

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Jan Kovář

**Komerční komunikace značky Škoda Auto v rámci
koncernu Volkswagen v letech 2004 - 2007 v televizní reklamě.**

Bakalářská práce

Praha 2010

Autor práce: **Jan Kovář**

Vedoucí práce: **Ing. Ladislav Kopecký**

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2010**

Hodnocení:

**Institut Komunikačních Studií a Žurnalistiky UK FSV
Akademický rok 2009/2010**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor: Jan Kovář

Obor: Marketingová komunikace a PR

Název tématu: Komerční komunikace značky Škoda Auto v rámci koncernu Volkswagen v letech 2005 - 2007 v televizní reklamě.

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Značka a její extenze v rámci mateřské značky

Cíl práce:

Komerční komunikace firmy Škoda Auto jako jedné ze sedmi značek koncernu Volkswagen. Zmapování postavení značky Škoda Auto v historickém kontextu, její positioning v rámci mateřské značky Volkswagen a dalších značek koncernu z pohledu TV reklamy.

Postup práce:

Škoda Auto je značka s mnohaletou tradicí a jednou z nejcennějších českých značek vůbec. Její historie prošla bouřlivým vývojem, podpořeným převzetím nadnárodním koncernem Volkswagen. Značka Škoda Auto se tak musela vyprofilovat nejen vůči konkurenci na domácím i zahraničním trhu, ale najít si i své jasné místo mezi jednotlivými sesterskými značkami skupiny Volkswagen. Jak značka komunikuje, jak je vnímána, jaká je její hodnota, jak se se značkou dá pracovat? Na tyto otázky jsem se chtěl pokusit odpovědět především komparativní analýzou televizních spotů v období let 2005 - 2007

V první části se bude autor věnovat problematice řízení značky, a to s přihlédnutím k historickému vývoji značky Škoda auto a jejího vyprofilování vůči konkurenci v rámci mateřské značky Volkswagen. V druhé části zhodnotí současný stav řízení značky ve vybraných médiích, postihne podobnosti či rozdíly mezi analyzovanou značkou Škoda Auto a jejích sesterských značek v rámci koncernu Volkswagen a pokusí se je na základě zjištěných skutečností vysvětlit.

Použité metody:

Analýza sekundárních dat, dedukce, deskripce, komparace.

Bibliografický záznam

KOVÁŘ, Jan. *Komerční komunikace značky Škoda Auto v rámci koncernu Volkswagen v letech 2005 - 2007 v televizní reklamě*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations, 2010. 60 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ladislav Kopecký.

Anotace

Práce analyzuje a srovnává řízení a mediální komunikace značky Škoda Auto a jejích sesterských značek v rámci koncernu Volkswagen. Zaměřuje se především na proměnu tváře značky škoda, mapuje strategii využívání prvků značek, osobnost značky, hodnotu značky a budování značky pomocí marketingové komunikace. Pro lepší pochopení hodnoty značky práce zmiňuje model K. L. Kellera.

Annotation

The thesis analyses and compares the brand management and communication strategy of the Škoda Auto Brand and its sister brands within the Volkswagen Company. It focuses mainly on the change that the Skoda brand went through and maps the strategy behind it from brand elements usage, brand personality, brand equity and brand building through marketing communication. The thesis uses the K. L. Keller Model to Better explain brand equity.

Klíčová slova

Značka, řízení značky, rozšiřování výrobních řad, budování značky, hodnota značky, osobnost značky, strategie značky, hierarchická struktura značek, zastřešující značka.

Keywords

Brand, brand management, expansion of product lines, brand building, brand equity, brand personality, brand strategy, brand architecture, umbrella brand.

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 65 552 znaků s mezerami, tj. 37 normostran.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia

V Praze dne 20. 5. 2010

Jan Kovář

Rád bych poděkoval všem, kteří mi při zpracování bakalářské práce pomáhali, obzvláště vedoucímu práce Ing. Ladislavu Kopeckému za cenné rady a připomínky a PhDr. Pavlu Dolanskému, garantovi oboru, za konzultace.

<i>Úvod</i>	12
1. <i>Značka - Vymezení pojmu</i>	13
1.1. Značka	13
1.2. Značka, image a určování očekávání spotřebitelů	14
1.3. Strategický přístup k řízení více značek jedné společnosti	16
1.3.1. Firemní hierarchická struktura značek.....	17
1.3.2. Výhody rozšíření výrobních řad.....	19
1.3.3. Extenze značky (Stretching) aneb proč VW adoptoval Škodu	21
1.4. Hodnota značky	21
1.4.1. Kellerův model měření a řízení zákaznické hodnoty značky	22
1.4.2. Povědomí o značce	22
1.4.3. Asociace se značkou	23
1.5. Produktový kanibalismus	24
1.6. Strategie značky.....	25
1.6.1. Strategie koncernu VW	28
1.6.2. Výsledky propagační kampaně	29
1.6.3. Význam strategie pro značky Škoda a VW	29
2. <i>Historický přehled vývoje značky od Laurin&Klement až po Škoda Auto</i>	31
2.1. Zrod značky Škoda Auto	31
2.2. Volkswagen – Mateřská značka	33

2.3. Škoda v objetí koncernu mateřské značky Volkswagen.	34
2.3.1. Přeměna v Škoda Auto	35
2.3.2. Výroba a zvyšování kvality	36
<i>3. Komparativní analýza značky Škoda Auto a jejích sesterských značek především v televizní reklamě</i>	<i>37</i>
3.1. Budování nové image značky Škoda	37
3.2. Kreativní myšlenka: umístění zákazníka	40
3.3. Kampaně nesou ovoce	41
3.4. Zlepšení samotného produktu jako cesta k silnější značce	42
3.4.1. Cena	42
3.4.2. Distribuce	42
3.4.3. Produkt a jeho kvalita	42
3.5. Konzistentní komunikace značky alias Human touch	42
3.5.1. TV spot Octavia “The Decision” (2004)	43
3.5.2. TV spot Octavia RS “Everyday Life Turbocharged” (2005)	44
3.5.3. TV spot Roomster “Room for More” (2006)	44
3.5.4. TV spot Fabia II “Testdrive” (2007)	44
3.5.5. TV spot Superb II “Architects” (2008)	44
3.6. Human touch po Anglicku “The Cake”	45
3.7. Škoda Simply Clever	45
<i>Závěr</i>	<i>45</i>

Summary	46
<i>Použitá literatura.....</i>	47
<i>Seznam příloh</i>	49
<i>Přílohy.....</i>	49

***„ Povědomí o značce je bezvýznamné, a tak komunikuje, komunikujte,
komunikujte a zase komunikujte!“***

Sergio Zyman – Konec Reklamy, jak jsme jí dosud znali

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si zvolil na základě mé participace na v této práci zmíněných kampaních v rámci agentury Leagas Delaney a dlouhodobého zájmu o problematiku strategického řízení a budování značek. Vybudování značky, její řízení a komunikační strategie je jedním z nejvíce komplikovaných ale i nejdůležitějších oblastí marketingu. Existuje mnoho způsobů jak definovat značku a její komunikační strategii, ale je důležité si uvědomit, že nemůžete vytvořit úspěšnou značku a komunikační strategii bez jasného komunikačního cíle. Marketing se značkou zabývá v souvislosti s její komunikací směrem k zákazníkům, čímž značku proměňuje v jakousi komunikaci – a jako každá komunikace, značka jako taková, nemůže fungovat bez strategie. Proto se dále také rozvinul obor řízení značky, který se objevil jako účinný nástroj, kterým se plánuje a realizuje strategie značky. Aby značka ovlivňovala spotřebitele v požadované míře, je nutné ji cíleně řídit. Přiboví definuje řízení značky jako *„strategický a integrovaný systém analytických, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky.“*

Komunikace v oboru prodeje automobilů je ale o to trochu komplikovanější, jelikož značka jako taková musí prezentovat více charakteristik najednou, obsáhnout více komunikačních cílů, a přesto se musí dokázat soustředit se na jednu primární charakteristiku, která se stává řídicím prvkem prodeje, tedy primárním komunikačním cílem. Mnoho z nás by ihned v takové komunikaci uvítalo informaci o bezpečnosti produktu, jelikož se tento prvek na první pohled jeví jako nejdůležitější pro zákazníka,

který přistupuje k nákupu s potřebou bezpečnosti a spolehlivosti. Na první pohled je toto tvrzení celkem logické. Ale v dnešní době, kde na trhu existuje nekonečný počet automobilových výrobců se zákazník začal zajímat o vozidla kombinující co nejvíce atraktivních prvků od bezpečnosti, spolehlivosti, cenové dostupnosti až po vzhled, výkon, velikost kufru, spotřebu benzínu, výbavě atd.

Podle Geralda Meyerse, bývalého předsedy a prezidenta společnosti General Motors, *“Nejde tolik o vzhled vozidla nýbrž především o "prohlášení, které toto auto dělá.”- hlavní věc při koupi jakékoliv motorového vozidla je výpověď vozidla o osobnosti jeho řidičeⁱⁱ”*. A to se zřejmě stalo v dnešní době jedno z nejprimárnějších komunikačních cílů výrobců aut moderní doby.

Vozy Škoda za posledních pár let, změnilly celkově svojí image, komunikaci ale i majitele. Od dob kdy jsme slyšeli podobné vtipy jako následující již proběhlo pár let tvrdé mediální práce na podstatě značky Škoda Auto.

Jaký je největší sen majitele vozidla Škoda?

Dostat pokutu za rychlou jízdu!

Pokusím se v této práci tuto proměnu zmapovat z hlediska komunikační strategie značky.

1. Značka - Vymezení pojmu

1.1. Značka

Značka je originální způsob, jak umocnit myšlenku, dát jí možnost vyrůst a vyjádřit skrz ní něco o svém produktu. Podle Zymana *„Značky poskytují nakupujícím vodítko, jak od sebe odlišit téměř totožné výrobky, a poskytují jim i určitý důvod ke koupi.”ⁱⁱⁱ* . Využívání značek se touto definicí projevuje užitečné jak pro společnost, která se tímto produktem prezentuje, odlišuje od konkurence a skrz této značky se zákazníkem komunikuje, tak i pro spotřebitele značkových produktů, které značku používají jako

„vodítko“ a tedy přijímají nějakou informaci od výrobce. Aaker^{iv} vidí jako hlavní přínosy pro zákazníka to, že značka umožňuje spotřebiteli lépe interpretovat a zpracovat informace, posiluje jeho důvěru v rozhodnutí koupit produkt a zvyšuje uživatelskou spokojenost. Kotlerova definice předpokládá, že značka *„je v podstatě příslibem prodejce, že bude zákazníkům dodávat zboží s určitým souborem vlastností, zaručených funkcí a služeb.“*^v. Značka tedy v sobě zahrnuje celou podstatu produktu, řídí jeho vývoj a postavení na trhu, propagaci, identitu atd.

Pojem značky a její vyprofilování se za posledních pár let hodně změnilo simultánně s marketingovou vědou. V době kdy stál prodej produktu na prvním místě se výrobci snažili všemi silami přesvědčit zákazníka, že tento produkt potřebuje. V dnešní době je jasné, že se zájem výrobců obrátil k jiné strategii, čímž je zjištění potřeb zákazníka a rozdělení spotřebitelů do jednotlivých segmentů, kterým je přizpůsobena i marketingová komunikace daného produktu.

Pokud je řízení značky efektivní, spotřebitel si značku dokáže vybavit, zná její logo nebo symbol a ví, jakou pozici na trhu zaujímá, dokáže popsat její osobnost a identitu.

1.2. Značka, image a určování očekávání spotřebitelů

Značka vytváří identitu. Je zkratkou, která vyvolává v mysli spotřebitelů představu všech vlastností, které s ní a s jejím výrobcem spojuje. Ať mluvíme o megaznačkách či o běžných značkách. Megaznačka (*např. Volkswagen*) je v podstatě dobrý příklad toho, že spotřebitel ví, že vozidla této firmy jsou kvalitní a mají tradici. Ovšem stále platí, že i tato megaznačka, musí budovat její podznačky (budování megaznaček stírá jedinečnost), a odlišovat je od sebe. V ideálním případě postavit je tak, aby si navzájem konkurovali na trhu. Zásadní význam má odlišení; nerozlišitelnost nemá žádnou hodnotu. Takže tu vzniká potřeba přistupovat k budování podznaček trochu odlišným způsobem. Jasně viditelné je to na rozlišení v koncernu VW – kde se Škoda Auto prezentuje jako „klasická značka s tradicí“, zatímco Lamborghini a Audi jsou jasně odlišené tím, že je spotřebitel vnímá jako sportovní vozy.

