <input type="checkbox"/> 4 raději bych něco vzdušnějšího		4) Pokud se firma rozhodne pro rebranding jste : <input type="checkbox"/> 1 pro <input type="checkbox"/> 2 je mi to jedno <input type="checkbox"/> 3 proti <input type="checkbox"/> 4 budu se rád podílet na inovaci	

Obrázek č. 9 – Vyhodnocení ankety²⁶



Jak vyplývá z uvedených obrázků naznačujících vyhodnocení interní ankety, bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je nespokojena se současným stavem barev v označení prodejen a značkou. Reagují tak na skutečnost, že se v konkurenčním

²⁵ HOLINKA, M. *Databáze interní ankety JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2009

²⁶ HOLINKA, M. *Databáze interní ankety JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2009

prostředí objevují stejně barevné a stejně označené prodejní stánky, které neposkytují servis na takové úrovni jako prodejny podniku. Dále bylo zjištěno, že větší část zaměstnanců má alespoň hrubou představu o rebrandingu a jsou pro tuto zásadní změnu, která mimo jiné přinese i změnu pracovních oděvů. Ze závěru ale také vyplývá, že bude nutné zaměstnance v přípravné fázi více proškolit a seznámit ve větších detailech o chystané změně a krocích, které budou v souvislosti s touto změnou provedeny a nárocích, které budou na jednotlivé zaměstnance v průběhu projektu kladeny.

6.2.3 Vstupní anketa – změna ve prospěch zákazníků

Druhou vstupní anketou byla anketa provedená u zákazníků jednotlivých filiálék. Pro tyto potřeby byla zvolena jedna filiálka, která svými výsledky, počtem zákazníků, průměrným nákupem a umístěním nejlépe vyhovuje pro danou anketu a přinese nejreálnější pohled na změnu ze strany nakupujících. Následující obrázek č. 10 tuto zákaznickou anketu představuje a další obrázek č. 11 pak představuje vyhodnocení ankety.

Obrázek č. 100 – Dotazník ankety²⁷

ANKETNÍ DOTAZNÍK		<i>datum:čas:.....</i>	
1) Jak často navštěvujete prodejnu Fornetti?		3) Co by jste provozu naší prodejny vytýkla/a ?	
▪ 1 každý den		▪ 1 čistotu a hygienu	
▪ 2 2-3x týdně		▪ 2 rychlost obsluhy	
▪ 3 1x týdně		▪ 3 chování personálu	
▪ 4 1x měsíčně		▪ 4 nevyhovuje mi otevírací doba	
▪ 5 nepravidelně		▪ 5 jiné	
▪ 6 dnes poprvé		
2) Jaký sortiment jste na naší prodejně nenalezl/a, co postrádáte ?		6) Věk dotazované osoby	
▪ 1 nabídku teplých nápojů		▪ 1 do 18	▪ 5 41-50
▪ 2 více potravin - koloniál		▪ 2 19-25	▪ 6 51-60
▪ 3 více čerstvého pečiva		▪ 3 26-30	▪ 7 60 a více
▪ 4 více mléčných výrobků		▪ 4 31-40	
▪ 5 všeho je v prodejně dostatek		5) * 1 Muž	* 2 Žena

Jak vyplývá z výsledků provedené ankety, drtivá většina zákazníků navštěvuje prodejnu Fornetti pravidelně. Zákazníci pak provozu především vytýkají rychlost obsluhy a chování personálu, což jednoznačně ukazuje na nutnost proškolení zaměstnanců v rámci celého projektu přeměny a nastavení jednoznačných pravidel,

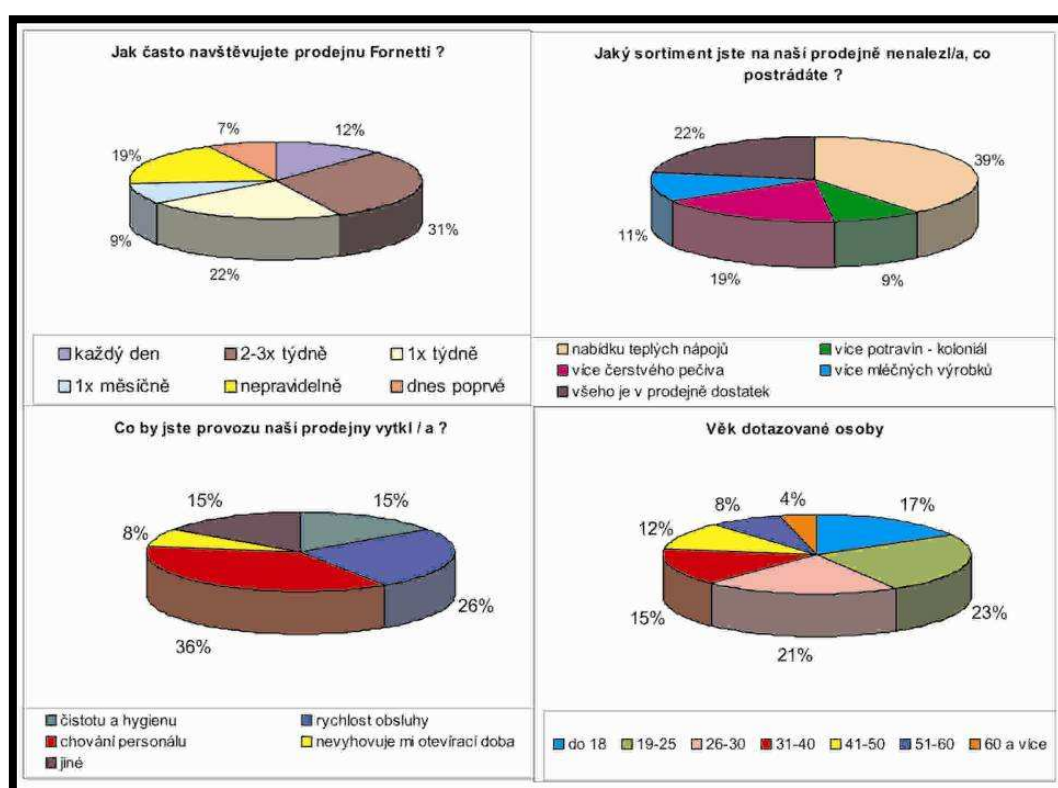
²⁷ HOLINKA, M. *Databáze interní ankety JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2009

kterými se budou zaměstnanci v budoucnu řídit při maximální produktivitě práce v provádění obsluhy a při komunikaci se zákazníky.

Dále bylo zjištěno, že nejvíce v provozu zákazníkům chybí teplé nápoje a větší výběr čerstvých pekárenských výrobků, na což podnik bude při rebrandingu reagovat výběrem vhodného dodavatele a doplněním sortimentu o teplé kávové a čokoládové nápoje, a dále pak rozšířením sortimentu pečiva Fornetti.

V neposlední řadě pak bylo zjištěno, že většina zákazníků tohoto provozu je ve studijním a produktivním věku.

Obrázek č. 111 – Vyhodnocení ankety²⁸



6.2.4 Vztahy s dodavateli

Zpřístupnění informací a analýz dodavatelům vede ke společnému hledání optimálních strategií prodeje. Dodavatelé nabízejí, povzbuzeni možností spolupráce při tvorbě prodejní strategie, spolupráci, která je pro provozovnu důležitá. Znalost zboží a informace o chování zákazníků v jednotlivých segmentech trhu mohou sloužit jako základ úspěšné kampaně, nebo uvedení nového výrobku na trh. Pozitivní výsledky prodeje se také zpravidla projeví formou vyšších množstevních slev, které se pozitivně odrážejí na výsledcích hospodaření podniku. Nákupní ceny se odrážejí také v nabídce

²⁸ HOLINKA, M. *Databáze interní ankety JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2009

zboží a zvyšují poptávku ze strany zákazníků. Součástí partnerství s dodavateli je také společný postup při přípravě akčních nabídek.

Při výběru vhodných dodavatelů je nutné se řídit několika základními kritérii, která jsou ve vazbě na realizaci marketingové strategie důležitá. Jedná se zejména o flexibilitu dodavatelů a dodacích lhůty, ceny a nabídku zboží, rozsah spolupráce při zavádění nových výrobků, účast na přípravě a realizaci akcí na podporu prodeje a spolupráce při analýze informace prodejích o zboží a aktuálních tržních trendech. Dalším důležitým aspektem spolupráce s dodavateli je to, jakým způsobem přistupují k partnerství s celou maloobchodní sítí, jakým způsobem promítají do spolupráce vlastní marketingové cíle. Vlastní prodejní cíle umožňují podniku lépe prosazovat své zájmy a vyjednávat o podmínkách, které umožní efektivní dosažení vašich cílů.

