

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH KAMPANÍ PŘI UVÁDĚNÍ NOVÝCH AUTOMOBILŮ NA TRH

Bc. David ŠAFR

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 17. května 2019

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za velmi vstřícné a odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod	8
1 Uvedení produktu na trh.....	9
1.1 Marketingová komunikace	10
1.1.1 Marketingová komunikace v mezinárodním prostředí	13
1.1.2 Nástroje komunikačního mixu	17
1.1.3 Značka a její image	22
1.2 Produkt	26
1.2.1 Životní cyklus produktu	27
1.2.2 Přijímání inovací zákazníkem.....	29
1.2.3 Vývoj produktu	32
1.3 Význam a řízení komunikačních kampaní	35
1.4 Vyhodnocení komunikační kampaně.....	38
1.4.1 KPI pro náběhovou komunikační kampaň.....	40
2 Proces zavedení produktu na trhy u vybrané společnosti.....	42
2.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a. s.	42
2.2 Interní řízení náběhu nových automobilů na trhy.....	43
2.2.1 Launch Management	43
2.2.2 Vstupy ostatních interních oddělení	48
2.3 Řízení náběhu nových automobilů z hlediska trhu	54
2.3.1 Před zahájením náběhové kampaně.....	54
2.3.2 Po zahájení náběhové kampaně.....	56
3 Analýza náběhové kampaně modelu Karoq.....	58
3.1 Komunikační koncept modelu	58
3.2 Marketingové komunikační aktivity vybraných trhů	63
3.3 Vyhodnocení úspěšnosti komunikační kampaně.....	67
4 Identifikace možných zlepšení a konkrétní návrhy	70
4.1 Řízení náběhu vozů	70
4.2 Marketingová komunikace jednotlivých trhů.....	72
4.3 Hodnocení úspěšnosti marketingové komunikace	72

Závěr	75
Seznam literatury.....	77
Seznam obrázků a tabulek	81

Seznam použitých zkratk a symbolů

B2B	business to business
BSC	Balanced Scorecard (model)
CLP	Central Launch Plan (centrální plán náběhu automobilu)
CPT	Central Product Training (centrální produktový trénink)
EU	Evropská unie
KPI	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
LM	Launch Management
MLP	Market Launch Plan (tržní plán náběhu nového automobilu)
POR	Point of purchase (místo zakoupení)
POS	Point of sales (místo prodeje)
PR	public relations
ROI	Return on investment (návratnost investice)
ROS	Return on sales (rentabilita tržeb)
ŠA	ŠKODA AUTO a. s.
TtT	Train the Trainer (trénink trenérů)
USP	Unique selling proposition (jedinečný prodejní argument)
WDC	World Dealer Conference
WLTP	Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure

Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem uvedení nových modelů automobilů na trhy a příslušnou integrovanou marketingovou komunikací. Cílem práce je zanalyzovat komunikační kampaně vybraného modelu automobilu příslušné značky na několika trzích Evropského kontinentu a navrhnout možná zlepšení celého procesu řízení náběhu vozidel a formy integrované marketingové komunikace, které by vedlo k vyšší efektivitě marketingové komunikace vybrané společnosti a tím i úspěšnosti uváděného produktu. Diplomová práce je rozčleněna na dvě základní části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce shrnuje odborné poznatky týkající se zvoleného tématu na základě autorem provedené literární rešerše. Blíže tak pojednává o integrované marketingové komunikaci nejen v mezinárodním prostředí, jednotlivých nástrojích komunikačního mixu, významu a důležitosti obchodní značky a její image pro dnešní tržní prostředí. Dále také přibližuje teoretická východiska z tematické oblasti produktu a to jeho životní cyklus, řízení vývoje produktu a přijímání inovativních produktů zákazníky. Na závěr teoretických východisek je popsán význam a řízení marketingové komunikační kampaně s ohledem na uvedení nového produktu na trhy a zmapování dostupných nástrojů a metrik k vyhodnocení takovéto komunikační kampaně.

Praktická část je realizována metodou případové studie, která popisuje proces řízení náběhových komunikačních kampaní produktů u zvolené společnosti a následně komunikační kampaně v několika zemích Evropského kontinentu týkající se vybraného modelu automobilu. Případová studie je sestavena a vychází z autorova dvouletého působení na oddělení náběhu nových modelů automobilu u vybrané společnosti a sekundárních dat v podobě reportů z daných trhů o průběhu komunikačních kampaní vybraného modelu. Závěrem praktické části je vyhodnocení a identifikace slabých míst celého procesu řízení náběhu nových modelů automobilu a příslušných komunikačních kampaní s navržením konkrétních řešení.