Očekávání spotřebitelů se musí vymezovat vědomě jako něco, co dokáže výrobce splnit. Mnohem lepší je vymezovat je tak, že je dokáže dokonce překračovat. Reklama je prostě tím, co buduje značku a vymezuje a utváří její image a očekávání, která s ní spojují spotřebitelé. Vše, co firma dělá, od propagačních akcí na podporu prodeje přes design obalů až po distribuci, působí na její značky. A tak je důležité mít neustále na paměti, jak moc důležité je komunikovat naprosto o všem kolem značky. Každá značka musí mít svou poziční strategii a vše, co se s ohledem na značku dělá, musí tuto strategii jasně vyjadřovat.

Image značky je celkový dojem, který z ní lidé mají. Žádoucí, vědomý postoj zákazníků vůči značce je tím, co marketéři chtějí, aby si lidé o ní mysleli a cítili k ní. Image značky Keller definuje jako „*představy o značce, které jsou vyjádřeny asociacemi se značkou uchovávanými v paměti zákazníka.*“^{vi}

▪ Nejdůležitější prvky image: (Druhy představ které musíme znát ve spojitosti s produktem k vytvoření efektivní image):

II. Představy spojené s obchodní známkou

III. Představy spojené s produktem

IV. Představy, které vyvolávají věci, události nebo osoby spojované s produktem.

V. Představy spojené s uživatelem.

VI. Představy spojené s užíváním produktu

Existuje totiž stále více a více stejných výrobků, a proto je stále potřebnější odlišovat se nejenom podle vnitřních prvků a faktorů, ale i na základě těch vnějších. K těm vnitřním patří skutečné přínosy produktu, ať je to nějaký enzym, více cukru, více energie, obsah vitamínů. Vnějšími faktory jsou představy spojené s obchodní známkou, představy spojené s produktem atd.

Nejlepší značky, které v konkurenci ostatních obstojí, mají tradici a punc kvality, si mohou dovolit uvádět na trh své zboží a služby podstatně dražší než u neznačkových alternativ. Rozdíl ceny je do určité části vykoupěn např. způsobem přípravy, použitím

kvalitnějších materiálů, přísnější kontrolou kvality nebo např. manuální výrobou. Na druhé straně určité procento z tohoto rozdílu je jakási nespécifikovaná „přirážka za značku“. Zákazníci se ale neorientují pouze podle ceny a zejména ve vyspělých zemích je mnoho těch, kteří jsou schopni a ochotni si za značkovou kvalitu připlatit. To výrobcům nabízí možnost zaměřit se jen na tyto zákazníky a změnit (nebo od začátku koncipovat) svoji strategii na výrobu menšího množství kvalitnějších výrobků ale s větším ziskem z každého z nich.

1.3. Strategický přístup k řízení více značek jedné společnosti

Ve větších společnostech se zrodil koncept hierarchie značek, který byl hlavně důsledkem finanční pohodlnosti zahrnutí více značek pod jednu alfa (mateřskou) značku. Struktura značek podle hierarchie je zřejmá převážně uvnitř větších společností s rozšířenou organizační složkou. Je to způsob, jakým se značky v rámci portfolia jedné firmy k sobě přibližují ale i odlišují jedna od druhé ve stejné době. Skladba značek ve společnosti by měla definovat různé roviny brandingů v organizaci, jak hlavní korporáční značky tak i subznačky, rozlišovat jak se podobají a podporují navzájem, a jak subznačky, tedy dceřiné značky, odrážejí nebo posilují a slouží hlavnímu účelu firemní značky, do které patří. Jednotlivé značky nemají stejné poslání a nepůsobí na stejné úrovni.

Podle profesora Rajagopalihovi^{vii} rozdělení hierarchie značky v jedné organizaci může být definováno jako integrovaný proces budování značky prostřednictvím založení vztahů mezi různými značkami v konkurenčním prostředí. Je tedy zřejmé, že ačkoliv některá značka adoptuje či zahrne do své hierarchie další dceřinnou značku, tak musí vždy dbát na to, aby tato značka patřila do firemní kultury a sloužila komunikačnímu záměru mateřské společnosti. Přesto se po ní požaduje, aby byla odlišná do určité míry, aby oslovovala další segment trhu, a tím společnosti ušetřila nechtěného kanibalismu, o kterém bude řeč v dalších kapitolách.

Značka Škoda měla monopol na výrobu automobilů v Československu až do 'sametové revoluce' v roce 1989, kdy se tehdejší vláda rozhodla začít hledat silného obchodního partnera na oživení továren Škoda.

V roce 1991, Volkswagen převzal 30% podíl společnosti Škoda a začal se zabývat vzděláváním a výchovou zaměstnanců dle západních standardů. VW investoval více než 2 miliardy liber do samotného závodu, jeho výzkumu a vývoje nových modelů. O deset let později, v roce 2001, VW převzal celkovou kontrolu nad podnikem. První dva zahajující modely v nové éře byly celkem dobře přijaty. Felicia, která byla vyjela v roce 1994 - byla postavena tak aby připomínala původní styl Škody obohacena o prvky VW. Octavia z roku 1998 byla již postavena na platformě skupiny VW. Náklady investované do zlepšení struktury vozu však navýšily ceny aut. Nová auta byla veřejnosti prezentována s vyšší cenovkou a značka Škoda jako taková stála před těžkým úkolem přesvědčit spotřebitele, že tato cena byla opodstatněná a zcela na místě. Prodejci uvnitř VW potřebovali přeměnit tvář socialistického levnějšího vozidla, a přesvědčit trh v novou hodnotu Škody ve stínu VW, přičemž museli dbát na chytré umístění této nové značky ve svém koncernu tak, aby sloužila mateřské značce a nekanibalizovala její ostatní produkty.

1.3.1. Firemní hierarchická struktura značek

Existují tři hlavní úrovně značky:

1. Nejvyšší úrovní jsou *firemní značky*, které ve většině případech též nosí název firmy. Machová ve své knize vysvětluje, že „*Některé firmy využívají firemní značky i pro označování výrobků, k nimž přidávají ještě specifické jméno značky (Renault Clio), jiné ji využívají u některých výrobků jako zastřešující značku*“^{viii}

O stupeň níže je *zastřešující značka*, která pod sebou zahrnuje několik souvisejících produktů s vlastní značkou (výrobní řady), tyto řady mívají většinou společné charakteristiky. Tento druh značky je též známý pod názvem „*rodinný branding*“. Jedná se o značky komunikující přímo se spotřebitelem -

používají se ve všech činnostech podniku. Jejich jméno je známo všem – spotřebitelům, zaměstnancům, akcionářům, partnerům, dodavatelům a dalším stranám. Tyto značky mohou být rovněž použity ve spojení s popisy produktů nebo subznaček například, například: VW Bora, Škoda Roomster. V tomto případě je nejlépe uvést příklad k tématu práce, a tedy uvést, že Škoda Auto může být příkladem zastřešující značky, zatímco značka výrobních řad je například značka automobilu Octavia.

Rodinné značky kladou na výrobce značky větší zátěž pro zachování konzistentní kvality, a to protože, pokud se projeví kvalita jednoho produktu značky v rodinné značce jako slabá či špatná, mohla by tím ohrozit celou řadu sesterských značek a tím celkovou pověst výrobních řad. Z tohoto důvodu je tento typ brandingů obecně omezen na produktové řady, které se skládají z výrobků podobné kvality.

Představení podznačky – Octavia ve stínu mateřské VW

První vůz dceřinné značky Škoda Auto zrozený pod záštitou VW byl model Octavia. Její propagace a prodej byli zahájeny ve Velké Británii s rozpočtem 10 milionů liber, což byla vůbec největší investice značky Škoda do reklamní kampaně za celou její existenci.

Bohužel, zahájení prodeje značky Octavia na britském trhu nebylo úspěšné. Navzdory kladným recenzím, bylo prodáno jen 6.154 vozů Octavia v průběhu prvního roku prezentace na trh. Průzkum trhu v té době uvedl, že 60% dotázaných "by si nikdy nekoupili Škodovku". Výzkum dále ukázal, že jen pětina prvních kupujících modelu Octavia byli ve věku pod 45 let a třetina kupujících již předtím vlastnila vůz této značky. Obraz značky Škoda byl starý, nemoderní a zřejmě oslovoval velmi malou část trhu, která nepatří do nejsilnějších kupních skupin. Proto se VW musel začít intenzivně pokoušet o inteligentní positioning značky ve svém koncernu tak, aby rozšířil její dosah a dodal jí ze své tradice věrohodnosti, s ohledem na to, aby Škoda svým "kouzlem" nějak neohrozila ostatní existující značky koncernu.

2. Subznačky (Dceřinné značky)

Jak samotný název naznačuje, v tomto případě se jedná o podznačky, které patří pod mateřskou značku. Například: *Nestlé KitKat* či *Sony PlayStation*. Tyto značky v sobě nosí část mateřské značky - které mohou být firemní značka, zastřešující značkou, nebo rodinné značky a to většinou rovnou v názvu. Toto spojení má za cíl zvýšit důvěryhodnost dceřinné značky v očích spotřebitelů díky zkušenosti mateřské značky, která jí zaštiťuje.

3. Značky nezávislých samostatných produktů :

Například Pampers od Procter&Gamble či světoznámá značka Dove společnosti Unilever. Tento druh značek je prezentován pro spotřebitele samostatně a nezávisle. Na uvedení názvu mateřské společnosti je kladen malý či dokonce žádný důraz. Ostatní zúčastněné strany, jako jsou akcionáři nebo společníci, poznají výrobce podle jeho názvu společnosti a tímto se lépe orientují v kultuře od které tyto značky pochází. Tento typ značky se též vyskytuje pod názvem: multibranding. Jeho charakteristika spočívá především v jeho marketingové strategii, která se odlišuje od zastřešujících značek, kde figuruje zastřešující značka a potom dceřinná značka tím, že každému danému produktu přiřazuje jedinečný název a vytvoří speciální samostatnou identitu.

Výhodou tohoto typu brandingu je, že každý výrobek má svou vlastní image a identitu, která je jedinečná. Usnadňuje tak umístění každého výrobku na trhu, tím, že umožňuje podniku dodávat na trh zcela odlišné značky oslovující ve více případech rozličné cílové skupiny.

1.3.2. Výhody rozšíření výrobních řad

Rozšíření výrobních řad je v podstatě vytváření do určité míry rozličných variant mateřského produktu, který slouží v segmentu cílového trhu a zvyšuje různorodost

nabídky. Tato taktika je úspěšná především díky věrnosti značce a povědomí o značce zákazníkem. Spotřebitelé pravděpodobněji koupí nový výrobek, který má za sebou osvědčené známé jméno. Znamená uspokojení na obou koncích - trh dostane produkt od značky které důvěřuje a výrobní společnost může zvýšit své portfolio produktů a má větší podíl na trhu, na kterém je aktivní.

Jak bylo již zmíněno, rozšiřování výrobních řad umožňuje společnosti získat větší podíl na trhu, ale přináší sebou i určitá rizika. V případě VW a Škoda Auto jsou výhody takového rozšíření převážně tyto :

1. Vedou k minimálním animozitám na trhu
2. Umožňují využití již existujících technologií a znalostí
3. Maximalizují využití provozů - jak kapacitně tak možnostmi
4. Minimalizují finanční investici
5. Zabezpečují udržení podílu na trhu
6. Omezují přístup konkurence na danému trhu
7. Posilují své postavení vůči konkurence
8. Minimalizují risk selhání mateřské značky na trhu

Rozšíření výrobních řad je možné uskutečnit nejen přebíráním nových značek pod svá křídla, nýbrž i jinými metodami, které i VW aplikoval při procesu budování značky Škoda Auto pod její záštitou, především :

1. Presentace nových produktů
2. Zlepšením starého výrobku a to tím že ho obohatila o některé atributy své mateřské značky (technika u škodovky je teď v podstatě technika VW).
3. Nová kreativní komunikace – širší a závažnější komunikační cíl
4. Soustředěním se na novou cílovou skupinu a přetransformováním produktu tak, aby vyhovoval a splňoval potřeby této skupiny.

1.3.3. Extenze značky (Stretching) aneb proč VW adoptoval Škodu

Rozšíření značky je marketingová strategie, ve které firma uvádí na trh nový produkt s dobře rozvinutou image používáním její primární obchodní značky. Organizace používají tuto strategii, s cílem zvýšení hodnoty své značky a zisku k maximalizaci využití mateřské značky. Schopnost značky se rozšiřovat závisí na tom, jak silné je vnímání spotřebitelů vůči její značce a jejím hodnotám a komunikačním cílům.