Další etapou spolupráce s dodavateli je logicky spolupráce při přípravě a sestavování nabídky zboží. Správným sestavením nabídky lze dosáhnout vyšší efektivity prodejů a lepšího využití kupního potenciálu zákazníků. Prvním krokem při sestavování nabídky zboží je bezpochyby vytipování konkrétních položek v jednotlivých kategoriích, sestavení plánogramů a jejich přizpůsobení prostorovým podmínkám v dané prodejně a udržet pak stejný trend v ostatních provozovnách tak, aby rozdíly v prezentaci výrobků byly naprosto minimální. Následovat bude plán akcí, který v souladu se strategií prodeje zajistí správné načasování nabídky a zajištění prostředků ke komunikaci se zákazníky.

6.2.5 Výběr dodavatelů

Dalším úkolem pro podnik vyplývajícím z rebrandingu je rozšíření sortimentu. Strategie nabízených produktů se odvíjí od stávajícího sortimentu, který byl doposud v provozovnách Fornetti prodáván. K němu je pak třeba přiřadit další doplňkový sortiment již výše zmiňovaný, který má doplnit komplexnost nabízených produktů a přispět tak k většímu nákupnímu pohodlí a vyšší spokojenosti spotřebitelů. Stávajícími dodavateli byla společnost Fornetti Bohemia, s.r.o. dodávající mražené, předpečené pekárenské produkty Fornetti, které jsou pak za pomoci horkovzdušných pecí dopékány do konečné podoby nabízeny jako čerstvě rozpečené pečivo. Tyto produkty jsou pak prodávány na váhu a menší část pak jako kusový produkt. Po jednání se společností Fornetti Bohemia, s.r.o. podnik přistoupil k rozšíření stávající nabídky o atraktivní nové produkty, které uvedená společnost nenabízí všem subjektům v rámci B2B. Tím bylo výrazně sníženo riziko konkurenceschopnosti ostatních maloobchodních subjektů operujících ve stejné lokalitě.

Dalším stávajícím dodavatelem, se kterým byly upraveny obchodní podmínky je společnost Kliment, s.r.o. Tato firma doposud dodává do celého obchodního řetězce uzeniny pro přípravu hot dogu. Protože podnik očekává výrazné posílení prodeje po repositioningu a protože meziroční výsledky vykazují výrazný růst odběru této suroviny, byla s dodavatelem dohodnuta změna v produktu uzeniny za kvalitnější a z hlediska gramáže vyšší surovinu, kterou podniku dodavatel poskytne za stávající cenu. Bylo tak dosaženo skutečnosti, že spotřebitel dostane za stávající cenu vyšší kvalitu a větší množství zakoupené suroviny, v tomto případě rychlého občerstvení hot dog.

Posledním stávajícím dodavatelem, u kterého došlo oproti ostatním výše uvedeným k výrazným změnám, jedná se firmu Coca-Cola Beverages Česká republika, spol. s.r.o., která podniku do sítě prodejen Fornetti doposud dodávala nealkoholické nápoje. Vzhledem k tomu, že se marketingové oddělení podniku nemohlo ze zástupci uvedené firmy dohodnout na nové, převážně cenové strategii, bylo provedeno výběrové řízení na nového dodavatele této komodity, která je pro komplexní servis a nabídku pro obchodní síť nově nazvanou Fornetti Café nezbytnou součástí. V rámci přípravné fáze repositioningu pak byla zvolena jako nejvíce vyhovující pro obchodní strategii společnosti JPServis, a.s. firma General Bottlers CR, Pepsi Americas, s.r.o., tato společnost bude podniku do obchodního řetězce dodávat většinu nealkoholických nápojů, které v současnosti drží ve své nabídce, včetně nejžhavějších novinek. Tyto nápoje budou spotřebitelům nabízeny pouze v balení 0,5 litru a to z důvodu lepší manipulace a pohodlí při cestování a lepšímu efektu impulsního nákupu.

Po revizi stávajících dodavatelů přešel projektový tým ve spolupráci s marketingovým oddělením k výběru vhodného dodavatele teplých nápojů, které byly nově představenstvem společnosti schváleny jako hlavní doplňkový sortiment k rozpékanému pečivu Fornetti. Taková komodita totiž zároveň nabízí velmi široké možnosti nejen v nabídce samotné, ale i velké množství kombinací s hlavním produktem v podobě zákaznických setů, resp. balíčků ve zvýhodněné nabídce. Ve výběrovém řízení bylo osloveno pět firem, které tuto komoditu nabízí a těchto pět firem se také do výběrového řízení přihlásilo. Po zadání a rozboru nabídek se jako nejlépe vyhovující jevila firma Segafredo Zanetti CR spol. s.r.o., která byla následně vybrána a spolupráce s touto firmou byla představenstvem podniku schválena. Z průběhu jednání pak vyplynulo, že uvedená firma poskytne podniku zdarma gastronomické zařízení pro přípravu teplých nápojů z jejich nabídky tak, aby mohl podnik ve svých prodejnách obchodní síť nabízet spotřebitelům co nejkvalitnější a velmi rozmanité produkty této firmy. Firma následně potvrdila i skutečnost, že kmenové zaměstnance podniku v úvodu

řádně proškolí v používání gastronomického zařízení a v přípravě jednotlivých druhů nápojů. Pokud jde o školení, bylo následně smluvně dohodnuto, že budou proškolení i noví zaměstnanci a zaměstnanci na filiálkách, které budou následně nově vznikat.

Na závěr podnik stanovil svým interním předpisem, že jednání s jednotlivými dodavateli o smluvních a obchodních podmínkách bude průběžně vyvoláváno minimálně jednou ročně, kde bude probíhat vyhodnocení stávající spolupráce a kde se budou navrhovat nové kroky ke zlepšení spolupráce a nastavení lukrativnějších obchodních podmínek podniku ve vztahu k objemům odebraného zboží tak, aby byla zajištěna čím dál vyšší efektivnost prodeje a zisku.

6.2.6 Cenová strategie

Cena je jedním z rozhodujících prvků marketingového mixu. V tomto ohledu se jedná o mocný nástroj, který se v rukou zkušených pracovníků marketingu může stát všestranným nástrojem, dlouhodobě ovlivňujícím úspěch firmy. Cenová politika má výrazný vliv na zisk. Současně však cena ovlivňuje i psychologické reakce a chování. Ty ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby, což působí na umístění produktu na trhu, zmiňuje Majaro²⁹.

Nejen na základě jednotlivých jednání s dodavateli, ale především ke zvýšení konkurenceschopnosti tým připravil i změnu v cenové strategii podniku. Protože podnik nechtěl jít cestou výrazného snižování cen, bylo nutné sjednat s dodavateli takové podmínky B2B spolupráce, aby bylo možné nastavit ceny pro koncové spotřebitele tak, aby v porovnání cena versus kvalita a množství prodáváných výrobků byly pro zákazníky uspokojivé. Protože podnik v oblasti impulsního nákupu pracuje s vyššími cenami, bylo nutné nastavit pečlivě nejen ceny, ale také ošetřit servis pro zákazníky ze strany obsluhujícího personálu a perfektně nastavit komunikaci obsluhy s jednotlivými spotřebiteli postavené především na individuálním přístupu. Další možností boje s konkurencí pak byla příprava různých zákaznických setů (balíčků), které jsou nabízeny v rámci zvýhodněné nabídky, např. konkrétní množství Fornetti + káva Espresso zdarma, atd. V neposlední řadě pak posílí konkurenceschopnost podniku věrnostní program pro spotřebitele připravovaný.

6.2.7 Výběrové řízení – grafické studio

Protože je rebranding velmi důležitým a výrazným zásahem do historie podniku a je zásadní změnou, která má pozitivně ovlivnit další fungování podniku a posílit jeho

²⁹ MAJARO, S. *Základy marketingu*. Havlíčkův Brod: Grada publishing, 1996, s. 170

ekonomické výsledky, bylo na grafické studio, které bude jako jediná externí firma spolupracovat s podnikem na realizaci rebrandingu vyhlášeno výběrové řízení. Marketingové oddělení, které dostalo tento krok na starosti, oslovilo celkem šest různých společností a zadalo podmínky výběrového řízení. Na základě zadání se do neveřejného výběrového řízení přihlásilo nakonec pět firem z této oblasti podnikání. Z podaných přihlášek do výběrového řízení a osobního jednání nakonec představenstvo společnosti vybralo společnost Mustang, s.r.o. sídlící ve Znojmě, která vyhovovala svými referencemi a cenovou nabídkou. Následně bylo naplánováno jednání, kde došlo k dohodnutí všech smluvních podmínek, zejména dodavatelské termíny ze strany grafického studia a toto pak ošetřeno i smluvně.

6.2.8 Grafický manuál

Jedním z nejdůležitějších kroků přípravné fáze, bez kterého nelze pokračovat je tvorba a sestavení grafického manuálu, dle kterého se celý projekt a potažmo další provoz obchodní sítě s novým brandem bude řídit. Z těchto důvodů podnik tuto skutečnost nepodcenil a zadal marketingovému oddělení ve spolupráci s externím grafickým studiem tvorbu kompletního grafického manuálu pro obchodní řetězec „Fornetti Caffé“. Z hotového grafického manuálu pak jednoznačně plyne používání loga ve všech jeho akceptovatelných variantách, označení prodejny a in store a out store komunikace (obrázek č. 12) směrem k zákazníkům, používání firemních tiskovin, používání firemního oblečení pro obsluhující personál, používání obalových materiálů, atd.