1 Uvedení produktu na trh

Vše je připravené, firma akorát dokončila první prototyp výrobku. Prototyp je skvělý, předčil i všechna očekávání samotných výrobců, a tak se přechází v sériovou výrobu. Co ale následuje, může být pro mnohé firmy noční můrou a pro jiné zase intuitivní aktivitou – jedná se o uvedení produktu na trhy, na kterých firma působí nebo teprve působit zamýšlí. Jedná se o jednu z chvil, kdy opět plně nastupuje marketingové oddělení firmy, které čeká nelehký úkol a to zabránit tomu, aby produkt na trhu selhal v prvních chvílích své existence. Je to chvíle, kdy se zákazníci s produktem a potažmo i se značkou setkávají poprvé, a jelikož první dojem hraje velmi důležitou roli v rozhodování jedince (Evans, 2000), prostoru pro selhání je mnoho. Jak ale zákazníka zaujmout? Jak si ho následně udržet? Jak neposlat produkt ke dnu hned v prvních dnech, kdy se fyzicky objeví vystavený v prodejních prostorech nebo virtuálně v internetových e-shopech? Odpovědí na tyto otázky a tedy hlavním faktorem úspěchu je správně vedená a vykonaná **marketingová komunikace**, avšak nejen ta – někteří autoři vidí za úspěchem produktu po jeho zavedení na trhy mnohem více.

Aby mohl být produkt vůbec zákazníkovi prodán, musí se o něm prvně zákazník dozvědět, následně musí produkt splňovat očekávaný užitek zákazníka a samozřejmě musí dojít k jeho transakci resp. zakoupení (Přikrylová 2010; Foret 2006). Zní to jednoduše, jenže získat a udržet si zákazníka je v dnešním světě více a více náročnější. Při komunikaci produktu musejí firmy často zajít až do vzdálených míst představitosti, aby zákazníka získaly a nebyly poraženy ve vysoce konkurenčním prostředí dnešních globálních trhů. A tak se marketingová komunikace firem stává součástí každodenního života jedince, útočící skrze širokou škálu komunikačních nástrojů – televizi, rádii, noviny či časopisy, billboardy, skrze internet e-mailem a sociálními sítěmi a to vše i za přítomnosti v neobvyklých, až nevhodných místech, jako jsou toalety ordinace vašeho lokálního zubního lékaře. Někteří jedinci tak mohou být až přehlčeni informacemi, které se jim firmy snaží sdělit a nalákat je tak ke koupi svého produktu. Mohou se v krajních případech i vyskytnout situace, kdy se marketingová komunikace firem stává natolik otravnou, že zákazníka naprosto od koupě produktu odradí. Co takovou marketingovou komunikaci ovlivňuje natolik, že se může stát

neúspěšnou? Jak tedy marketingovou komunikaci mezinárodně řídit? Odpovědi na tyto otázky, teoretické přístupy a názory různých autorů přibližuje kapitola 1.1.

Jak již bylo zmíněno, samotná marketingová komunikace a její aspekty dle některých autorů nestačí, které další faktory tedy ovlivňují úspěšnost nově uvedeného produktu na trzích? Mnohé odborné články a literatura na tuto věc pohlíží hned z několika úhlů pohledu a tak faktory, které mají dopad na úspěch produktu nebo na samotnou marketingovou komunikaci, je nesmírně mnoho. Příkladem mohou být vlivy jako **vysoce-technická a inovační podstata produktu**, který je firmou komunikován a uváděn tak na trh (Gerhard et al., 2011; Baccarella, 2014); samotné **načasování komunikační kampaně** a zvolené **aktivity** v jejím rámci (Calatone, Benedetto & Rubera, 2012); **schopnosti organizace** zejména v projektovém řízení samotného vývoje produktu a produktové strategii (Hultink, Hart, Robben & Griffin, 2011); řízení zaměstnanců a **leadership** v obecné rovině, korporátní **mindset** a **identita organizace** (Calatone, Benedetto & Rubera 2012; Kuester, 2012); **rozvoji vědomostí zákazníka** a (Joshi, Sharma, 2004) a **zvyšování hodnoty pro zákazníka** např. skrze související služby (Lenfle, 2009); mezinárodní prostředí a tedy **charakteristika a specifika trhů**, na kterých firma již operuje nebo se chystá vstoupit (Belch et. al, 2003; Kotler, 2001; Přikrylová, 2010); a mnoho dalších. Těmito ne-zcela zřejmými faktory se zabývají následující kapitoly teoretické části práce.