Uvedení nového výrobku je nejen časově náročné, ale také potřebuje velký rozpočet na vytváření povědomí a podporu produktových hodnot. Rozšíření značky je jednou z nových strategií vývoje produktu, které můžou snížit finanční riziko pomocí mateřské značky a zvýšit vnímání spotřebitelů k nové značce díky hodnotám hlavní mateřské značky. Zatímco rozšíření značek může být významným přínosem pro strategii značky, ve stejné době může také s sebou přinášet značná rizika, jako je například poškození image primární mateřské značky. Špatné komunikační rozhodnutí při rozšíření značky může poškodit hodnotu obou značek, jak mateřské tak dceřinné. V podstatě se dále hrozí další rizika z finančního hlediska, kdy jedna ze značek poškodí trh té druhé. Někteří experti se domnívají, že právě k tomu došlo v koncernu VW, kde zvýšení prodeje levnějších vozů Škoda způsobilo snížení prodeje vozů VW vyšších cenových kategorií a tím pádem způsobilo kanibalismus uvnitř samotného koncernu.

Firemní kanibalismus, o němž budu pojednávat dále v této práci, je jasným příkladem rizikové extenze značky, která se stala v případě Škoda Auto a Volkswagenu.

1.4. Hodnota značky

Hodnota značky je v podstatě hlavním motorem pro řízení značky a propagačních kampaní. V odborné literatuře nalezneme dva odlišné přístupy k definici hodnoty značky. První z nich se zaměřuje na hodnotu značky, která vyplývá z finančních přínosů značky pro podnik a bývá proto označován jako firemní hodnota značky. Druhý přístup spatřuje hodnotu značky jako hodnotu pro zákazníka. Každý výrobce a jeho komunikační cíl by měl pozorně dbát na hodnotu dané značky a věnovat pozornost

každému detailu strategie. Jelikož i malá chyba v komunikaci by mohla způsobit velké selhání v rozšíření značky.

U značky škoda jsou hodnoty značky následující: *Poctivost, Tradice, Inteligence*. (viz příloha č I. Hodnotová pyramida značky Škoda Auto)

1.4.1. Kellerův model měření a řízení zákaznické hodnoty značky

Keller^{ix} tvrdí, že „zákaznická hodnota značky se objevuje ve chvíli, kdy zákazníci znají značku a spojují ji ve své paměti s kladnými, silnými a unikátními asociacemi. " Zákaznickou hodnotu značky proto ztotožňuje se znalostí značky, která je podle něj pro hodnotu značky naprosto zásadní. Z tohoto důvodu Keller navrhuje pro měření zákaznické hodnoty značky měřit znalost značky, kterou dále definuje jako „*informace o značce v paměti zákazníka, ke kterým se vztahují rozmanité asociace*"^x Znalost značky v sobě nese dvě základní dimenze, které ovlivňují odezvu spotřebitelů - povědomí o značce a image značky, o které tato práce již pojednávala výše.

1.4.2. Povědomí o značce

Podle Kellera^{xi}, v momentě kdy si zákazník bez větších obtíží na značku vzpomene, je to jasný důkaz existence povědomí o značce. Toto povědomí o značce dále rozděluje na dva různé druhy : 1. vybavení si značky, 2. rozpoznání značky.

Rozpoznání značky spočívá v tom, že zákazník pozná jméno značky a potvrdí nějakou svoji zkušenost s touto značkou v minulosti. V takovém případě, je pro firmy o mnoho jednodušší, aby takovéhoho zákazníka přesvědčili znovu vyzkoušet své produkty. Zato vybavení značky je situace, která nastane, když zákazník jmenuje název značky jako zástupce určité kategorie produktů. Vybavení si značky je praktická při malém zájmu spotřebitele na koupi produktu, jelikož zvyšuje pravděpodobnost, že si koupí právě tu značku, kterou si vybaví jako první.

Keller uvádí tři důvody, proč je povědomí o značce významné pro rozhodování zákazníků:

1. Když má zákazník povědomí o značce, je pravděpodobnější že tuto značku zahrne do souboru produktů, o kterých bude uvažovat.
2. Povědomí o značce může být zásadní pro finální rozhodnutí zákazníka, hlavně při výběru z užšího okruhu produktů
3. Povědomí o značce působí na rozhodování spotřebitelů tím, že ovlivňuje vytváření a sílu asociací se značkou.

1.4.3. Asociace se značkou

Asociace se značkou jsou informace, které zákazníci o značce získávají při vzájemné interakci a které si zapamatují v souvislosti se značkou. Hodnota značky se zvyšuje, pokud jsou tyto asociace příznivé, silné a jedinečné.

Existují tři typy asociací :

1. *Atributy*: jsou vlastnosti, které si zákazníci spojují s daným produktem, případně s jeho nákupem a spotřebou. Keller je dělí na dva druhy : první se vztahují k produktu samému a vyjadřují základní funkční vlastnosti výrobku nebo služby a druhé se k němu nevztahují nýbrž souvisejí s nákupem nebo spotřebou příslušného výrobku nebo služby. Například: informace o ceně, informace o vzhledu výrobku, image uživatele a image spojené s používáním produktu.
2. *Přínosy*: Zákazníci přiřazují jednotlivým atributům produktu různý význam. Ze spojení atributů s osobními požadavky spotřebitelů vzniká celkový přínos pro spotřebitele.
3. *Postoj ke značce*: Zákazníci si o značce vytvářejí vlastní názory, hodnotí je a vzájemně posuzují. Postoj spotřebitelů ke značce je zásadní při rozhodování o koupi produktu.

1.5. Produktový kanibalismus

Může být definován jako proces, při kterém nový výrobek firmy získá část tržeb mateřské značky či jiných produktů společnosti, odváděním zisku z prodeje již na trhu existujících produktů společnosti. Ztráta potenciálních zisků z existujících produktů se v ten moment stává skutečným nákladem a musí být absorbována v novém výrobku.

Tržní kanibalismus nebo firemní kanibalismus nastává tehdy, když společnost markantně sníží ceny výrobku či zavede nový produkt na trh vedle zavedených kategorií výrobků. Společnost praktikující tržní kanibalismus, se snaží získat větší podíl na vlastním trhu díky novému produktu. Kanibalismus může vyplývat z interních rozhodnutí vedení společnosti či jako důsledek a reakce společnosti na aktuální konkurenci na trhu, která klade na společnost vyšší nárok. Pokud je kanibalismus pod kontrolou, může společnost krom rozšíření nového produktu na vlastním trhu pohltnout i další segment konkurence. Tím jsme nastínili možné pozitivní stránky kanibalismu – a to například k rozšíření produktové řady základní značky či k předběhnutí konkurence, zaplnění mezery na trhu v řadách existujících produktů, což nazýváme preventivní kanibalismus.

Ovšem kanibalismus, který se vymkne kontrole může způsobit závažné potíže a to především v případě, kdy nezpůsobuje žádnou převahu na podílu trhu ani žádný finanční obrat. Tento druh je známý jako vnitrofiremní kanibalismus a postihuje ve velké míře koncernové značky.

Rozhodnutím společnosti Volkswagen zahrnout do svého koncernu značku Škoda Auto riskovala vnitrofiremní kanibalismus. Proto bylo velmi důležité, aby veškerá průvodní komunikace VW diferencovala Škodu od ostatních značek koncernu. Odstrašující příklad si mohli vzít od firmy Coca Cola, která na trh uvedla Coke-Light jinde také známou jako Diet Coke bez cukru. Tento příklad jasně znázorňuje složitou situaci, do které se dostala firma Coca Cola když se rozhodovala zavést na trh nový výrobek. V tomto případě se firma zabývala kanibalismem produktů - nový produkt zvyšuje prodejnost na úkor jiných produktů firmy. Manažeri Coca Coly se obávali, že lehká Cola by mohla vydělat peníze na úkor ostatních výrobků, místo aby získávala nové zákazníky, což se ve finále také stalo. Důležitou strategickou otázkou pro firmy při selekci cílových trhů je najít rovnováhu mezi

vzrůstajícími náklady (výzkum, vývoj, výroba) a vzrůstajícími platebními požadavky (platy) a dále aby při komunikaci rozlišovala cílové skupiny a vytvářela jasně komunikující produkt, který umí oslovit skupinu, kterou jeho výrobce chce získat.

Podle Litzmana^{xiii}, právě v dnešní době nastává tato situace mezi značkami VW a Škoda Auto. Jak Litzman vysvětluje, "*Kanibalizace vždy do jisté míry nastává, jenže u Volkswagenu kanibalizuje značka, která již přestala vytvářet dostatečný zisk a navíc podniká v poměrně nestabilní České republice. Role Škoda Auto v koncernu Volkswagen je jasná, měla by dělat levnější vozy. Vozy, které nabídnou více prostoru, ale při menší kvalitě než u Volkswagenu*"^{xiii}.

Zlomový bod přišel pravděpodobně potom co test prestižního magazínu Auto Bild vyhlásil vůz značky Škoda za vítěze srovnávacího testu Volkswagenu Passat a Škody Superb s tvrzením, že „kvalitativní rozdíl není znatelný, zato rozdíl v ceníku rozhodně ano. A navíc je Superb prostornější“^{xiv}. Prodeje Škody se za rok 2009 podle předběžných čísel propadly o znatelných 12 % na 552 tisíc vozů z 626 tisíc v roce 2008, o stejné procento klesly i tržby, ale především razantně klesl zisk a to o 65 %. Zatímco v roce 2008 vydělala automobilka na jednom autě 902 Euro, dnes už je to jenom 367 Euro a to je opravdu málo na to, aby měla potenciál požírat prodeje Volkswagenu.

Prodeje zmíněného Passatu a Superbu jsou zatím ve značném nepoměru, 773 tisíc ku 52 tisícům, jenže prodeje Superbu rostou výrazným tempem, za což samozřejmě může i generační obměna.

1.6. Strategie značky

Utváření žádoucího vědomého postoje spotřebitelů vůči značce nebo vůči produktu je spojená nádoba. Musíte určovat vědomé postoje spotřebitelů jak vůči svému vlastnímu výrobku, tak i vůči výrobku konkurence. K tomu je nutné aktivně a rozumně využívat marketing, který je ve své podstatě záležitostí *tvorby programů propagačních akcí a reklam a milionu jiných věcí, které účinně působí na přesvědčení lidí, že by si měli koupit váš výrobek*. Marketing určuje vědomé postoje zákazníků vůči výrobku. Je ale nutné si uvědomit, že ve skutečnosti je marketing spíše vědou než uměním a každý

prodejce, který chce v budoucnu uspět, bude k němu muset přistupovat systematickým a promyšleným způsobem.

Důležitější je vždy skutečná spotřeba výrobku, nesmíme se příliš soustředit na virtuální spotřebu (což je jev, k němuž dochází, když zákazníci milují váš výrobek, ale necítí potřebu si jej koupit). Cílem není jen „chytit rybu“, ale „nepustit jí“. Je velmi podstatné snažit se vše dělat podle požadavků a představ spotřebitelů, jinými slovy snažit se jim vyhovět co nejvíce. K tomu je důležité pořádat výzkumy a průzkumy, při kterých je nutné klást „správné otázky“, abychom zjistili jaká je nejlepší cesta k dosažení našeho cíle. Při marketingu svého produktu je nutné přijít na to, které důležité otázky se vztahují se k danému produktu, a potom se musí vytvořit strategie pro řešení každé z nich.

Strategie plodí značky a význam značek v dnešním tržním prostředí přesahuje fyzické produkty. Značky jsou mnohem více než to, co jíme, pijeme nebo čím si čistíme zuby. Strategie značky je výsledným součtem veškerých našich komunikačních aktivit. Zda promyšleným nebo náhodným, to již záleží na nás. Strategickou výhodu lze získat prostřednictvím srovnávání (srovnávací reklamy). Pozitivní srovnávací reklama není jen dobrou myšlenkou, je zároveň velmi podstatným marketingovým nástrojem. Vymezuje značku nebo produkt tak, že ukazuje jeho nebo cenné rysy značky. Tím pomáhá udržovat kontrolu nad dialogem probíhajícím v rámci trhu tím, že stanovuje normy posouvání a zužuje vymezení konkurentů, které odsunuje do oblastí, v níž jsou slabší než daná značka.