Obrázek č. 122 – Nabídkový plakát³⁰



³⁰ HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 32

Jednoznačně pak grafický manuál zahrnuje strukturu a stavbu prodejního místa, na základě čehož je zaručena naprostá jednotnost jednotlivých filiálek a to nejen stávajících, které projdou rebrandingem, ale i nově stavěných filiálek do budoucnosti (obrázek č. 13 a č. 14).

Obrázek č. 133 – Schéma rozmístění³¹



³¹ HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 45

Obrázek č. 144 – Pohled na prodejní místo³²



6.2.9 Interní komunikace a kontrolní mechanismy

Jako poslední byla v přípravné fázi řešena problematika změn ve firemní komunikaci a zavedení některých nových kontrolních mechanismů, které mají v budoucnu pomoci zefektivnit práci obsluhujícího personálu a zajistit lepší a rychlejší způsob komunikace mezi centrálou a jednotlivými filiálkami zejména ve vztahu k včasné informovanosti jednotlivých zaměstnanců podniku.

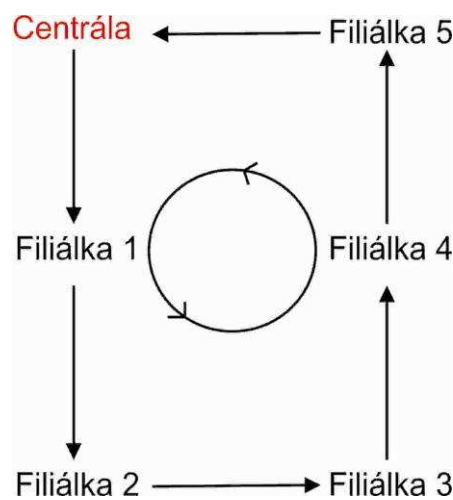
Z těchto výše uvedených důvodů byly nově vytvořeny následující formuláře a pravidla :

- a) **Řetězové zprávy** – tzv. řetězové zprávy je velmi rychlý a efektivní způsob telefonické komunikace a sdělení důležité informace z centrály směrem ke všem filiálkám. Ukázalo se totiž, že sdělení rychlé informace (např. odstraňte ihned z prodeje konkrétní výrobek, jeho šarže od výrobce neodpovídá zákonným normám) emailem nestačí, neboť někteří vedoucí filiálek, nebo jejich zástupci si takovou zprávu nepřečtou ihned. Z tohoto důvodu bylo do provozu připraveno používání uvedených řetězových zpráv. Principem je skutečnost, že každá

³² HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 45

filiálka obdrží seznam všech ostatních prodejen, které jsou dle určitého algoritmu očíslovány, v tomto případě 1 – 11. Při telefonátu je výchozím bodem centrála, která uskutečňuje hovor na filiálku č. 1, ta pak na filiálku č. 2, atd. až se z poslední prodejny č. 11 vrátí telefonicky zpráva na centrálu pro ověření její správnosti. Způsob provádění řetězových zpráv je naznačen na následujícím obrázku č. 15, interní předpis upravující provádění řetězových zpráv je přílohou č. III³³ tohoto projektu.

Obrázek č. 155 – Schéma řetězových zpráv³⁴



- b) Komerční audit – Komerční audit je speciálně vytvořený kontrolní nástroj pro manažery centrály, ale i konkrétních filiálek, který má jednotlivým zaměstnancům pomoci odkrýt důležité, ale i ty detailní negativní skutečnosti a problémy provozu na prodejně. Komerční audit jako nástroj pro kontrolu stavu celé prodejny dostanou k dispozici a naučí se používat jak jednotliví vedoucí filiálek, pro udržení dobrého stavu provozu, ale i manažeri centrály, kteří jej budou v budoucnu používat při osobní kontrole filiálky a jejím celkovém hodnocení. Výsledky auditů provedených manažery centrály pak budou mít vliv na zvláštní odměňování kmenových zaměstnanců tak aby byla zároveň podpořena určitá soutěživost mezi jednotlivými prodejny. Náhled komerčního auditu je přílohou č. IV³⁵ této bakalářské práce.

³³ HOLINKA, M. *Provozní dokument, řetězové zprávy JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007

³⁴ HOLINKA, M. *Provozní dokument, řetězové zprávy JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007

³⁵ HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007, s. 99

- c) Provozní porady – pro lepší a efektivnější řešení jednotlivých problémů, ale i pro zlepšení komunikace a osobní kontakt s centrálou a jejími zaměstnanci byla zavedena provozní porada. Tyto porady se budou opakovat vždy jednou měsíčně a jejich účelem bude dosažení lepší komunikace a řešení problémů jednotlivých filiálek ve vztahu k centrále.
- d) Analýza prodejů – dalším krokem v interní komunikaci byla nutnost změny aplikací pro analýzu prodejů. Na základě toho bude implantován v rámci projektu repositioningu nový manažerský systém, který umožní podniku a jeho marketingovému oddělení lépe a efektivněji analyzovat nejen samotné prodeje, ale i spolupráci s dodavateli, skladovou problematiku, atd. Cílem analýzy prodejů je optimalizace složení nabídky zboží tak, aby prodeje byly co nejvyšší. Fungující databáze zboží nabídne řadu nadstandardních analytických a řídicích funkcí, které ve svém souhrnu představují významnou konkurenční výhodu. Výběr funkcí záleží na možnostech systému a prioritách podniku. Prodej zboží je jednou z částí, která je v databázi systému obsažena. Další moduly mají na starosti prodej a zásobování, nebo provozování věrnostního programu apod. Správná analýza a interpretace dat je základem pro správné pochopení trhu a chování zákazníků. Vyvozené závěry by pak měly ovlivnit rozhodování o dalším postupu a případné změny strategie mohou významně zasáhnout do výsledků prodejů. Proto je vhodné, aby podnik na začátku využil zkušeností dodavatelů, kteří se analýzou prodejů svých výrobků zabývají v komplexnějším rozsahu a vlastní analýzy pak mohou poskytnout užitečné srovnání.

6.3 Fáze realizace rebrandingu

Po skončení přípravné fáze rebrandingu, resp. v jejím závěru bude přistoupeno k návrhu a schvalování dílčího plánu realizace a to samotných prodejen. Na základě provedeného výběrového řízení byla vybrána externí společnost – grafické studio Mustang, s.r.o. ze Znojma, která se bude účastnit této fáze realizace jako součást týmu a spolupracovat zejména s projektovým a provozním manažerem týmu tak, aby byly veškeré práce co nejlépe synchronizovány a minimalizovaly se případné provozní a komunikační problémy, které při této fázi mohou eventuálně vzniknout.

6.3.1 Strategie postupné přeměny značky

Bylo rozhodnuto, že vzhledem k zachování provozu v maximální možné míře bude realizace probíhat vždy na jedné filiálce, viz postupný rebranding, a účastnit se jí bude celý tým. Před každou jednotlivou realizací budou probíhat přípravné práce v grafickém studiu, a to konkrétně výroba všech potřebných světelných i nesvětelných reklam a označení dle níže uvedeného harmonogramu prací. Realizace přeměny bude na jednotlivých filiálkách probíhat mimo provozní dobu, tedy v noci mezi 22.00 hodin a 06.00 hodin následujícího dne. Součástí jednotlivých prací na provozovnách bude :

- a) výměna světelného butonu nad prodejním místem (označení prodejny),
- b) výměna světelného butonu, tzv. navigační plácačka, umístěným kolmo k prodejnímu místu na zdi (označení prodejny),
- c) malba stěn dle grafického manuálu,
- d) výměna prodejní vitríny a umístění barevného polepu Fornetti Caffé na čelo vitríny do spodní části,
- e) instalace menuboardu do interieru provozovny nad jednotlivá vybavení,
- f) instalace kávovaru pro rozšířený sortiment teplých nápojů,
- g) instalace nového typu váhy pro potřeby prodeje,
- h) instalace nového typu výkonnější pečící trouby pro výrobu pečiva,
- i) instalace nového typu pokladny spojené s elektronickou váhou pro usnadnění prodeje a zvýšení efektivity práce personálu,
- j) instalace in store komunikace,
- k) instalace out store komunikace.