1.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace představuje nedílnou součást marketingového mixu firmy, známého pod modelem 4P (price, product, place a promotion). Pro případ této práce spíše 4C modelem, který lépe vyjadřuje centralitu na zákazníka a tudíž představuje prvky 4P modelu z jeho pohledu - produkt jako „*customer value*“, cenu jako „*customer costs*“, prodejní místo jako „*convenience*“, a podporu jako „*communications*“.

Pojem „**customer value**“ představuje zejména subjektivní hodnotu, kterou zákazník získává vlastnictvím daného produktu nebo spotřebou služby, a která mu přináší užitek, ať už v jakékoliv podobě. „**Customer costs**“ představuje nejen peněžní cenu, kterou zákazník za produkt zaplatí, ale i jakékoliv negativní či

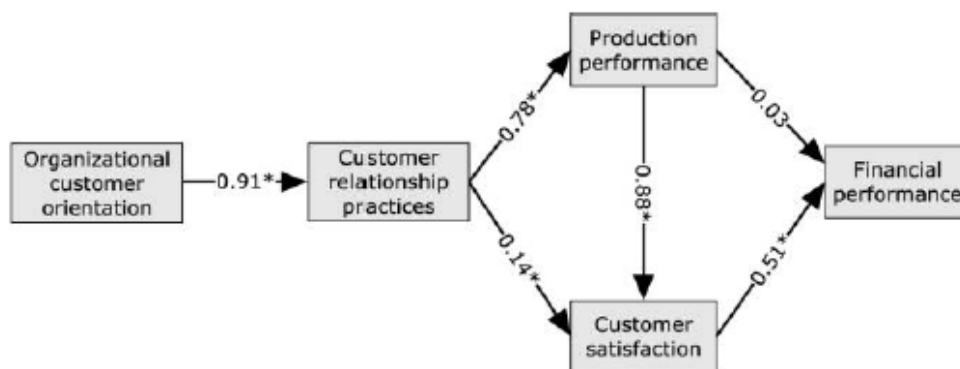
pozitivní požitky s pořízením daného produktu. Příkladem je např. čas a námaha, kterou vynaložil na samotné pořízení produktu nebo na zajištění potřebných financí, které mu produkt pořídit umožnily. „**Convenience**“ nezahrnuje pouze prodejní místo, kde zákazník k produktu přichází, ale i cestu zákazníka k onomu místu a vše co takovou cestu doprovází. Posledním „céčkem“ je „**communications**“, která představuje právě komunikaci firmy, a která spojuje všechny aspekty přechozích „céček“ a komunikuje je směrem k zákazníkovi (Přikrylová, 2010). Nelze také opomenout, že marketingová komunikace není pouze externí, ale i interní. Tedy dobrá firemní komunikace musí být vedena i s interními stakeholdery (zajímavými stranami), jako jsou např. zaměstnanci, aby v dlouhodobém hledisku zajistila příznivé postoje k firmě a vnímání firmy samotné (Fill, Jamieson 2014).

Marketingová komunikace je obousměrný proces a tedy **firma od zákazníka dostává zpětnou vazbu**. Ta je nedílným faktorem pro její vývoj, úspěšnost na trhu a v některých případech až faktorem ovlivňující její existenci – pokud firma nedokáže zjistit, co si zákazník přeje, resp. jak komplexně reaguje na produkt firmy, nemůže se firma zlepšit a bude převálcována konkurencí (Přikrylová, 2010). Už Peter F. Drucker, často označovaný jako zakladatel managementu, naznačil: „*Existuje jen jedna platná definice účelu podniku: vytvořit zákazníka*“ (Watson, 2002; str. 56, volný překlad). M. Foret (2006) ve své publikaci navazuje na myšlenky P. Druckera a zdůrazňuje, že se jedná o spokojeného zákazníka, tzn., že bychom měli **zákazníkovi** a jeho **maximální spokojenosti** věnovat co největší pozornost a úsilí. Uvádí hned několik důvodů, proč je radno tak činit (Foret, 2006):

1. Spokojenost vede k **věrnosti** a udržet si stálého zákazníka vyžaduje mnohonásobně méně úsilí.
2. Spokojený zákazník je ochoten tolerovat a zaplatit **vyšší ceny**.
3. Spokojený zákazník lépe chápe možné krizové situace firmy a **chová se ohleduplněji**.
4. Spokojený zákazník šíří svou dobrou zkušenost mezi další potenciální zákazníky (word-of-mouth).