K vytváření vědomého postoje zákazníka musí značka neustále:

1. Nalézat nové způsoby jak obnovit a upevnit preferenční vztah zákazníků k výrobku, jak je přimět, aby znovu a znovu ten výrobek kupovali.
2. Neustále musí něčím oslovovat a přitahovat cílovou skupinu svých uživatelů.
3. Rozšiřovat důvody, proč by si lidé měli kupovat toto zboží.
4. Prostřednictvím různých marketingových prostředků, přesvědčovat lidi, kteří značku používají, aby jí používali ještě častěji nebo k tomu, abychom přiměli

jiné lidi kteří značku dosud nepoužívají, aby jí používali místo jiné, kterou používají v současnosti. Jinými slovy rozšířit objem prodeje. (Nesmí se každý rok utrácet více peněz za udržování již dříve dosaženého objemu prodeje).

5. V marketingu se musí vždy neustále sledovat mezní přínos, respektive vývoj krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Prodané množství má význam jen tehdy, když je ziskové nebo když skutečně vytváří udržitelný růst, který ziskový bude.
6. Strategie je vším: Pokud chceme v myslích spotřebitelů vyvolat jasný obraz, musíme nejdříve mít ten jasný obraz v mysli my sami. Důležité je ovšem vytvářet strategii, která se přísně soustřeďuje na provádění kroků, které zvýší zisk prostřednictvím toho, že přimějeme zákazníky, aby si kupovali více zboží za vyšší ceny. Strategie určuje cíl, stanovuje směrnice a rámec uvažování.
7. Neutralizovat konkurenci. Dokážeme-li utvářet postavení přisuzované konkurenci na trhu, znamená to, že jsme to my, kdo určuje pravidla hry. *(význam Coca Coly a jejího místa na trhu vymezila před mnoha lety Pepsi. Začátkem byla kampaň Pepsi „Dvakrát tolik za pěták“, přičemž Pepsi utvářela vědomý postoj spotřebitelů na tom, tvrzením: „jen se podívejte, Cola je příliš drahá. Za stejné peníze vám nedá tolik co my.“ Tímto způsobem Pepsi nejenže utvářela postoj spotřebitelů vůči sobě samé, ale i vůči své konkurenci^{xv}).*
8. Zúžením počtu témat ale rozšíříte dialog – kdykoliv je to možné, zužte rozsah toho, čím se vymezuje váš konkurent, na jediný rys nebo na jedinou vlastnost, a zároveň rozšiřujte své vlastní vymezení.
9. Ovládnout kategorizaci
10. Nevrhát se do všeho hned, naopak držet se svého zaměření a změnit strategii bez váhání v případě, že se ukáže neúčinná. Změna názoru je důkazem, že se k marketingu přistupuje vědecky. Není to žádný zbabělý útěk. Experimentování, měření a přizpůsobování – právě tyto věci fungují, když se hledá nejlepší řešení.
11. Hodnotit, rozebírat a analyzovat příčiny neúspěchu ale i úspěchu. Hledání příčin představuje v marketingu jako vědě klíčový krok, neboť když chápeme PROČ, je mnohem snadnější přijít na to , JAK dosáhnout právě toho, ČEHO chceme.
12. Budovat jasnou, seriózní a zajímavou image, jelikož image hraje nutnou úlohu v utváření žádoucího vědomého postoje spotřebitelů.

1.6.1. Strategie koncernu VW

VW odolala úvahám značku Škoda úplně odepsat, jelikož věřila, že navzdory špatné image především v Británii, Škoda jako značka stále vzbuzovala respekt ve východní Evropě a držela si určitou přijatelnou pozici v ostatních západoevropských zemích. V podstatě spoléhala na to, že ať je jakékoliv, určité povědomí na trhu existuje, na kterém je jen potřeba pracovat.

VW použil své distribuční kanály, know-how ale i zkušenosti a navázal na tradici značky Škoda. Tato kombinace se ukázala překvapivě úspěšná, jelikož VW vytvořilo páteř značky Škoda, která se sama o sobě prezentuje tradičně a hlavně upřímně – to vše bylo prezentováno v humorném duchu tradice Škody a úspěšně vybuďovalo její novou tvář.

Příkladem byla kampaň na Škodu Fabia – odstartovala s pokusem být upřímná, přiznat starou tvář značky Škoda a ujistit spotřebitele, že neuvěří změně která nastala :

Komunikace zněla následovně:

"Fabia je tak dobré auto, že nebudete věřit, že je to Škoda"

Klíčové prvky marketingového mixu této kampaně byly následující:

1. Kampaň vozu Fabia byla zahájena s masivním počtem televizních a tiskových reklam a posílena různými billboardy (Příloha III : Kampaň It's a Skoda)
2. Původní „Fabia LAUNCH“, TV kampaň běžela po dobu čtyř a půl týdne, zatímco tisková a outdoorová kampaň běžela po dobu dvou týdnů.
3. Nákladné TV a tiskové kampaně byly podpořeny i PR a direct maily
4. PR se cíleně snažilo oslovit tisk a snažilo se donutit novináře k diskuzi o změnách ke kterým na značce Škoda došlo
5. Direct mailing měl za úkol navázat na loajalitu řidičů Škody a připravit je na zbrusu novou image značky.

6. Vůz se nabízel v různých soutěžích, čímž automaticky zvyšoval zájem spotřebitelů o tento typ auta a přimělo je to věnovat značce Škoda i druhý pohled.

1.6.2. Výsledky propagační kampaně

Výsledky marketingové kampaně na britských ostrovech byly působivé. Do konce roku 2000, bylo prodáno více než 11.000 vozů Fabia a dokonce byl vidět i růst prodeje značky Octavia oproti předešlému roku. V červenci 2000, se stala téměř nečekaná událost – značka Škoda měla na vozy pořadník. Současně se rapidně zvýšily prodeje, nastal možná méně zřejmý, ale stejně významný posun ve vnímání celkové značky Škoda. Pouze 42% dotázaných prohlásilo, že si nekoupí nikdy nekoupí auto této značky.

Mnoho zákazníků dnes nevidí škodovku – nýbrž cenově přijatelný Volkswagen.

1.6.3. Význam strategie pro značky Škoda a VW

I přes dobrou reputaci ve střední a východní Evropě se značka Škoda nemohla zbavit terče posměchu na Západě před 40 lety, ale od roku 1991 kdy převzal kontrolu Volkswagen, se díky citlivé marketingové strategii začíná s odbouráváním tohoto negativního pohledu.

Produkce samotná se dramaticky zlepšila vstupem modelů s tradičními jmény Felicia a Octavia na trh v letech 1994 a 1998, které dostaly řadu ocenění i vlídného přijetí v odborném tisku. Výsledky však byly zklamáním - přestože povědomí o značce rapidně rostlo, exportní prodeje nijak výrazné nebyly^{xvi}.

Vstup na západní trhy nebyl úspěšný, protože pokračoval v zavedené strategii jako by byl přehlížen fakt, že pověst značky samotné je nevalná. Toto byla lekce, že nestačí mít pouze kompletně nový produkt, ale zjištění, že daleko důležitější roli v budování značky má samotný marketing. Základní výzvou tak bylo přesvědčit lidi, že značka Škoda není pouze o špatných vtipech. Fabia při vstupu na trh v roce 2000 sice získala daleko více

kladných ohlasů v tisku a na mnoha trzích byla zvolena dokonce vozem roku, přesto však představa u průměrného zákazníka být viděn jak řídí vůz Škoda byla značně rozpačitá. Z polovinou rozpočtu na uvedení Octavie na britský trh stanovila nová komunikační agentura Fallon specifická hlediska jak zlepšit vnímání značky Škoda, a přesvědčit tak zákazníky aby při rozhodování o nákupu nového vozu přemýšleli i o této značce. Největší překážkou v tomto byla neúprosná statistika kdy 60% dotázaných by “rozhodně neuvažovali” o nákupu vozu této značky .

Strategie proto byla taková vzít tento problém na vědomí a neskrývavě jej konfrontovat s nově uváděným vozem. Samotná exekuce kampaně měla provokativní nádech, kde si lidé v reklamě posmívali sami sobě: “To auto přeci nemůže být Škoda, když je tak dobré.” Nápad tkvěl v tom, citlivě manipulovat v komunikaci značky tak, aby tato nadsázka dostala potenciální zákazníky na svou stranu. Konkrétní headline, který toto vše umocňoval v překladu zněl ‘Je to Škoda. Skutečně.’ Kampaň byla skoro dvakrát tak efektivnější v zapamatovatelnosti než průměrná reklama na automobil.

Prodeje značky Škoda vzrostly o 34% na hranici 30 000 vozů, poprvé v historii se na vozy musel vytvořit pořadník, ale především značka dosáhla důležité psychologické hranice jednocentního podílu na trhu s novými automobily ve Velké Británii. Na základě toho byl cíl v podílu na trhu navýšen na 2% v roce 2004^{xvii}. Před touto kampaní 47% dotazovaných nebralo značku Škoda seriózně, po této kampani se toto číslo snížilo na 32% .

Tato kampaň potvrdila že kvalitní produkt sám o sobě nestačí. Základní marketingové dogma bylo vysvětlit hodnoty zákazníkovi a integrovat komunikaci na strategické úrovni (v tomto případě propojit reklamu a PR komunikaci). Byla to zásadní lekce, že i negativní nálady ve vnímání značky mohou mít pozitivní dopad, pokud se s nimi nakládá citlivě a správným směrem^{xviii}.

2. Historický přehled vývoje značky od Laurin&Klement až po Škoda Auto

2.1. Zrod značky Škoda Auto

Historie značky Škoda je od roku 1895 pevně spjata s městem Mladá Boleslav tehdy ještě jako součást Rakouska-Uherska. Značka se původně jmenovala Laurin a Klement (L&K), po zakladatelích mechaniku Václavu Laurinovi a původním povoláním knihkupci Václavu Klementovi. Hlavní činností firmy Laurin a Klement byla původně výroba a prodej bicyklů. Jejich popularita vedla společnost roku 1899 k rozhodnutí začít produkovat motocykly, které se zúčastnily mnoha závodních podniků, několika z nich dokonce vítězně, což dále zvýšilo reputaci značky L&K. Se samotnou výrobou automobilů začla značka L&K v roce 1905. Již první model, Voiturette A, se stal velkým komerčním úspěchem a značka L&K tak dovolil další expanzi a roku 1907 se firma transformovala na akciovou společnost. Během první světové války (1914-1919) se firma L&K zapojila do zbrojního průmyslu^{xix}.

Po první světové válce společnost L&K rozšířila své portfolio, kde kromě výroby automobilů, produkuje i nákladní vozy, autobusy, letecké motory a zemědělskou techniku. Rozšíření výroby vyžadovalo další investice, tudíž silného partnera. Začátkem dvacátých let minulého století, po devastujícím požáru v továrně L&K byl vstup investora do firmy se nevyhnutelným k odvrácení krachu. Roku 1925 tak do společnosti L&K kapitálově vstupuje Škoda Plzeň, v té době největší průmyslová společnost v Československu. Po sloučení firem se vozidla prodávají již pod značkou Škoda^{xx}.

V období mezi světovými válkami se automobily Škoda vyvážejí do celé Evropy a jejich kvality jsou oceňovány díky eleganci a technické vyspělosti. Přesto prodeje značně oslabily následky ekonomické krize. Popularitu značky samotné však krize natolik neohrozila. Během druhé světové války (1939-1945) byla Škoda pod kontrolou nacistického Německa a výrobní kapacity byly podřízeny německým válečným snahám. Po válce se Československo dostalo pod vliv sovětských komunistů a všechny firmy

znárodněny. Škoda Plzeň a její jednotlivé pobočky byly rozděleny do sedmi nezávislých firem.

Po znárodnění spadala veškerá produkce Škody včetně obchodních rozhodnutí do centralizovaného plánování a čímž byl vývoj a informační výměna se zahraničními společnostmi zakázána a firma tak brzy ztratila technologický kontakt se západní Evropou. Přesto pokračuje v produkci nových modelových řad jako Škoda 440 Spartak, 445 Octavia, Felicia a Škoda 1000 MB, které se dobře prodávaly ve střední a východní Evropě, ovšem na západ od našich hranic se již stávali terčem posměšků pro svůj zastaralý vzhled a nízké výkony.

Zlom pro značku Škoda nastal koncem osmdesátých let spolu se vstupem zcela nového modelu na trh pod jménem Favorit. Tento model se na rozdíl od svých předchůdců jak po stránce designu tak technologicky přibližoval západoevropským vozům. Favorit byl navržen renomovaným italským designovým studiem Bertone a technologicky částečně licencován západoevropskými autovýrobci. Tento vůz se stal jedním z nejúspěšnějších modelů a velmi dobře se prodával v Československu a dalších východoevropských zemích. Prodeje byly poměrně dobré i na Západě, přestože nebyl zcela na úrovni vozů na tamnějších trzích. Po sametové revoluci v Československu byla většina národního průmyslu privatizována. Narozdíl od divokých privatizačních pokusů se v tomto případě vláda rozhodla pro vyhledání zahraničního strategického partnera, který by značku Škoda zajistil technologický pokrok srovnatelný se západní konkurencí. Jako jediný koncern VW garantoval zachování značky Škoda a jejich modelů včetně vlastního vývoje a tak v dubnu 1991 koncern VW převzal 31 % podílu ve ve Škodě za 416 milionů dolarů. Společnost se rovněž dohodla na dvou budoucích platbách každé v hodnotě 260 milionů dolarů v letech 1993 a 1994 s eventuálním navýšením podílu až do výše 70 %.