6.3.2 Harmonogram realizace

Podrobný harmonogram prací ve fázi realizace rebrandingu následuje :

- 1) 111 Fornetti Praha Masarykovo nádraží
 - realizace od 22.00 hod. dne 01.03.2009 do 06.00 hod. dne 02.03.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 26.02.2009 do 28.02.2009
- 2) 112 Fornetti Česká Třebová
 - realizace od 22.00 hod. dne 08.03.2009 do 06.00 hod. dne 09.03.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 05.03.2009 do 07.03.2009
- 3) 117 Fornetti Olomouc hl. nádraží
 - realizace od 22.00 hod. dne 15.03.2009 do 06.00 hod. dne 16.03.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 12.03.2009 do 14.03.2009

- 4) 114 Fornetti Přerov
 - realizace od 22.00 hod. dne 22.03.2009 do 06.00 hod. dne 23.03.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 19.03.2009 do 21.03.2009
- 5) 115 Fornetti Hradec králové - nemocnice
 - realizace od 22.00 hod. dne 29.03.2009 do 06.00 hod. dne 30.03.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 26.03.2009 do 28.03.2009
- 6) 120 Fornetti Hradec Králové žst.
 - realizace od 22.00 hod. dne 05.04.2009 do 06.00 hod. dne 06.04.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 02.04.2009 do 04.04.2009
- 7) 113 Fornetti Tábor žst.
 - realizace od 22.00 hod. dne 12.04.2009 do 06.00 hod. dne 13.04.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 09.04.2009 do 11.04.2009
- 8) 116 Fornetti Lovosice
 - realizace od 22.00 hod. dne 19.04.2009 do 06.00 hod. dne 20.04.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 16.04.2009 do 18.04.2009
- 9) 118 Fornetti Kroměříž žst.
 - realizace od 22.00 hod. dne 26.04.2009 do 06.00 hod. dne 27.04.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 23.04.2009 do 25.04.2009
- 10) 119 Fornetti Ostrava - Svinov
 - realizace od 22.00 hod. dne 17.05.2009 do 06.00 hod. dne 18.05.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 14.05.2009 do 16.05.2009
- 11) 121 Fornetti Kolín žst.
 - realizace od 22.00 hod. dne 24.04.2009 do 06.00 hod. dne 25.04.2009
 - termín přípravy grafického materiálu od 21.04.2009 do 23.04.2009

Jak vyplývá z harmonogramu realizace projektu rebrandingu, je velmi důležité, aby na sebe jednotlivé práce navazovali časově a nedocházelo k prodlevě. S externím grafickým studiem byla uzavřena smlouva o dílo, kde jsou termíny přesně a pevně stanoveny tak, jak je výše uvedeno a je jimi zároveň podmíněna odměna za toto provedené dílo. Dále je velmi důležité, aby směny kmenových zaměstnanců, kteří se budou společně s projektovým týmem na konkrétní prodejně vždy na pracích podílet, byly dostatečně dopředu naplánovány tak, aby nebyl ohrožen provoz prodejny. Zároveň budou tito kmenový zaměstnanci opětovně proškoleni a seznámeni s konkrétními pracemi, tak aby jejich přítomnost byla přínosem a jejich práce dostatečně efektivní.

Dále je z harmonogramu patrná časová prodleva mezi devátou desátou realizací. Tato prodleva je vytvořena úmyslně z důvodu dílčí kontroly a částečného vyhodnocení dosud provedených přestaveb jednotlivých prodejen a možnosti případného zásahu na vícepracích.

6.4 Shrnutí jednotlivých fází projektu

Před započítáním celého projektu je nutné, aby projektový tým shrnul jednotlivé fáze projektu a našel otázky a odpovědi na možná úskalí, na které může podnik během jednotlivých fází narazit.

První fáze – výběr týmu – je velmi důležitým prvním krokem, který nelze v žádném případě podcenit. Výběr týmu je úlohou pro projektového manažera, který v tomto případě postupuje tak, že zvolí jednoho člena týmu, provozního manažera, který z hlediska znalostí a zkušeností plní zároveň i úlohu zastupitelnosti projektového manažera. Společně pak oba dva uskuteční výběr ostatních členů týmu. Bude tak dosaženo kvalitnějšího výběru z důvodu některých odlišných názorů obou manažerů na pracovní kvalitu, nasazení, míru zkušeností a znalostí dalších jednotlivých členů. V této fázi pak byla řešena jako nejdůležitější otázka možných úskalí zastupitelnost jednotlivých členů, např. z důvodu nemoci, nebo neodkladnému pracovnímu úkolu konkrétního člena týmu jako kmenového zaměstnance, jehož nesplnění by mohlo ohrozit, nebo omezit běžný provoz podniku a v neposlední řadě i výměna člena týmu pro jeho nedostatečné nasazení, flexibilitu, příp. znalosti potřebné pro plnění konkrétních úkolů, které při jeho výběru nebyly odkryty. Další důležitou otázkou ke které bylo z hlediska výběru členů potřeba přihlédnout, jsou pracovní i soukromé vztahy jednotlivců mezi sebou pro dosažení maximální kompaktnosti celého týmu a tím i maximální efektivity práce. Nutné proto bylo navázat, příp. udržet vztahy jako je přiměřená soutěživost, podpora, přátelství, ochota pomoci a zdravá míra obětavosti pro celý projekt a pro druhého. Nejen z tohoto důvodu bylo ještě před započítáním přípravné fáze projektu podnikem rozhodnuto, že vybraní členové týmu a pět dalších „náhradníků“ se zúčastní naplánovaného teambuildingu, který tyto vztahy prověří a upevní. Asi poslední otázkou, která se při diskuzích o možných problémech často vyskytovala, bylo přesné vymezení jednotlivých úloh, zastupitelnosti, odpovědnosti a řízení. Na základě toho byl vytvořen interní předpis platný pro účely tohoto projektu, který tyto charakteristiky přesně vymezuje.

Druhá fáze – fáze přípravy – byla asi nejdiskutovanějším krokem potřebným pro úspěšné zvládnutí realizace rebrandingu. Zde se jako nejdůležitější otázka jevila

komplexní připravenost podniku pro fázi realizace, tj. např. chybějící dokument potřebný pro realizaci, jehož nepřítomnost by mohla ohrozit celý projekt, nebo jeho část. Z těchto důvodů byl před započítím přípravné fáze pořízen dokument interního nařízení platný pro tento projekt, který upravuje tvorbu všech potřebných dokumentů souvisejících s rebrandingem, resp. jeho částí firemní strategie a interní komunikace. Další otázkou bylo provedení výběrového řízení na jediného externího partnera, bez jehož spolupráce by se projekt obešel jen velice těžko, a sice grafické studio. Jak je již v kapitole „Výběrové řízení – grafické studio“ popsáno, výběrové řízení vyhrála společnost Mustang, s.r.o. Po jednání se zástupci této společnosti se ukázalo, že výběr byl dobrý a spolupráce bude efektivní. Následně pak bylo přistoupeno k naplánování harmonogramu jednotlivých prací pro fázi realizace rebrandingu. Velmi důležitým faktem přítom hlavně byla připravenost jednotlivých technických vybavení pro osazení prodejny, jako jsou např. světelné panely, plakáty, atd. Další otázka, která vznikla při diskuzi o fázi přípravy, vyplynula z obav o připravenost dalších externích subjektů – dodavatelů zboží. Bylo zde třeba naplánovat jednání s jednotlivými dodavateli a dohodnout přesné termíny závozu zboží do nově přebudovaných filiálek, zejména pak toho druhu zboží, o které byl sortiment v prodejnách v rámci rebrandingu rozšířen. S tím samozřejmě pak souvisela i připravenost gastronomického vybavení zapůjčeného, nebo zakoupeného od dodavatelů a potřebného k přípravě některých produktů. V neposlední řadě pak bylo s některými novými dodavateli dohodnout strukturu a harmonogram školení jednotlivých zaměstnanců tak, aby byli schopni při prvním otevření přebudované filiálky zaujmout své místo obsluhy a efektivně a plnohodnotně nabízet zákazníkům jednotlivé produkty z nabídky a být při obsluze velmi rychlí.

Třetí fáze – fáze realizace - v závěru přípravné fáze bylo potřeba diskutovat o problematice fáze realizace a jejích možných úskalích. Zde se jak největší problém řešila otázka koordinace jednotlivých prací při realizaci přestavby na konkrétních filiálkách. Zejména pak problém s navázáním na konec provozní doby a po rekonstrukci na její začátek druhý den. V tomto případě se zde totiž sejde vždy několik různých subjektů a to projektový tým, externí grafické studio a někteří kmenoví zaměstnanci konkrétní filiálky, kteří se budou podílet na přípravných a dokončovacích pracích. Od projektového týmu se očekávalo plnění úkolů dle zadání projektového a provozního manažera, zejména pak spolupodílení se na instalaci nových zařízení, kontrola prací grafického studia, delegování do úkolů kmenové zaměstnance, kteří řešili hlavně úklidové práce, naskladnění nového zboží, připravenost filiálky na vlastní ranní prodej, atd. Z těchto důvodů byl vytvořen dokument zahrnující jednotlivé dílčí práce pro tyto

zaměstnance a časový harmonogram těchto prací tak, aby se zabránilo možnému problému s otevřením filiálky druhý den ráno. Další otázkou byla pak obsazenost do směn po provedené přestavbě. Bylo tedy nutné zkontrolovat správné rozvržení směn pro jednotlivé pracovníky tak, aby zejména v prvních dnech po provedeném rebrandingu pracovala filiálka naprosto bez chyb a spotřebitelé tak provedené změny vnímali pozitivně. V neposlední řadě byl pak diskutován a kontrolován nastavený harmonogram prací a jeho reálnost. Původně byl harmonogram nastaven ve velmi malých intervalech. Od tohoto kroku ale podnik raději ustoupil a termíny realizace posunul tak, aby vznikly větší časové prodlevy a projektovému týmu tak zůstalo dostatek času na kontrolu jednotlivých zrealizovaných kroků, případně na odstranění skrytých závad, které se mohli vyskytnout, ale nebyly dosud pojmenovány, zejména pak šlo o možné závady technického charakteru.