5. Spokojený zákazník je **náchylnější ke koupi** dalšího produktu z nabídky (cross-selling, up-selling).
6. Spokojený zákazník má **pozitivní efekt** na zaměstnance firmy.
7. Spokojený zákazník je **otevřený zpětné vazbě** a dává tak podnět k inovacím a ke zlepšením produktů nebo služeb.

Tato tvrzení jen podtrhávají význam orientace na zákazníka a potřeby jeho zpětné vazby. Na zákazníky, kteří firmě sice zpětnou vazbu poskytují, ale negativního charakteru, by se nemělo zapomínat a už vůbec ne jimi opovrhovat. I negativní zpětná vazba, tedy pokud alespoň z části bazíruje na objektivitě, může být inspirací pro zlepšení firemní nabídky. K nespokojeným zákazníkům Foret (2006) uvádí, že si takových má firma vážit, vzhledem k tomu, že si průměrně stěžují pouze 4% nespokojených zákazníků (Foret, 2006). Pro další podporu myšlenky nutnosti firemní orientace na zákazníka a jeho potřeby – autor S. Cai (2009) ve své studii zahrnující 434 firem z hlavních industriálních uskupení a tržních sektorů v Číně vytvořil následující model znázorňující vazby firemní orientace na zákazníka vzhledem k jeho spokojenosti, produkci a finančním výsledkům.



Zdroj: S. Cai, 2009, str. 375

Obr. 1.: Vazby mezi firemní orientací na zákazníka a výkonností firmy

V první řadě Cai (2009) uvádí, že praktiky vedoucí k budování zákaznických vztahů jsou přímo ovlivněny organizační orientací na zákazníka, což rozhodně není překvapivé. Překvapivé, tedy spíše zajímavé je to, že uplatňované praktiky pro budování vztahů se zákazníky jen z velmi malé části ovlivňují přímo zákaznickou spokojenost, ale mají významný vliv spíše na výkonnost produkce. Dále by se dalo

očekávat, že výkonnost produkce bude přímo ovlivňovat finanční výkonnost, avšak během tohoto výzkumu se tak nepotvrdilo a finanční výkonnost firmy je více ovlivněna právě zákaznickou spokojeností, která zpětně navazuje na produkční výkonnost (Cai, 2009). Tímto se lze dostat zpět k P. Druckerovi a volnému překladu jeho tvrzení, že podniky nedělají peníze, ale produkty pro zákazníky – peníze jsou až vedlejším produktem - výsledkem transakce mezi firmou a zákazníkem za hodnotu, kterou produkt zákazníkovi poskytuje (Watson, 2002). Ve shrnutí lze říci, že spokojený zákazník je až ultimátním determinantem finanční výkonnosti podniku.

I Aristoteles pravil, že člověk je tvor společenský, a základem každé společnosti je interakce mezi jejími členy, tedy interakce probíhající formou naslouchání, pozorování a aktivní komunikací. To samé platí pro prostředí byznysu, jinými slovy, pokud si firma přeje zákazníka podrobně poznat a skrze toto poznání maximálně vyhovět jeho potřebám, není nic jednoduššího než aplikovat to samé – naslouchat, pozorovat a především aktivně komunikovat.

1.1.1 Marketingová komunikace v mezinárodním prostředí

Před navázáním na marketingovou komunikaci v mezinárodním prostředí je nutné přiblížit základy tvorby marketingové strategie (segmentace, targeting a positioning) a to nejen ve vztahu k mezinárodnímu prostředí.