Škoda Auto je v České republice nejznámější společností, zároveň také největším zaměstnavatelem a v neposlední řadě se zásadně podílí na celorepublikovém exportu. Je také jednou z nejstarších automobilek na světě vůbec, spolu s takovými značkami jako je Mercedes-Benz a Peugeot. Škoda je také často zmiňována jako příklad

společnosti ze zemí bývalého východního bloku, která uspěla v tržním hospodářství. Během studené války, byly vozy Škoda v západních zemích vysmívány pro jejich nevzhledný design a nevalné provedení. Ovšem poté, co se Škoda roku 1991 začlenila do koncernu Volkswagen AG (VW) se její vnímání značně změnilo. VW hrál zásadní roli ve zlepšení reputace a vývoji, což koncem devadesátých let zajistilo vnímání značky, která vyrábí vysoce kvalitní a odolné vozy a vyprofilovala se jako 'value for money' brand.

2.2. Volkswagen – Mateřská značka

Začátkem devadesátých let celosvětové prodeje stagnovaly, bylo tedy pro skupinu VW nevyhnutelné hledat nové trhy a zaručit si tak dlouhodobý odbyt. Bylo to v době, kdy koncern přecházel na novou strategii s důrazem na racionalizaci jednotlivých značek. V té chvíli koncern vlastnil čtyři samostatné automobilé značky – Audi, VW, SEAT a Škoda. Každý brand měl svoji vlastní identitu, kterou se koncern rozhodl dále rozvíjet a maximalizovat. Strategie společnosti cílila na jednotlivé tržní segmenty pomocí svých autonomních značek. Značka Audi se stala synonymem exkluzivity, technologického náskoku a jedinečnosti. Byla to tedy top značka z celého portolia koncernu VW spadající do segmentu tzv. prémiových značek po bok tradičních konkurentů jako jsou BMW a Mercedes-Benz. Značka VW původně spojovaná s levnými a dostupnými vozy, byla co do prestiže postavena výše s atributy jako jsou vysoká kvalita a technická vyspělost. Nižší segmenty trhu měli pokrývat značky SEAT a Škoda.

Přestože analytici pochybovali o této koncernové strategii, kde na vstupní segment míří dvě značky najednou, koncern toto zaměření obhajoval s tím, že naopak tento tržní segment je nejvíce konkurenční. Aby však nedocházelo ke vzájemné kanibalizaci značek, vybudoval pro jednotlivé brandy odlišné identity s prioritami na jednotlivé trhy. SEAT měl mít image mladé hravé značky, kdežto Škoda měla mít atributy důvěryhodnosti a tradice. Každá ze čtyř značek byla vedena samostatně, samozřejmě pod dohledem představenstva VW Group.

Koncern VW, který při vstupu do podílu firmy Škoda vytěsnil takové konkurenty jako

třeba Renault nebo Volvo, prohlašoval že díky značce Škoda získá přístup na trhy střední a východní Evropy, kde v té době měla značka Škoda silné zastoupení (podíl na trzích východní Evropy ve výši 35 procent. Koncern VW tehdy mimo jiné plánoval využití výrobních kapacit pro produkci svých levných vozů pro západní trhy. V neposlední řadě převzetí firmy Škoda pomohlo koncernu Volkswagen dosáhnout dominantního postavení jako producenta číslo jedna v Evropě, kde do té doby figuroval FIAT a samozřejmě vylepšit si svou pozici v globálním automobilovém průmyslu.

2.3. Škoda v objetí koncernu mateřské značky Volkswagen

Volkswagen jako značka mateřská automaticky přidává značkám pod její záštitou určité výhody, které plynou z její mateřské hodnoty jako celku. Různorodost aspektů a produktů skupiny VW dodává větší důvěry spotřebitelů a investorů. Skupina se tímto osvobozuje a není závislá pouze na jednu oblast nebo odvětví k dosažení ziskovosti a ekonomického zdraví. V podstatě je rozšíření značek a jejich identit pod VW velmi chladně kalkulovaný a chytrý krok. Především investoři si uvědomují výhody takového různorodého portfolia.

Každá značka ve skupině benefituje z tohoto spojení více způsoby. Za prvé, z každé z těchto různých značek, které jsou součástí skupiny proudí určitý zisk jedním směrem k mateřské značce, která v případě krize jedné značky, může ohroženou značku podržet. Značky mohou dále těžit z toho, že čím více podznaček existuje tím levněji lze nakoupit zdroje k výrobě ve větších množstvích, což umožní jednotlivým značkám zvýšení příjmů snížením mezních nákladů. Další výhody, které plynou ze spojení s mateřskou značkou jsou úzké vazby na ostatní společnosti v relevantních odvětvích a to od dodavatelů až po distribuční síť.

Pokud zákazníci důvěřují určité značce, je pravděpodobné, že automaticky tuto důvěru přenesou na novou značku, která je spojena s mateřskou značkou. Tyto synergické jevy snižují náklady na uvádění nových značek a modelů na trh.

2.3.1. Přeměna v Škoda Auto

Když VW přebíral kontrolu nad Škodou, měly tyto společnosti společného velmi málo. VW bylo světově proslaveno kvalitou svého technologického vývoje. Škoda byla na druhou stranu okrajový hráč na světovém automobilovém trhu, často vysmíváný pro “kvalitu” a nespolehlivost svých vozů. Úkolem pro VW tedy bylo přetransformovat značku Škoda, kde do té doby dominovaly socialistické způsoby řízení, které měly do zákaznický orientované tržně zaměřené organizace hodně daleko.

Přístup VW k transformaci značky Škoda byl pozvolný a postupný. Společnost strategickou spoluprací vytvářela podmínky pro celkový vývoj, aniž by se dotkla srovnávání typu “vítěz-poražený”. Od samého začátku VW usilovalo o udržení nezávislé identity značky Škoda. Základními kroky k vylepšení vnímání značky byl odkaz na firemní tradici jako jednoho z nejstarších automobilových výrobců na světě. Také zde hovoříme o historii značky Škoda a jejích bývalých úspěšných érách, což mělo motivovat i samotné zaměstnance firmy, tak aby mohli být na svou značku hrdí. V komunikačních materiálech se tak objevují ikony z předválečné doby. Na druhou stranu - a to platí dodnes - produkce z komunistické éry je doslova tabuizována. VW také obnovilo muzeum Škoda Auto, které ukazuje zásadní milníky v historii značky. Myšlenka, která za tímto vším stojí je vytvořit pocit identifikace a určitou hrdost ve značku samotnou.

Přerod od státem vlastněné firmy v tržně orientovanou společnost měl ovšem mnoho úskalí. Když VW přebíralo Škodu, uvědomovalo si že většina zaměstnanců má slušné technické vědomosti stejně jako vysokou míru profesionality i přes svou minulost. Co ovšem chybělo byly základní ekonomické znalosti a zkušenosti, řídicí schopnosti, iniciativa a zodpovědnost. Protože byla společnost po mnoho let řízena autoritativním stylem, zaměstnanci nebyli zvyklí vyjadřovat své názory a rozhodovat. VW rozhodla, že zaměstnanci potřebují změnit svoji pracovní filozofii, což ovšem neznamená drastické propouštění. Místo importu týmů ‘expertů’ z mateřské firmy, VW zvolilo cestu rozvoje schopností a kompetencí kmenových zaměstnanců, což se v

dlouhodobém horizontu osvědčilo. VW jmenovalo českého předsedu představenstva, konkrétně Ludvíka Kalmu. Přenos know-how a přerozdělení kompetencí tak proběhl díky společným projektům a tandemovému managementu.

Ve společných projektech figurovali česko-německé týmy jak z VW tak ze Škody. Každý tým byl veden manažerem ze Škody, který měl celkovou zodpovědnost za výsledky projektu. Týmy manažerů z VW byly ustanoveny brzo po převzetí firmy jako podpora projektu a případná asistence projekčních týmů.

Po složitých právních tahanicích se Škodou Plzeň o užívání značky samotné, se značka přejmenovala na Škoda Auto a modrou barvu v logu nahradila zelená, jako symbol ekologie a nových technologií. Byla to i pomyslná tečka za úspěšnou transformací.

2.3.2. Výroba a zvyšování kvality

Společnost, po několik dekad vlastněná státem, měla již zastaralé výrobní procesy a s tím spojené nepřilíš vyvinuté řízení kvality. Na koncernu VW tedy bylo racionalizovat celý systém výroby na úroveň svých ostatních výrobních závodů. Škoda tak převzala od VW systém řízení kvality dodavatelů napříč celým výrobním řetězcem. Většina hlavních dodavatelů jako např. Johnson Controls, Siemens, Peguform anebo Meritor, postavila své výrobní jednotky pro řadu komponentů přímo v komplexu továrny Octavia. Všichni dodavatelé byli napojeni na centralizovanou počítačovou síť, aby mohli monitorovat výrobní proces a dodávat dle aktuální potřeby, což umožnilo zefektivnit proces výroby a kontrolu nákladů.

Mzdové náklady zde byli podstatně nižší než v Německu a v dalších zemích západní Evropy a firma využívala této výhody levné manuální práce. Automatizace byla použita pouze tam kde to bylo nutné z hlediska přísné kvality. Mezi roky 1991 a 1998 bylo v rámci racionalizace výroby a vylepšování výrobních procesů proinvestováno přes miliardu dolarů.

3. Komparativní analýza značky Škoda Auto a jejích sesterských značek především v televizní reklamě

3.1. Budování nové image značky Škoda

Vstup nových a kvalitnějších modelů na trh byl podpořen masivní imageovou kampaní na posílení značky napříč celou Evropou.

VW investovalo značnou část prostředků do budování značky Škoda Auto. Představila nové kampaně s cílem, aby budovaná značka byla opět akceptovatelná zákazníky díky pozitivní aspektům, které mají se značkou spojeny. Ve většině kampaní jsou zdůrazněny české kořeny značky s bohatou historií a tradicí. Změna vnímání společnosti jako takové byl pro marketingové oddělení firmy zásadní výzvou. Po mnoho let byla značka spojována s nekvalitními výrobky a proto se společnost vydala nejlepší cestou bojovat s předsudky přímou konfrontací. Ne nepodobným stylem jaký mateřský VW použil při popularizaci legendárního “brouka” v Americe na přelomu padesátých a šedesátých let.

Za hranicemi značka bořila mýty komunikací, která se nebála s nadsázkou udělat vtip ze sebe samotné. Televizní spoty proslavené především v Británii, zobrazují zaměstnance nebo návštěvníky továrny, kteří mají problém se k vozům adekvátně vyjádřit a ohodnotit je. Titulky v překladu hlásali “Je to Škoda. Opravdu.”^{xxi} , “Škoda. Zaslouží si více respektu než si myslíte” anebo “To je Škoda. Je to stále pro někoho problém?”^{xxii}

Kampaň využívala i agresivní direkt-marketingovou komunikaci, rozesíláním emblémů Škoda aby si potenciální zákazníci mohli vyzkoušet jaké to je “žít s ní” alespoň na okamžik. Analytici tvrdili, že ikdyž to není standardní forma komunikace, zdánlivě se podceňovat, v konečném důsledku však může fungovat “Není to obvyklá cesta jak prodávat auta, kdy komunikujete vlastnosti nikoliv vtipy. Ale pokud by Škoda přišla s typickou reklamou na auta, která propaguje elektrické stahování oken nebo

podobné nesmysly, neměla by stejný dopad” říká Ray Perry, marketingový ředitel britského Marketingového institutu^{xxiii}. Někteří analytici tvrdí, že ochota komunikovat značku uvolněnou formou vrhá na značku pozitivní pohled a vylepšuje vnímání společnosti samotnými zákazníky. Humornou formou se přiznat ke špatné pověsti, kterou značka měla ukazuje, že značka je čestná a stojí při zemi.

Škoda ke své propagaci využila i celebrit jako například tenisovou hvězdu a vítězku Wimbledonu, Janu Novotnou anebo sponzoring Českého národního hokejového týmu, který vyhrál šampionát.^{xxiv}

Koncem devadesátých let obraz značky podstoupil značnou přeměnu na mnoha trzích a Škoda Auto se etablovala jako masová značka na trhu automobilů v Evropě. Stává se tak největším producentem vozů ve střední Evropě, když předběhla v produkci polské pobočky Fiatu^{xxv}.