Po prodiskutování všech těchto jednotlivých otázek byl tým připraven zahájit celý projekt. Samozřejmě se počítalo se skutečností, že během realizace jednotlivých fází vyjdou na povrch další otázky, které bude nutné podrobně diskutovat a analyzovat. Z tohoto důvodu, a protože někteří členové týmu budou na zadaných úkolech pracovat individuálně, byla naplánována pravidelná setkání všech členů týmu, která se budou pravidelně uskutečňovat dvakrát do týdne. Zde pak budou probíhat kontroly splněných úkolů, upřesnění a diskuze o možných problémech.

7 DEFINICE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Pod pojmem marketingová strategie budeme chápat tu část strategie podniku, ve které se určuje, které jsou nejdůležitější obchodní faktory výkonnosti, tedy obchodní příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky (SWOT). Marketingová strategie obsahuje pravidla, podle kterých mají fungovat ve firmě obchodní činnosti. Stanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníky, cenové politiky a principy hodnocení výkonnosti obchodních procesů. Obsahuje zadání funkčnosti marketingového informačního systému. Analyzuje identifikované faktory výkonnosti. Rozpracovává opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů.

Klíčovým prvkem pro tvorbu marketingové strategie je její koncepce či zadání, které vychází z obchodních cílů firmy, z její podnikové strategie. Koncepce optimální marketingové strategie je prvním základním strategickým úkolem, tzn. organizace musí znát dokonale trh. Bez něj nedokáže ani správně poznat sebe sama a své možnosti. Pod pojmem koncepce se pak skrývá stanovení či návrh hlavních oblastí, na které je potřeba se soustředit a vymezení toho, co má být touto realizační strategií zajišťováno.

7.1 Analyzované cíle rebrandingu

Pro stanovení správného postupu v celém projektu a dosažení těch nejlepších výsledků při implementaci rebrandingu a následném provozu maloobchodní sítě bylo nutné správně analyzovat jednotlivé cíle, které si podnik vytýčil a od úspěšného projektu rebrandingu jednoznačně očekává. Tyto cíle jsou :

- ✓ zvýšení obrátu a podílu na trhu,
- ✓ zvýšení ziskovosti firmy,
- ✓ vyšší loajalita zákazníků,
- ✓ lepší srozumitelnost,
- ✓ nižší citlivost zákazníků na cenu,
- ✓ zvýšení schopnosti „mobilizovat“ zaměstnance k plnění společného cíle,
- ✓ lepší schopnost expandovat na nové trhy nebo zavádět nové produkty,
- ✓ zvýšení schopnosti získat vysoce kvalitní zaměstnance.

7.1.1 Rozbor jednotlivých cílů

Zvýšení obrátu a podílu na trhu je klíčovým cílem pro dosažení dalších dílčích cílů, které byly podnikem analyzovány. Podíl úkolů v projektu rebrandingu směřujících ke splnění tohoto cíle je celá řada a patří k těm nejdůležitějším. Je nutné ale podotknout, že nejdůležitějším aspektem je samozřejmě kompaktnost splnění jednotlivých cílů, které spolu úzce souvisí. Zvýšení obrátu a podílu na trhu si podnik slibuje především na základě změny značky navenek, tedy ze strany vnímání konečných spotřebitelů. Jde tedy především o změnu loga, barevného pojetí provozoven, změnu in-store a out-store komunikace, ale také hlavně skladby sortimentu a individuálního přístupu obsluhujícího personálu ke spotřebitelům.

Zvýšení ziskovosti firmy a tak i všeobecné spokojenosti všech zaměstnanců, kteří se na této skutečnosti podílí je přímo úměrné předcházejícímu cíli v projektu rebrandingu. Budeme-li tedy schopni zvýšit obrát, je to první krok k tomu, aby byl podnik schopen zvýšit požadovaný zisk. Dostaneme do ruky nástroj, se kterým je sice třeba pracovat velmi citlivě, ale při dodržení základních zásad a pravidel interní cenové strategie se jistě výsledek brzy dostaví. Je zde třeba velmi pečlivě analyzovat stav konkurence na trhu a dobře nastavit přidané hodnoty pro spotřebitele. V neposlední řadě je třeba zajímavým způsobem nastavit věrnostní program a chytře a ve vhodnou dobu jej mezi spotřebitele aplikovat.

Vyšší loajality zákazníků dosáhne firma po provedené změně především vyšší kvalitou poskytovaných produktů. Tím rozumíme hlavně dosažení vyšší čerstvosti výrobků po celou provozní dobu filiálek a zajištění rozmanitější nabídky zboží, taktéž v maximálním čase provozu. Dalším důležitým krokem je také vyšší kvalita poskytovaných služeb, což znamená individuální přístup k zákazníkům, výraznější produktivita obsluhy (netvoří se dlouhé fronty) a také vhodné zvolení a nastavení věrnostního programu. Tyto aspekty by kompaktně měly spotřebitele přesvědčit o skutečnosti, že nakupování u takového obchodníka je bezpečné, rychlé a hlavně výhodné.

Lepší srozumitelnost bude dosažena především změnou loga obchodního řetězce a barev provozoven. Z nového názvu prodejní sítě vyplývá, že zákazník zde dostane nejen druh zboží, na který byl v minulosti zvyklý, ale i jako přidanou hodnotu některé druhy doplňkového sortimentu, které se k hlavní prodejní komoditě hodí.

Nižší citlivost zákazníků na cenu. Tohoto cíle bude schopen podnik dosáhnout v souvislosti s vyšší loajalitou zákazníků, půjde tedy především o velmi dobrou komunikaci obsluhujícího personálu s jednotlivými spotřebiteli, individuální přístup,

velmi dobrou a širokou nabídku prezentovaných výrobků, zaručenou čerstvost jednotlivých produktů a příjemné prostředí pro nakupování.

Zvýšení schopnosti „mobilizovat“ zaměstnance k plnění společného cíle by měla zajistit především dobře a efektivně naplánovaná školení jednotlivých kmenových zaměstnanců počínaje manažery konkrétních filiálek a konče řadovými zaměstnanci. Nejde přitom pouze o jednorázová školení, ale celý školící program, který bude neustále vyvíjen a inovován v určitých časových cyklech. Jde o proces, který by neměl nikdy skončit, pouze by se měla měnit jeho intenzita dle potřeby podniku.

Lepší schopnost expandovat na nové trhy nebo zavádět nové produkty bude dosažena především dobrou spoluprací s dodavateli při jednání o nových, nebo inovovaných produktech, nákupních cenách a strategii prodeje. Dále pak bude záležet na dobrém obchodním systému, který umožní tyto produkty jednoduše zavádět do stávající nabídky zboží. V neposlední řadě zde bude hrát roli reklama, která opět ve spolupráci s dodavateli (kteří se mohou na různých reklamních kampaních podílet) může mít jako dobře a vhodně zvolená velmi silný efekt při dobývání trhu.

Zvýšení schopnosti získat vysoce kvalitní zaměstnance bude dosaženo velmi dobře nastavenou firemní kulturou, možností nabídnout zaměstnancům některé benefity a správně je motivovat. Spokojení a úspěšní zaměstnanci pak vytvoří to správné prostředí navenek ve smyslu zázemí stabilní firmy.

8 HODNOCENÍ PŘÍNOSU REBRANDINGU

V následující kapitole této práce je třeba shrnout a podtrhnout veškeré myšlenky a poznatky tak, aby se podnik při samotné realizaci projektu maximálně vyvaroval možných chyb a negativních faktorů, které by mohli na cestě přeměnou značky vzniknout. Je to velmi důležité právě z toho důvodu, že provedení rebrandingu není záležitostí několika málo dnů a snad jednoho zaměstnance, ale dotkne se celého podniku, jeho dalšího vývoje a všech jeho zaměstnanců.

8.1 Cesta ke splnění změny značky

Identita značky je základním nástrojem pro její řízení. Představuje soubor značkových asociací, které chceme strategicky vybudovat, nebo udržet. Na rozdíl od image značky, která představuje současný obraz značky ve vědomí spotřebitelů, je identita projektivní. Je na podniku, jaké vlastnosti značky se rozhodne do její identity promítnout a jaké její aspekty nakonec využije např. při marketingové komunikaci, PR, interních komunikačních procesech apod. Z identity značky pak vychází její umístování – proces, kterým se značka aktivně usazuje ve vědomí spotřebitelů.

8.1.1 Řízení změny brandu

Východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení podniku je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů, ať již krátkodobých, nebo dlouhodobých. Cíle podniku jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, kterých se podnik svou činností snaží dosáhnout. Takovým obecným měřitelným vyjádřením bývá např. zisk, nebo návratnost investic, jak uvádějí Foret, Procházka a Urbánek³⁶.