Na konci roku 1999 česká vláda ohlásila, že je připravena odprodat zbývající 30% podíl ve společnosti Škoda. Roku 2000 tak VW odkoupilo minoritní podíl za 320 milionů dolarů. VW přesto umožnila zachovat značce Škoda nezávislou identitu. V té době má značka již vlastní image odlišnou od VW. Atributy značky Škoda tvoří tři základní pilíře (Příloha II : Škoda Brand Values). Dle odhadů Luca Ciferriho^{xxvi}, investovalo VW do firmy Škoda během let 1991 až 2000 skoro 2.6 miliard Euro. Během stejného období se zvýšil obrat z 500 milionů Euro až na to 3.7 miliardy Euro. Produkce se taktéž zvýšila až na 435 000 jednotek v roce 2000.

Začátkem nového milénia VW pokračovalo ve svém úsilí budování značky Škoda především v Británii a na nejnáročnějších západních trzích se stejnou strategií, kdy v humorných situacích nikdo nevěří, že se se může jednat o vozy Škoda, když jsou tak dobré. V podobném duchu se spoty nesly až do uvedení modelu Fabia a upravené Octavie v roce 2000.

Rok 2002 je pro značku dalším milníkem kdy po více než padesáti letech vstupuje do segmentu luxusních vozů s modelem Superb. Tento model cílil na stejný

segment trhu jako třeba BMW řady 5 nebo Mercedes E Class. Přestože, dle analytiků měl oproti těmto konkurentům stále dlouhou cestu k tomu aby se jim přiblížil, jistý potenciál k tomu rozhodně měl. S nástupem Superbu se však značka definitivně zbavila pověsti lowendových automobilů.

V roce 2000 Škoda vybuďovala ve svém areálu zákaznické centrum, kde si zákazníci mohli přebírat vozy přímo z výrobní linky a odjet rovnou domů, což bylo do té doby doménou především luxusních značek jako např. Mercedes-Benz nebo Audi. Tato služba pro náročné zákazníky, přispěla k budování renomé kvality.

Začátkem tisíciletí VW proinvestovala do značky Škoda okolo 1,7 mld dolarů ať už do výroby tak i do distribuční sítě. Pro VW akvizice ve značce Škoda znamenala zvýšení tržního podílu v zemích střední a východní Evropy až na 18 procent^{xxvii} a vstup na rozvojové trhy jako jsou Indie, Čína a Rusko. VW vstoupilo do Indie roku 2002 uvedením Škody Octavia, která se stala bestsellerem ve svém segmentu v letech 2006-2007, následována Superbem roku 2004.

Škoda postavila výrobní závod v západní Indii což hrálo pro VW významnou roli v podílu na trhu s konkurencí od General Motors (GM), Toyota and Honda. V roce 2004, VW ohlásilo novou strategii pro Čínu s několika značkami různé cenové úrovně, kde Škoda sehrála roli dostupné značky s přidanou hodnotou.

Rok 2006 byl pro Škoda Auto rokem zásadním. V tomto roce společnost překročila poprvé v historii hranici 500 000 vyrobených tak i prodaných automobilů za rok. Produkce ve výši 556 347 vozů, reprezentovala 12.6 procentuální zvýšení oproti roku 2005, přičemž prodeje ve výši 549 667 automobilů se zvýšily o 11.7%. Zvýšené prodeje pozitivně odrážely samozřejmě i finanční výkonnost což v roce 2006 znamenalo zvýšení obrátu 8.7% a zvýšení čistého zisku o 40.2% ve srovnání s rokem 2005.

V roce 2006 byla Škoda zastoupena již ve více než 90 zemích^{xxviii}. Dalším zásadním zvratem pro Škodu bylo v roce 2006 uvedení nového vozu Škoda Roomster. Roomster, který je představován jako vůz pro volný čas, byl po Octavii, Fabii, a Superbu čtvrtou

modelovou řadou. A jak se v nejen v automobilové branži říká: “na jedné noze se stát dá, na dvou se můžete i rozkročit, na trojnožku se lze i posadit, ale opravdovou stabilitu zajistí až čtyři nohy.” Roomster - minivan pro volný čas a rodiny s dětmi postavený na platformě a komponentech různých modelů koncernu. Byl to první vůz značky, který využil novou modulární filozofii koncernu VW, která umožnila postavit více různých modelů na jedné platformě bez zásadních technických změn. Roomster se odlišoval od dalších modelů značky svým neotřelým designem narozdíl od svých konzervativních sourozenců Octavia a Fabia. Dle britského časopisu Auto Express byl Roomster “pravděpodobně nejinovativnějším modelem v historii značky.”^{xxix} Škoda Auto sice tvrdí že prodej roomsterů je dostatečný (2006) ovšem v reálu se představy zatím nepotvrdily i přes již v současné době probíhající (2010) třetí kampaň na tento model^{xxx}.

V roce 2006 se tak Škoda Auto etablovala mezi masové producenty, přestože tento úspěch mnozí připisují podpoře značky VW na mnoha trzích. Zákazníci si tak vlastně kupovali VW za méně peněz, zvláště když spolu značky sdílely většinu komponentů. I toto však pomohlo značce Škoda napravit svoji reputaci a prezentovat se dobrými vozy za dobré peníze.

3.2. Kreativní myšlenka: umístění zákazníka

Cíle a komunikační strategie dobře vystihuje slogan 'Je to Škoda. Opravdu'. Značka ve své komunikaci využívá postav, které se značkou nejsou spjati. Díky jemnému zesměšnění těchto postav v reklamě, začne zákazník usuzovat, že nechce být 'jedním z nich'.

Autoři kampaň popisují takto: „ve spotech se objevuje zanícený diplomat-šprýmař na obhlídce továrny; vystavovatel na veletrhu, který rozumí naprosto všemu; a mdlý pitomý hlídač parkoviště. Všichni vystupují jako svědci přeměny vozů Škoda přímo před jejich zraky.”^{xxxi} Kreativní záměr neměl za úkol změnit pozici značky, ale naopak především změnit názor zákazníka na značku. Divák, tedy i potenciální spotřebitel, si po shlédnutí reklamy měl myslet “Chudáci ti lidé v té reklamě, ani neví jak vypadá nová Fabia!”. Reklama v podstatě chytře a nenásilně dodala divákovi pocit

nadřazenosti nad aktéry spotu, jelikož v ten moment vědel víc a tento pocit se mu líbil. Strategie byla velmi účinná a chytrá, jelikož najednou si divák věřil, že opravdu ví o fabii víc než “průměrný” člověk, který své názory vybudoval na starých zvěstech o Škodě, ale ještě nepoznal její novou tvář^{xxxii}.

Při testování kreativních výstupů, respondenti odpověděli jak tvůrci doufali a potvrdili tak strategické základy kampaně: “Výzkum jasně dokládá jak důležité je utvrdit zákazníka v předsudcích aby si je uvědomil. Začít komunikaci s hledáním společných věcí se zákazníkem. Ignorovat tyto vnímaná rizika a nechat je bobtnat.”^{xxxiii}

3.3. Kampaně nesou ovoce

Kampaň měla dramatický vliv na vnímání. Neprůbojně inovace a předešlé marketingové snahy, kdy číselně vyjádřeno výhled, kdo by rozhodně neuvažoval o koupi vozu Škoda poklesly ze 60% na 42%, poprvé v historii se jednalo o nižší čísla než ekvivalenty u značek Fiat a Citroen. Kupříkladu model Fabia je nyní odmítán více z důvodu produktu samotného než reputace značky.

Důvod	Březen 2002 (%)	Březen 2001 (%)
Špatná pověst	24	15
Nelákavá image	21	10
Spotřebitel neví jaké vozy Škoda jsou	21	28

Tabulka (1) : Důvody pro odmítnutí FABIA, zdroj: Millward Brown^{xxxiv}

Re-launch fabie odstartoval ohromující dvouleté období pro značku Škoda Auto. Tyto reklamní a PR kampaně se stali průkopníky komunikace značky a celkově přehodnotily marketingové programy včetně inovativního pohledu na konzumaci médií a nový směr přímé komunikace značky, včetně POS materiálů a webových stránek - podníceny a ovlivněny změnou směřování komunikace.

3.4. Zlepšení samotného produktu jako cesta k silnější značce

3.4.1. Cena

Značka Škoda se vždy pyšnila konkurenční cenovou nabídkou. Její vozidla byla dostupná cenově a za tu cenu nabízela „docela dobré služby“. Nicméně, v rámci koncernu VW se tato charakteristika stala velmi lukrativní a zdvojnásobila se její hodnota, jelikož Škoda Auto začala opravdu nabízet „více za stejné peníze“ .

3.4.2. Distribuce

VW otevřela dveře značce Škoda na další zahraniční trhy, a tím relevantně ovlivnila vědomí o značce a rozšířila její pozice.

3.4.3. Produkt a jeho kvalita

Všeobecně platí teorie, že dobrý produkt se postará o svůj prodej sám. To samé v podstatě platilo o zlepšení Škody - skvělý produkt sám získal zájem nakupujících nejen z řad loajálních oddaných řidičů. Nemůžeme ale popřít fakt, že se řada zájemců rozšířila díky VW a přivítala do svých řad i spotřebitele, kteří důvěřují technice VW a proto se rozhodli dát značce Škoda šanci, jelikož věřili že v sobě v podstatě vozí techniku VW.

3.5. Konzistentní komunikace značky alias Human touch

Po nutném “rozčeření vod” především na Britských ostrovech a několika dalších náročných trzích, které přispělo ke změně vnímání značky bylo zapotřebí určitým způsobem strategicky ukotvit komunikaci značky a svých výrobků jednotícím prvkem. A to z mnoha důvodů. Jedním z nich bylo jasně vytyčené místo značky Škoda Auto v rámci koncernu jako značky s přidanou hodnotou, ale poměrně konzervativní. Dalším důvodem byl fakt, že komunikace samotné značky již probíhala komunikací jednotlivých modelů. A posledním zásadním faktem pro vytvoření jednotícího stylu je fakt, že přílišná rozkolísanost komunikace jde proti snaze o dlouhodobé budování a upevňování značky.

Jednotnotčím motivem v dlouhodobé komunikační strategii se stal tzv. Human touch, chcete-li “lidský dotek” nebo “lidský rozměr”. Tento leitmotiv, který se začal objevovat v komunikaci značky uvedením modernizované Octavie, postupuje veškerou komunikací značky od katalogů až po televizní spoty. Komunikace má vést primárně k lidem a nikoliv být pouze o samotném produktu. Auta jsou tu pro lidi ne naopak. Podobný styl komunikace užívá například Volvo, ovšem s důrazem na bezpečnost a ochranu pasažérů. Ne náhodou bylo na pomyslném konkurenčním poli zvoleno právě Volvo jako značka, ke které by se Škoda Auto měla vymezit. “Human touch” má komunikovat vstřícný pohled vůči potenciálním pasažérům a zobrazit auto jako každodenního člena rodiny anebo přátel. Tato forma komunikace vypouští dlouhé nudné a neosobní záběry na automobil a naopak dává prostor aktérům, které v jednotlivých exekucích reklam mají evokovat cílovou skupinu pro daný model. Přelomovou věcí, která souvisela se zavedením nového stylu bylo sjednocení komunikace v rámci celé Evropy. Až do té chvíle záviselo na každém importérovi zda zvolí individuální formu komunikace na svém trhu. Výlučný trh, představuje výlučný přístup a tak jedinou zemí na starém kontinentě, kde jsou vytvářeny individuální kampaně lokálně, zůstává Velká Británie, kterou to vlastně všechno začalo.

3.5.1. TV spot Octavia “The Decision” (2004)

Vstup nové generace Octavia na trh, klíčového modelu automobilky, byl pro firmu zásadní. Mimo jiné i proto byl před samotným představením vozu vypuštěn tzv. teaser, který měl navnadit širokou veřejnost na uvedení nového modelu. Idea celé kampaně je založena na rozporu mezi rozhodováním rozumem a emocemi, které jsou zde vykresleny jako různé cesty ovšem ke stejnému cíli - novému vozu Octavia. Možnosti volby jsou v rámci spotu zobrazeny pomocí malých grafických prvků a popisků a je na divákovi, které priority jsou pro něj zásadní. Prvky strategie Human touch, zde reprezentuje mladý pár kolem 35 let, což se přesně kryje s cílovou skupinou. Nestandardním bonusem, byla podkresová skladba, která se několik týdnů po spuštění kampaně dostala dokonce do rádií, což nebývá zrovna obvyklé. Slogan zněl: “Rozhodnutí, která Vás baví.” (Příloha IV : TV spot The Decision)

3.5.2. TV spot Octavia RS “Everyday Life Turbocharged” (2005)

Vstup sportovní verze Octavie byl podpořen především na náročných trzích spotem, ve kterém všichni členové rodiny nosí celý den ochrannou přilbu. Díky této nadsázce jsou prezentovány benefity tohoto modelu - je určen pro sportovní řidiče, kteří se však nechtějí vzdát praktičnosti standardní verze. Volný překlad sloganu: “Turbo pro každý den” (Příloha V : TV spot Everyday Life Turbocharged)

3.5.3. TV spot Roomster “Room for More” (2006)

Roomster, jako čtvrtá modelová řada, byl pro Škodu dalším milníkem. Tomu odpovídala i masivní kampaň uvedená teaserem bez toho aniž by v něm vůz samotný figuroval. Hlavní spot zobrazuje jednotlivé cílové skupiny, které chtějí trávit svůj volný čas individuálně a po svém. Kladen je zde důraz na komunikaci víceúčelovosti a pocitu volného prostoru, což je zobrazeno v kontrastu s přeplněnými prostory. Slogan, který dále rozvíjel tuto kampaň: “Najděte si svůj vlastní prostor” (Příloha VI : TV spot Room for More)

3.5.4. TV spot Fabia II “Testdrive” (2007)

Nová generace bestselleru Fabia pro své uvedení využila nadsázky v podobě poněkud prodloužené testovací jízdy, která se protáhla na celý den, z čehož prodejce moc nadšený nebyl. Priority jsou zde na mladiství vzhled, čemuž odpovídá tonalita celé kampaně a dále na chytrá řešení, kterými tento nejmenší model značky disponuje. Spot funguje nejlépe v anglické mutaci s headline: “Love at first sight” kde u subheadline “The new Fabia” je počmáraný člen “the” nahrazen křestním jménem, toho kdo se zrovna zamiloval. (Příloha VII : TV spot Testdrive)

3.5.5. TV spot Superb II “Architects” (2008)

Kvalitativní posun nového Superbu znamenal posun i v jeho komunikaci. Nákladné “driving scenes” probíhaly na právě dokončovaném unikátním mostě v Sao Paulu v Argentině. Autoři tohoto technologického skvostu se stali i hlavními prota-
gonisty spotu, kde spolu polemizují na téma formy a funkce. V přenesené formě toto platí i na nový Superb a jeho USP (Unique Selling Proposition) - dvojité otevírání dveří. Slogan celé kampaně: “Forms finds function” (Příloha VII : TV spot Architects)

3.6. Human touch po Anglicku “The Cake”

Jak bylo zmíněno výše, současné kampaně firmy Škoda Auto probíhají v mutacích po celé kontinentální Evropě. Ve Velké Británii se značkou stále operuje londýnská agentura Fallon. K výrobě spotu na novou Fabii spotřebovali 10 kg bílé čokolády, 3 kg pomerančové kůry, 12,5 kg malinového džemu, 100 kg pšeničné mouky, 20 kg třešní, 30 kg hnědých mandlí, 20 kg rožinek, 25 kg sušených meruněk, 5 kg kaka, 180 čerstvých vajec, 42 kg čokolády, 180 kg cukrové oranžová hmoty, 90 kg hnědého cukru, 40 kg karamelu, 50 kg bílého cukru, 200 kg margarínu, 270 kg moučkového cukru a 40 litrů mléka, ale podařilo se jim doslova upéct sladké nové auto s opravdovým lidským rozměrem. Tuzemský divák si tímto spotem mohl osladit alespoň Vánoce, jindy by to prý nepochopil. (Příloha VIII : TV spot Cake)

3.7. Škoda Simply Clever

Tento slogan, který firma používá mezinárodně a to dokonce i na mateřském trhu, tak jako třeba u VW Das Auto, vyjadřuje podstatu značky samotné - chytrá řešení pro chytré lidi - ať už si pod tím představujeme cokoliv.

Závěr

Na příkladu značky Škoda Auto, je zřejmé jak je v současném konkurenčním prostředí důležité pracovat na posilování a strategickém řízení značek. Chce to ovšem dělat citlivě, uváženě a rozvíjet původní atributy. I negativní vnímání značky je lepší než žádné. Důležité ovšem je na značce pracovat strategicky, tak jako se tomu dělo u značky Škoda Auto, kdy z původně vysmívané značky, přes značku “value for money” a “více auta za stejné peníze” se dnes již vypracovala ke značce “chytrá řešení pro chytré lidi”. A vývoj pokračuje dále, protože na značce je nutné pracovat neustále a to jak na produktu značky tak i na její komunikaci.

Summary

Known mainly as the fable of the transformation of the ugly duckling into the swan, the case of the Skoda and VW union sounds at least a bit familiar to everyone today. Many have heard over and over again people around them claiming they are buying a strong German car produced in cheap Czech republic, and getting thereby a trusted value for less money, which sounded like a great formula for an ideal car.

The main question that I wanted to wonder around with my mapping through this thesis was: how much of the skoda was really “Germanized”. Aren’t people just blindly trusting the VW name and its bigger investment capacity in the Skoda and therefore jumping into conclusions?

Going through the history of the Skoda, I realized that the brand had a very strong tradition that was understood locally on its Czechoslovak market, and acknowledged by the neighboring countries. While the west regarded the brand as “socialistic” and didn’t even give it a chance. Undoubtedly, the Skoda as a product had its own vulnerable sides, but couldn’t that be just ascribed to the conditions and era that the product was being built in? One thing is to have an idea, but another is to have the right tools, the right people and the capacity for it.

In my opinion one of the main values that the VW brought to the Skoda was its immense investment in the plants and production lines which enabled Skoda to shift much of the manual work to machines and cut costs on suppliers, who had ancient deals with VW and delivered bigger amounts to the VW group for less costs, which now included the Skoda. Another very critical aspect was the amount of financial investment, time, creativity and energy that the VW put into communication and advertisement on both local and foreign markets. The VW obviously believed in the product, and knew exactly what it needed to “become better”. Once this point was delivered, the VW had the right channels to send out a message to the world that now the Skoda is ready for the global market.

VW derived from its experience with the “Beetle” and bet on the “tradition” card in its communication. But also it went as far as investing in tailored communication campaigns for the individual markets, trying to deliver targeted messages to the potential buyers! Skoda benefited not only from the new face it was given, but mainly from the immense exposure that it received globally thanks to this union. Proving thereby that it was never an ugly duckling, it was just a shy timid dirty swan unable to swim on its own.

Použitá literatura

1. AAKER, D. A. *Brand building: budování značky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. xiv, 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
2. AAKER, D. A. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, Spring 1996, vol. 38, no. 3, s. 102-120.
3. AAKER, J. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, August 1997, vol. 34, no. 8, s. 347-356.
4. Aitken, Lucy "Skoda's Image gets Clearer," *The Independent* (London), March 29, 2005
5. Brand Equity. *Journal of Marketing*, January 1993, vol. 57, s. 1-22.
6. Burton, Graeme, Jiráček Jan: Úvod do studia Médii, Brno, Barrister & Principal, 2003
7. KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, January 1993, vol. 57, s. 1-22.
8. Králík Jan, Nachtman Lukáš, 100 let reklamy Škoda od L&K po současnost. Brno, 2005 MotoPublic.
9. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
10. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nově trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
11. Machková Hana, *Mezinárodní Marketing*, Praha: Grada Publishing 2006 ISBN: 80-247-1678-X
12. PŘIBOVÁ, M., et al. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.
13. Rajagopal (Monterrey Institute of Technology and Higher Education, ITESM, Mexico City Campus) : *Brand Management: Strategy, Measurement and Yield Analysis*
14. Reifová, Irena a kolektiv : *Slovník Mediální Komunikace*. Praha, Portál, 2004.
15. Zyman, Sergio : *Konec Reklamy, Jak jsme jí dosud znali*. Praha, Management Press 2004
16. Zyman, Sergio: *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. Praha, Management Press, 2005
17. Reeves, Rosser : *Reality in Advertising*. Knopf; Later Printing edition, 1961. 153 s. ISBN:978-0394442280

Elektronické odkazy a reference :

1. Annual Report 2006, [online] , [cit. 2010-05-10]. Dostupné na <http://new.skoda-auto.com/com/about/investors/annual/Pages/Annualreports.aspx>
2. Crash course in autobranding, [online] , [cit. 2010-04-10]. Dostupné na http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=154
3. Ciferi, Luca“New Flagship Model will Complete Skoda Rebirth,” Automotive News Europe, July 2, 2001., [online] , [cit. 2010-04-27]. Dostupné na <http://europe.autonews.com>
4. Creative Review, February 2000, [online] , [cit. 2010-04-23]. Dostupné na www.creativereview.co.uk
5. Frink, Lyle, “Skoda Roomster Showcases Modular Car Building,” Automotive News Europe, April 9, 2006, [online] , [cit. 2010-05-02]. Dostupné na <http://europe.autonews.com>
6. Green, Laurence and Felicity Morgan, It's A Skoda. Honest. The Profitable Return on Brave Communication, [online] , [cit. 2010-05-03]. Dostupné na www.ipa.co.uk
7. JATO, world's leading provider of automotive business intelligence, [online] , [cit. 2010-05-04]. Dostupné na www.jato.com
8. Marek Litzman, Eurozpravy.cz „VW je našťvaný na Škodu, dělá prý příliš dobrá auta“, [online] , [cit. 2010-05-07]. Dostupné na <http://auto.eurozpravy.cz/novinky/6876-vw-je-nastvany-na-skodu-dela-pry-prilis-dobra-auta/>
9. “Slav Motown,” The Economist, January 6, 2001 , [online] , [cit. 2010-04-20]. Dostupné na http://www.economist.com/business_finance/displaystory.cfm?story_id=E1_QGQJQR
10. Shaw Research and Planning, November 1999
11. Škoda Česká republika [online], [cit. 2010-04-10]. Dostupné na <http://www.skoda-auto.com> >.
12. SKODA'S U.K. TURNAROUND ATTEMPT [online], [cit. 2010-05-10]. Dostupné na <http://www.slideshare.net/aarohi22/cb-skodas-u>
13. American Marketing Association, [online] , [cit. 2010-04-25]. Dostupné na <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketing>
14. The Death of the Skoda Joke, a report by Fallon, January 2001, [online] , [cit. 2010-04-18]. Dostupné na <http://www.campaignlive.co.uk/search/articles/phrase/Skoda/sortby/relevance/resultsPerPage/50/>
15. Fabia Cake behind the Scene by Fallon, May 2007 [online] , [cit. 2010-05-20]. Dostupné na <http://theinspirationroom.com/daily/2007/skoda-fabia-cake/>

Seznam příloh

Příloha I: Hodnotová pyramida Škoda Auto

Příloha II: Škoda Auto Brand Values

Příloha III: Kampaň It's a Skoda

Příloha IV : TV spot “The Decision”

Příloha V : TV spot “Everyday Life Turbocharged”