Brand management (řízení značky) je soubor technik, postupů a opatření, kterými podnik dosahuje zhodnocování své značky. Hodnota značky je zase vyjádřena jako finanční hodnota, kterou je firma schopná realizovat prodejem značkových výrobků, nebo služeb nad rámec jejich fyzické hodnoty. Existuje celá řada přístupů k brand managementu a žádný z nich nepředstavuje v oboru „měnu“, tj. není všeobecně přijatým standardem, kterým by se řídila většina firem. S tím souvisí i poměrně velký terminologický rozsah. Nicméně lze v odborné literatuře vysledovat některé dlouhodobě opakující se pojmy a konstrukty. V pojetí brand managementu našeho podniku pracujeme s klíčovým konceptem identity značky jako se souborem asociací, které chceme vybudovat ve vědomí spotřebitele.

³⁶ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, s. 22

8.1.2 Průzkum vnímání změny značky

Důležitým krokem v závěru celého projektu bude jistě zpětná vazba od spotřebitelů, která by měla především naznačit skutečnost, jak proběhlý rebranding, respektive situaci těsně po změně zákazníci v první chvíli vnímají. K tomuto účelu poslouží zákaznická anketa. Je nutné, aby anketa proběhla v masivním rozsahu a byla pokud možno co nejpodrobnější. Masivním rozsahem je pak myšleno to, že anketa proběhne na všech filiálkách maloobchodní sítě, která právě prošla přestavbou, současně. Toto si samozřejmě vyžádá i vyšší personální náklady, protože se podnik rozhodl, že anketu nezadá externí organizaci, která se tímto typem výzkumu zabývá, ale zpracuje si jí vlastními silami, tedy za pomoci kmenových zaměstnanců.

Protože je nutné, aby data nasbíraná v anketě byla co nejpřesnější, bude zcela jistě zapotřebí, jednotlivé zaměstnance, kteří budou sběr dat vykonávat, pečlivě vybrat a následně podrobně proškolit o provádění sběru dat. V souvislosti s tímto, je třeba i správně nastavit personální obsazení provozoven tak, aby v žádném případě nebyl narušen běžný chod filiálky.

Vyhodnocení ankety na základě sběru dat provede marketingové oddělení podniku a vedoucím pracovníkům pak předloží komplexní zprávu a hodnocení celé ankety.

8.1.3 Vyhodnocení a praktické uplatnění poznatků

Edward Horrel³⁷ poznamenává, že dříve nebo později několik společností zjistí, že služby jsou nesmírně důležitou součástí jejich podnikání. Rozhodnou se, že získají zpátky ztracenou zákaznickou věrnost a získají jí tak, že zákazníky zasypou službami. Přestanou o nich jen mluvit, odloží módní výstřelky a vrátí se ke staromódnímu nabízení prvotřídních zákaznických služeb.

Rebranding, jako součást marketingových nástrojů a cesty ke změně značky a identity je velmi důležitým a také velmi nebezpečným krokem v historii firmy, který má dvě ostří. Výsledkem totiž může být buďto velký přínos pro připravenost podniku na prosazování se na trhu a cesta k výrazně pozitivnějším výsledkům, než tomu bylo dosud, nebo totální propad, kdy pro špatné naplánování či organizaci způsobíme takový odliv zákazníků, že se z takového kroku bude firma ještě dlouho hojit. Třetí možností, jak by mohl takový projekt dopadnout je skutečnost, že firmě přinese určitý nárůst prodejních výsledků, ale návratnost investic do takového projektu bude v nedohlednu.

³⁷ HORREL, E. *Zákaznická věrnost*. Brno: Computer Press, 2007, s. 7

Z projektu tedy jednoznačně vyplývá, že důležité jsou všechny tři fáze rebrandingu, počínaje výběrem vhodných zaměstnanců pro spolupráci na projektu, přes přípravnou fázi projektu až po samotnou realizaci a vyhodnocení.

V první fázi výběru zaměstnanců je třeba uplatnit praxi a dlouhodobé zkušenosti v oblasti personalistiky, protože chyba při výběru klíčového pracovníka jako součásti týmu může velmi výrazně narušit práci a strukturu týmu a narušit tak celý proces. Tím pádem je i neméně důležité nezapomenout na zastupitelnost a případnou náhradu za člena týmu, který by v takové situaci byl postrádán.

Druhá část, fáze přípravy popsaná v této práci naznačuje jako nejdůležitější koordinaci všech jednotlivých prací, kompaktnost týmu a diskuze o jednotlivých otázkách tak, aby nebylo na některé detaily zapomenuto, nebo nebyly podceněny. Patří mezi ně například příprava a tvorba všech potřebných dokumentů, spolupráce s externími firmami, dodavateli a časové plány a harmonogramy.

V závěrečné části je velmi důležité koordinovat veškeré práce, dodržovat harmonogramy jednotlivých prací a kontrolovat veškeré činnosti s přestavbou spojené. Změna je velmi odvážný krok, který se dá snadno zkomolit, jak ostatně uvádí Větrovská³⁸ na příkladu Mall.cz. Je zde důležité neohrozit standardní provoz jednotlivých prodejen a všechny úkoly plnit tak, aby v konečném důsledku spotřebitel byl ten, kterého „rychlá“ změna velmi příjemně a mile překvapí. Je zde nutné za každou cenu udržet stávající zákazníky a nové tím přilákat. V konečném důsledku je nutné nezapomenout na zpětnou vazbu – anketu – která musí podniku dát potřebné informace hned na začátku provozu pod jinou značkou tak, aby mohl podnik velmi dynamicky reagovat na další přání zákazníků a eventuálně ještě lépe přizpůsobit a vylepšit provoz k jejich naprosté spokojenosti.

³⁸ VĚTROVSKÁ, P. *Rebranding MALL.cz se nekoná*. [online]. 2003 [cit. 2009-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://blog.dobryweb.cz/rebranding-mall-cz-se-nekona/>>

ZÁVĚR

Jednoduše řečeno, rebranding je změna obchodní značky. Jde vlastně o to, že firma najednou nabízí své výrobky nebo služby pod zcela jiným označením. Jsou to stále tytéž služby a tytéž výrobky, ale na první pohled „vypadají“ jinak. Došlo totiž k radikální změně loga, jména značky i celkového vzhledu. Zkrátka změna celé marketingové strategie, kdy se objevují např. i zcela nové reklamní náměty.

Rebranding by měl pro firmu znamenat však i hlubší proces změny. Neměl by být pouze přeměnou „navenek“ (i když někdy k tomu dochází). Společnost by se měla zaměřit i na svou vnitřní změnu a v souvislosti s rebrandingem zvýšit především kvalitu svých výrobků a služeb, zlepšit přístup k zákazníkům, potažmo změnit celou firemní kulturu. Cílem by pak měl být obrat k lepšímu v tom, jak firmu zákazníci vnímají. Platí totiž, že čím spokojenější zákazník, tím větších obrátů může společnost dosahovat.

Firmy se rozhodnou k rebrandingu z různých důvodů. Většinou záleží na tom, v jaké situaci se konkrétní firma nachází a jakým směrem se chce ubírat. Důvodem může být např. expanze firmy na nové trhy a s ní související fúze. Nebo např. rozšíření prodejní sítě na stávajícím trhu prostřednictvím koupě své konkurence atd.

Aleš Miklík³⁹ ve svém, již zmiňovaném článku, uvádí, že i stabilní firma, která působí na trhu již spoustu let, může úspěšně využít rebrandingu při modernizaci svého loga. Typickým příkladem je v současné době např. Česká televize, která změnila loga všech čtyř svých programů po vzoru konkurenčních zahraničních televizí. I přes počáteční problémy s velikostí a umístěním nového loga provedla rebranding poměrně úspěšně, alespoň „navenek“.

Dalším možným důvodem může být např. to, že se firma chce před vlastními zákazníky jen blýsknout. Rebranding v pravém slova smyslu nebývá levnou záležitostí a firma předpokládá, že si změny zákazník všimne a bude firmu považovat za stabilní a perspektivní společnost.

Náklady na rebranding se pohybují především v závislosti na velikosti společnosti, na množství finančních prostředků, které je společnost ochotna do změny značky a všech souvisejících náležitostí investovat, a na rychlosti, s jakou ke změně dochází. Celkové náklady se pak odvíjejí od vypracování návrhu nové značky přes výměnu veškerých propagačních materiálů, hlavičkových papírů, informačních tabulí,

³⁹ MIKLÍK, A. *Rebranding – cesta, jak vylepšit pověst firmy*. [online]. 1998 [cit. 2009-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/rebranding-za-vsechny-penize/>>

internetových stránek, informování partnerů a zákazníků až například po výměnu uniforem pro personál a přelakování služebních vozidel.

V případě tohoto projektu firma využila postupné přeměny značky a celý proces rozvrhla do několika částí realizace tak aby alespoň mírně snížila náklady a nároky na zaměstnance už toho důvodu, že si firma bude organizovat a provádět celou přeměnu sama, až na externí grafické studio a dílčí pomoc a podporu dodavatelů.

Při dodržení veškerých kritérií a návrhů v této práci popsaných by měl celý proces kompletního repositioningu proběhnout bez zásadních problémů a výsledný efekt by měl především ke strategii, která se v inovaci skrývá přinést kýžený výsledek a celkovou spokojenost na všech frontách.

Závěrem už je určitě vhodné zmínit se o nákladnosti takového projektu. Ve svém rozsahu je tento kompletní repositioning podniku JPServis, a.s. nákladově srovnatelný se stavbou dvou až tří nových provozoven. V tomto případě tedy hovoříme o částce blížící se zhruba pěti milionům korun. Přínos této operace je ale v konečném důsledku daleko vyšší, než náklady, které jsou na takové projekty běžně u úspěšných firem investovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier, 1996. 180 s. ISBN 80-85603-99-3.
3. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Přel. V. Jungman. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. CANON, T., SHAW, S. *Svět obchodu*. 1. vyd. Brno: Albion, 1992. 192 s. ISBN 80-85318-03-2.
5. DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
6. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
7. HARVEY, CH. *Úspěch při získávání zákazníků*. Přel. J. Heger. 2. vyd. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-24-9.
8. HOLINKA, M. *Grafický manuál JPServis, a.s.* 1. vyd. Praha: JPServis, 2007. 110 s.
9. HOLINKA, M. *Tisková zpráva JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2007
10. HOLINKA, M. *Analytický dokument, přehled tržeb 2003 – 2006*. 1. vyd. Praha: JPServis, 2006. 32 s.
11. HOLINKA, M. *Databáze interní ankety JPServis, a.s.* 1. vyd. Praha: JPServis, 2009. 54 s.
12. HOLINKA, M. *Provozní dokument, řetězové zprávy JPServis, a.s.* 1. vyd. Praha: JPServis, 2007. 28 s.
13. HOREL, E. *Zákaznická věrnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
14. KAWASAKI, G. *Jak úspěšně čelit konkurenci*. Přel. M. Verner. 1. vyd. Frýdek Místek: Alpress, 1997. 266 s. ISBN 80-7218-010-X.
15. KELLER, K. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
16. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerová., V. Nový, 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

17. KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0556-7.
18. MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
19. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

1. AKTUALITY.CZ. *OMV zahajuje rebranding čerpacích stanic Aral*. [online]. 2002 [cit. 2009-03-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.1000webu.com/aktuality/?p=228>>
2. MIKLÍK, A. *Rebranding za všechny peníze*. [online]. 1998 [cit. 2009-01-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/rebranding-za-vsechny-penize/>>
3. MIKLÍK, A. *Rebranding – cesta, jak vylepšit pověst firmy*. [online]. 1998 [cit. 2009-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/rebranding-za-vsechny-penize/>>
4. MODERNÍ OBCHOD. *Sodexo - Rebranding značky podpoří nový Web*. [online]. 2002 [cit. 2009-02-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=3755&catid=11&results=4>>
5. VĚTROVSKÁ, P. *Rebranding MALL.cz se nekoná*. [online]. 2003 [cit. 2009-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://blog.dobryweb.cz/rebranding-mall-cz-se-nekona/>>
6. WIKIPEDIE. *Marketing*. [online]. 2008 [cit. 2009-03-30]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK Č. 1 – ROZMÍSTĚNÍ PROVOZOVEN V RÁMCI ČR.....	11
OBRÁZEK Č. 2 – LOGO PRODEJEN PONT A FORNETTI	18
OBRÁZEK Č. 3 – LOGO PRODEJEN FORNETTI	19
OBRÁZEK Č. 4 – FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI ZNAČKY	20
OBRÁZEK Č. 5 – NOVÉ LOGO FORNETTI CAFFÉ	23
OBRÁZEK Č. 6 – NABÍDKOVÝ MENUBOARD.....	24
OBRÁZEK Č. 7 – VÝVOJ TRŽEB	27
OBRÁZEK Č. 8 – DOTAZNÍK ANKETY	29
OBRÁZEK Č. 9 – VYHODNOCENÍ ANKETY	29
OBRÁZEK Č. 10 – DOTAZNÍK ANKETY	30
OBRÁZEK Č. 11 – VYHODNOCENÍ ANKETY	31
OBRÁZEK Č. 12 – NABÍDKOVÝ PLAKÁT.....	35
OBRÁZEK Č. 13 – SCHÉMA ROZMÍSTĚNÍ	36
OBRÁZEK Č. 14 – POHLED NA PRODEJNÍ MÍSTO	37
OBRÁZEK Č. 15 – SCHÉMA ŘETĚZOVÝCH ZPRÁV	38

SEZNAM ZKRATEK

ang. - anglicky

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

B2B – obchodní komunikace mezi odběratelem a dodavatelem

eu. – evropská unie

it. – informační technologie

např. – na příklad

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

str. – strana

resp. – respektive

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvaně

SEZNAM PŘÍLOH

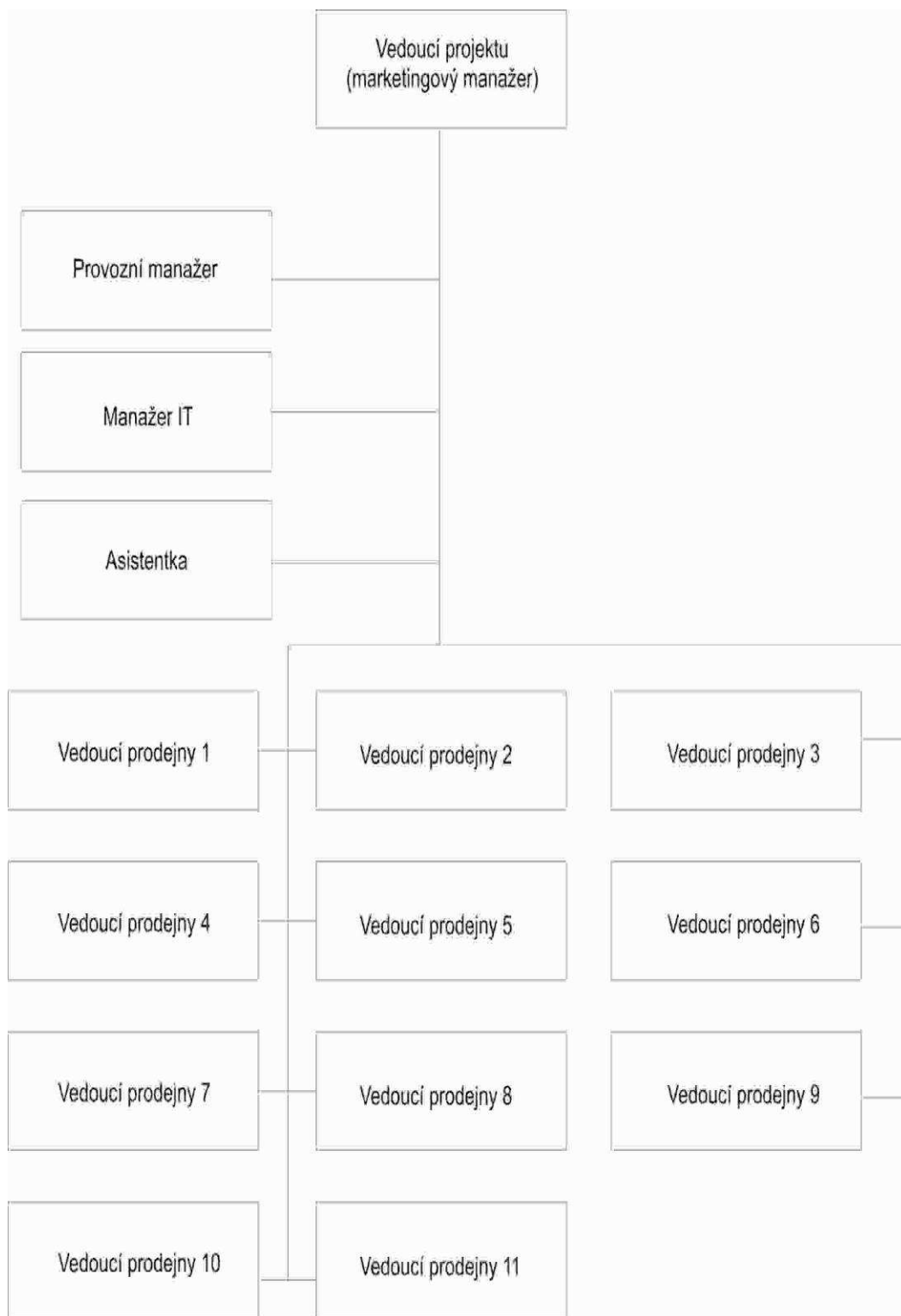
- I. SWOT analýza
- II. Struktura projektového týmu
- III. Provádění řetězových zpráv – interní nařízení
- IV. Komerční audit – formulář