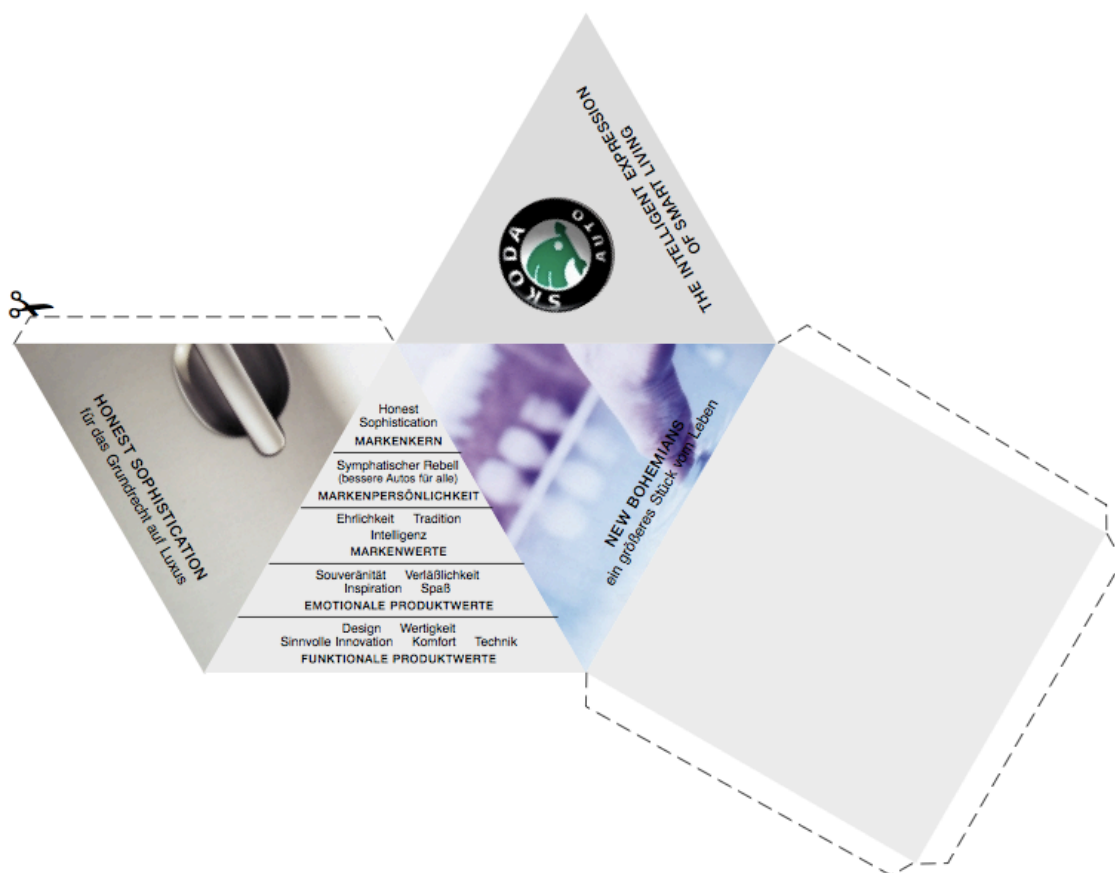
Příloha VI : TV spot “Room for More”

Příloha VI : TV spot “Fabia II “Testdrive”

Příloha VII : TV spot “Architects”

Příloha VIII : TV spot “Cake”

Příloha I: Hodnotová pyramida Škoda Auto



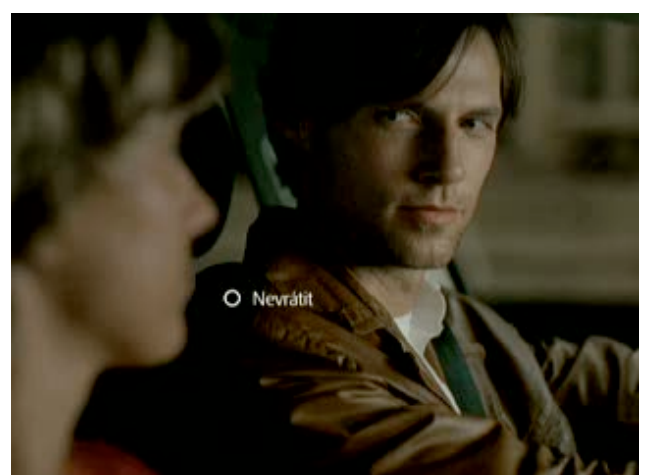
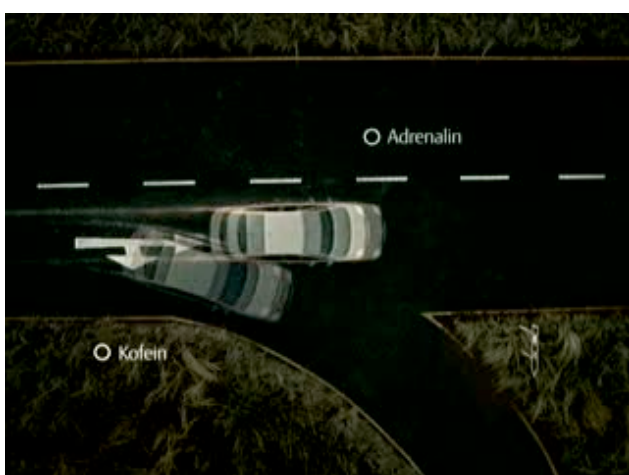
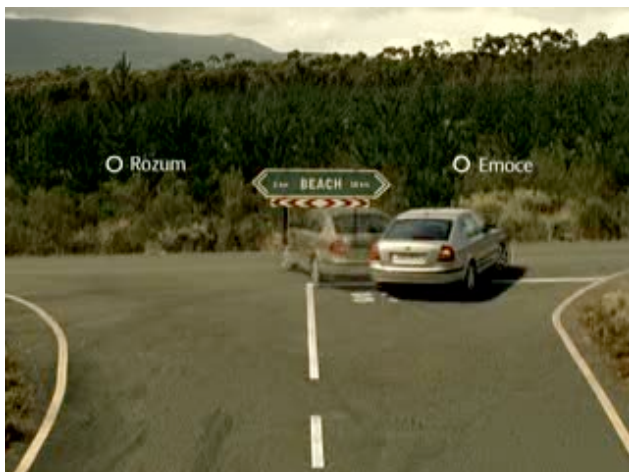
Příloha II: Škoda Auto Brand Values



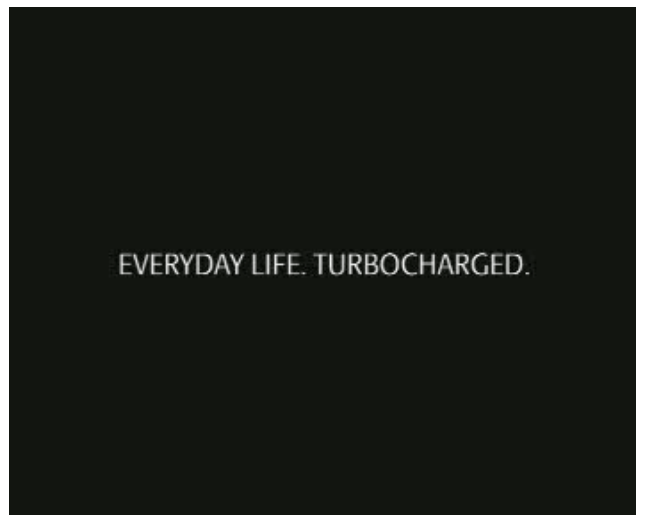
Příloha III: Kampaň It's a Skoda



Příloha IV : TV spot “The Decision”



Příloha V : TV spot “Everyday Life Turbocharged”



The new **Škoda** Octavia RS



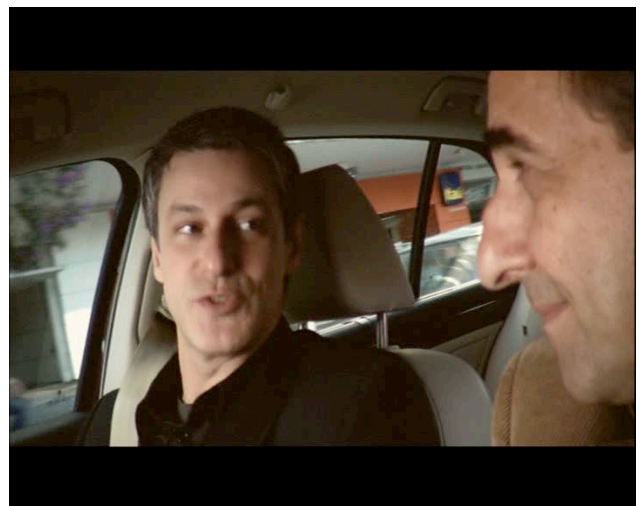
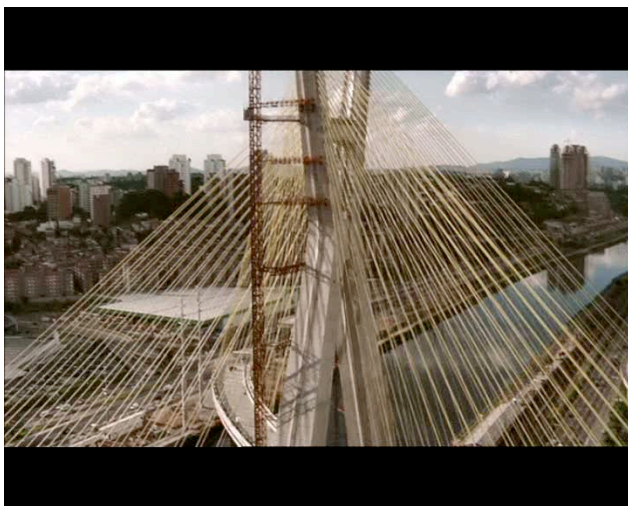
Příloha VI : TV spot “Room for More”



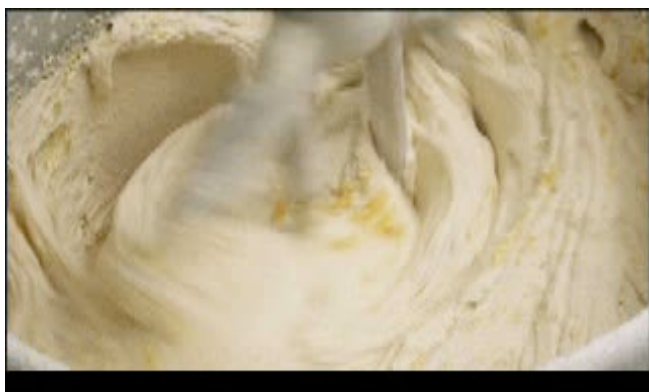
Příloha VI : TV spot Fabia II “Testdrive” (2007)



Příloha VII : TV spot “Architects”



Příloha VIII : TV spot “Cake”



-
- i PŘIBOVÁ, M., et al. *Strategické řízení značky*. str. 15
- ii Crash course in autobranding,
http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=154
- iii Zyman, Sergio : *Konec Reklamy, Jak jsme jí dosud znali*.
- iv AAKER. D. A. *Brand building: budování značky*, str. 9
- v KOTLER, P. *Marketing management.*, str. 401
- vi KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. str. 3
- vii Rajagopal (Monterrey Institute of Technology and Higher Education, ITESM, Mexico City Campus, Mexico 14380 DF) : Brand Management: Strategy, Measurement and Yield Analysis
- viii Machová Hana, *Mezinárodní Marketing*, str. 134
- ix KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, str. 1
- x KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. str. 3
- xi KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, vol. 57, s. 1-22.
- xii Marek Litzman, Eurozpravy.cz „VW je našťvaný na Škodu, dělá prý příliš dobrá auta“, <http://auto.eurozpravy.cz>
- xiii Marek Litzman, Eurozpravy.cz „VW je našťvaný na Škodu, dělá prý příliš dobrá auta“, <http://auto.eurozpravy.cz>
- xiv Marek Litzman, Eurozpravy.cz „VW je našťvaný na Škodu, dělá prý příliš dobrá auta“, <http://auto.eurozpravy.cz>
- xv Zyman, Sergio: Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali.
- xvi JATO, world's leading provider of automotive business intelligence, www.jato.com
- xvii JATO, world's leading provider of automotive business intelligence, www.jato.com
- xviii The Death of the Skoda Joke, a report by Fallon, <http://www.campaignlive.co.uk>
- xix Králík Jan, Nachtman Lukáš, 100 let reklamy škoda od L&K po současnost.
- xx Králík Jan, Nachtman Lukáš, 100 let reklamy škoda od L&K po současnost.
- xxi Aitken, Lucy“Skoda's Image gets Clearer,” The Independent
- xxii Aitken, Lucy“Skoda's Image gets Clearer,” The Independent
- xxiii <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketing>
- xxiv “Slav Motown,” The Economist,
http://www.economist.com/business_finance/displaystory.cfm?story_id=E1_QGQJQR
- xxv “Slav Motown,” The Economist,
http://www.economist.com/business_finance/displaystory.cfm?story_id=E1_QGQJQR

- xxvi Ciferi, Luca“New Flagship Model will Complete Skoda Rebirth,” Automotive News
<http://europe.autonews.com>
- xxvii Škoda Annual Report 2006,
<http://new.skoda-auto.com/com/about/investors/annual/Pages/Annualreports.aspx>
- xxviii Škoda Annual Report 2006,
<http://new.skoda-auto.com/com/about/investors/annual/Pages/Annualreports.aspx>
- xxix Frink, Lyle, “Skoda Roomster Showcases Modular Car Building,”
<http://europe.autonews.com>
- xxx Králík Jan, Nachtman Lukáš, 100 let reklamy škoda od L&K po současnost.
- xxxi Green, Laurence and Felicity Morgan, It's A Skoda. Honest. www.ipa.co.uk
- xxxii Creative Review, February 2000
- xxxiii Shaw Research and Planning, November 1999
- xxxiv SKODA’S U.K. T URNAROUND ATTEMPT , <http://www.slideshare.net/aarohi22/cb-skodas-u>