PŘÍLOHA I – SWOT analýza⁴⁰



⁴⁰ HOLINKA, M. *Databáze interní marketingová studie, JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2008

PŘÍLOHA II – struktura projektového týmu⁴¹



⁴¹ HOLINKA, M. *Materiál přípravné fáze projektu repositioningu, JPServis, a.s.* Praha: JPServis, 2009

PŘÍLOHA III – interní nařízení⁴²



INTERNÍ NAŘÍZENÍ

Číslo : 05/H/2007

ze dne 21.11.2007

Určeno pro : vedoucí filiálek, jejich zástupce a směnové vedoucí

Obsah : používání systému řetězových zpráv


Řetězové zprávy

1. Řetězová zpráva slouží k rychlému předání totožné informace na všechny prodejny formou telefonického oznámení.
2. Řetězovou zprávu a její znění vyhláší pouze vedení společnosti (Marek Cagášek, Jan Mráz, Marek Holinka a Ota Kalenda).
3. Řetězová zpráva se formou telefonického oznámení předává v tomto následujícím pořadí : Vedení společnosti – 511 Plzeň – 221 Smíchovské nádraží – 211 Masarykovo nádraží – 231 Praha hlavní nádraží – 321 Pardubice – 311 Česká Třebová – 411 Olomouc – 421 Přerov – 431 Brno – 441 Břeclav – 331 Hradec Králové FN – 341 Hradec Králové ČD – 212 Karlovo náměstí – 611 Tábor – 451 Prostějov – 811 Lovosice - 461 Kroměříž – 711 Ostrava – Svinov - vedení společnosti.
4. Každý vedoucí filiálky, jeho zástupce, nebo směnový vedoucí po telefonickém obdržení řetězové zprávy tuto v přesném znění zapíše ihned do předem určeného sešitu a neprodleně předá dalšímu účastníkovi dle bodu 4.
5. Řetězová zpráva bude mít následující náležitosti: Datum přijetí zprávy; jméno osoby z vedení společnosti, která zprávu vydala; text zprávy; jméno osoby, která zprávu přijala ; datum a čas předání zprávy dalšímu účastníkovi.
6. Příklad :Dne 12.7.2004 v 12.00 hodin – Holinka – text řetězové zprávy
.....
Přijal 12.7 v 12.05 Vostřáková Předáno 12.7.2004 v 12.10 hodin Nevima
7. Poslední účastník předá zprávu pro kontrolu zpět vedení společnosti, konkrétně osobě, která zprávu vydala a jejíž jméno je uvedeno před textem zprávy.
8. Sešit pro zaznamenání řetězových zpráv bude sloužit pouze k tomuto účelu, povinností každého vedoucího je takový sešit na své filiálce zavést, nadepsat a evidovat.
9. Toto interní nařízení je závazné a jeho plnění bude podléhat kontrolám na jednotlivých filiálkách.

Mgr. Marek Holinka
manažer pro marketing a rozvoj

⁴² HOLINKA, M. Provozní dokument, řetězové zprávy JPServis, a.s. Praha: JPServis, 2007

PŘÍLOHA IV – komerční audit⁴³

					
Audit prodejny Fornetti Caffé			Celkové hodnocení prodejny		
PONT:	HS 811 Lovosice	Datum:	06.01.2007		
Den v týdnu:	sobota	Čas:	13.00 - 14.00		
			88%		
Úsek		Hodnocení			
1	Vstup prodejny	65%	5		
<i>Čistota, hygiena</i>		75%	<i>Čistota, hygiena</i>		
1.1	prostor kolem prodejny, vstup	75%	5.1	manipulační prostor příjmu zboží	
1.2	nákupní košíky	Není	5.2	skladový nábytek	
<i>Komunikace a merchandising</i>		50%	5.3	sklad	
1.3	tabule, plakáty, letáky	50%	<i>Bezpečnost</i>		
2		Prodejní plocha	95%	5.4	přístupnost do skladových prostor
<i>Čistota, hygiena, ustrojenost</i>		88%	5.5	dveře prodejna / zázemí	
2.1	prodejní nábytek, podlaha	75%	5.6	??	
2.2	obalový materiál	100%	5.7	uzamčenost skladů, personálního vchodu	
2.3	personál	100%	6		
<i>Merchandising</i>		94%	Administrativa, bezpečnost, zázemí		
2.4	doplněnost zboží	100%	<i>Administrativa</i>		
2.5	planogram	Není	85%		
2.6	prezentace zboží	75%	6.1	inspekční kniha, kniha úrazů, kniha závad	
2.7	sortiment úplnost	100%	6.2	kniha řetězové zprávy	
2.8	akce	Není	6.3	kniha příchoďů a odchodů, rozvrh směn	
<i>Kvalita, záruky</i>		100%	<i>Bezpečnost</i>		
2.9	záruční lhůty	100%	6.4	směrnice	
2.10	rotace zboží (FIFO)	100%	6.5	bezpečnost skladování	
2.11	čerstvost zboží	100%	6.6	trezor	
<i>Ceny, značení</i>		100%	<i>Zázemí</i>		
2.12	kontrola cen	100%	6.7	sociální zařízení	
2.13	značení (požadované údaje, popisky)	100%	6.8	kanceláře	
3		Chladicí pult	80%	6.9	zázemí, denní místnost
<i>Čistota, hygiena</i>		75%	7		
3.1	chladicí boxy, podlaha	75%	Pokladny		
<i>Merchandising</i>		50%	<i>Čistota, hygiena, ustrojenost</i>		
3.2	doplněnost zboží	50%	7.1	pokladní boxy, podlaha	
3.3	planogram	Není	7.2	stojany u pokladen, regál na noviny, serv. koutek	
<i>Kvalita, záruky</i>		95%	7.3	personál	
3.4	záruční lhůty	100%	7.4	obalový materiál	
3.5	čerstvost zboží	100%	<i>Komunikace a merchandising</i>		
3.6	rotace zboží (FIFO)	75%	7.5	doplněnost zboží	
<i>Ceny, značení</i>		100%	7.6	prezentace zboží	
3.7	kontrola cen	100%	7.7	sortiment úplnost	
4		Mražené	90%	7.8	akce
<i>Čistota, hygiena, ustrojenost</i>		50%	<i>Kvalita, záruky</i>		
4.1	mrazicí boxy	50%	7.9	záruční lhůty	
<i>Merchandising</i>		100%	7.10	kvalita, rotace zboží (FIFO)	
4.2	doplněnost zboží	Není	<i>Ceny, značení</i>		
4.3	prezentace zboží	Není	7.11	kontrola cen	
4.4	sortiment úplnost	100%	7.12	značení	
4.5	akce	Není			
<i>Kvalita, záruky</i>		100%			
4.6	záruční lhůty	100%			
4.7	kvalita, rotace zboží (FIFO)	100%			
<i>Ceny, značení</i>		100%			
4.8	kontrola cen	100%			

⁴³ HOLINKA, M. *Databáze grafického materiálu JPServis, a.s., grafický manuál*. Praha: JPServis, 2007, s. 101

ABSTRAKT

MRÁZ, J. *Marketingová strategie ve vztahu k rebrandingu zavedené firmy : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2009. 63 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Klíčová slova: rebranding, změna značky, marketing, marketingové nástroje, marketingová komunikace.

Práce řeší potřebu inovace, nebo změny již zavedené a provozované značky maloobchodní sítě Fornetti. Zejména pak tvorbu a budování brandu, prosazování se na trhu a upevnění své pozice mezi konkurencí. Analyzuje jednotlivé cíle rebrandingu, jeho fáze a způsob provedení tohoto důležitého kroku. Součástí práce je pak shrnutí jednotlivých cílů, které si podnik ve vztahu k rebrandingu stanovil, jejich plnění a míra nebezpečnosti a jejich vliv na další vývoj firemní strategie. Práce zároveň zkoumá vliv důležitého marketingového nástroje jako je rebranding, respektive jeho využití ve vztahu k vedoucím pracovníkům podniku a k jeho kmenovým zaměstnancům, jakož i jejich přístupu k nutnosti změn. Zároveň zkoumá vliv změny ve vztahu k samotným spotřebitelům a zejména pak dopady rebrandingu na tyto spotřebitele.

ABSTRACT

MRÁZ, J. *Marketing strategy in relation to Rebranding of an established company: bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009. 63 p. Supervisor: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Keywords: rebranding, marketing, marketing tools, marketing communication.

The work addresses the need for innovation or changes in already established and operated brand a retail network Fornetti. In particular, the creation and brand building, promotion of the market and consolidate its position among competitors. The work analyzes individual rebranding targets, the phases and the implementation of this important step. The Part of this work is the summary of the various objectives which the firm in relation to the Rebranding determined, their performance and degree of a danger and their influence on the further development of corporate strategy. The work also examines the influence of an important marketing tool such as rebranding, or more precisely its use in relation to enterprise managers and the ordinary employees, as well as their access to necessary changes. It also examines the impact of changes in relation to the actual consumers and in particular the impact Rebranding to these consumers.