Aby mohla firma marketingovým a tedy i komunikačním mixem na potenciální zákazníky působit, musí nejprve celou populaci potenciálních zákazníků rozdělit na homogenní skupiny dle jejich dispozic, nákupního chování nebo také dle charakteristiky trhu. Toto je označováno jako **segmentace**¹, která platí nejen při působení na domácích trzích, ale i pro trhy zahraniční. Poté co firma provede segmentaci, vybírá a **cílí (targeting)** svou aktivitu na segmenty, ve kterých má největší šanci uspět. Z tohoto důvodu musí být cílený segment dostatečně velký, stejnorodý, pro firmu dostupný a v neposlední řadě měřitelný – nelze-li segment změřit a charakterizovat, nelze na něj ani cílit. Následně firma volí ze tří základních marketingových strategií vycházející ze strategií segmentačních – **nediferencovaný marketing** vycházející z jednotné segmentační strategie,

¹ Pro potřeby této práce je popsána pouze segmentace spotřebního zboží.

diferenciovaný marketing vycházející z diferenciované segmentační strategie a posledním typem a to marketingovou strategií **koncentrace na jediný segment** (Machková, 2006).

Nediferencovaný marketing (mass-marketing) je spíše historickou záležitostí a v dnešní době velmi k vidění není. Firma s touto strategií pracuje s předpokladem, že jsou přání a potřeby zákazníků naprosto stejné. To vede mezi firmami k úsilí maximalizace tržního podílu, která sice nese výhody úspor z rozsahu, avšak za vzniku cenových válek, jelikož konkurenční produkty mají obdobné, ne-li stejné užité vlastnosti a nemohou si jinak konkurovat než cenou. Pro správné fungování tohoto přístupu v dnešní době by produkty musely být naprosto standardizované a uspokojující rozsáhlé potřeby. V mezinárodním prostředí se tak jedná o vzácnost, která se spíše vyskytuje u neznačkového zboží (Machková, 2006).

Diferenciovaný marketing (product-variety-marketing) se sestává z úsilí firmu od konkurence odlišit pomocí široké škály výrobků nebo služeb. Marketingový mix a tedy i komunikační mix je tak adaptován na každý segment. Firma se tak snaží pokrýt svou nabídkou kompletní cílový trh. Jedná se o velmi nákladný počín a je tak nutné zajistit, že v rámci segmentů existuje pro firmu potenciál vedoucí k její efektivnosti, resp. ziskovosti. **Diferencovaný marketing je volen právě při mezinárodním působení firmy**, jelikož umožňuje firmě oslovit pouze vybrané segmenty globálního trhu. Machková (2006) také zmiňuje, že v některých případech může dojít k tzv. „*hypersegmentaci*“, kdy je nabídka příliš pestrá a zákazník se uchyluje k jednodušší konkurenční nabídce, protože je pro něj přehlednější. Také není výjimkou, že dochází k tzv. „*kanibalizaci*“ značek nebo produktů. V tomto případě jeden obchodní subjekt vlastní více značek nebo produktů, které cílí na jediný segment, zapříčiní situaci, kdy jedna značka či produkt „ujídá“ tomu druhému z celkového tržního objemu segmentu (Machková, 2006).

Koncentrovaná marketingová strategie (concentration-strategy) je typičtější spíše pro firmy, které se soustředí pouze na jediný tržní segment. Ve většině případů se tak jedná o mikrosegment nebo o tržní výklenek (market-niche), který je pro velké konkurenty nezajímavý. Menší podniky soustředící se na

mikrosegmenty tak získávají konkurenční výhody a budují si dobré vnímání mezi svými zákazníky. Avšak přílišná specializace může kvůli volatilitě trhu a změně poptávky vést k zániku těchto malých podniků. Dalším rizikem může být např. růst mikrosegmentu, kdy se stane zajímavým pro silnějšího hráče na trhu a ten po vstupu svými zdroji „převálcuje“ doposud malou, leč dominantní firmu. V mezinárodním prostředí bude firma volit koncentrovanou marketingovou strategii pouze v případě, že by byl mikrosegment bez naprosto výrazné konkurence, jelikož expanze do zahraniční už sama o sobě nese značná rizika, zejména pro malé podniky (Machková, 2006).

Positioning vyjadřuje pozici firmy (značky a image značky) a jejích produktů v myslích zákazníka vzhledem ke konkurenci. Cílem positioningu je identifikace a diferenciacce – identifikace spočívá ve snazší orientaci spotřebitele na trhu a diferenciacce zdůrazňuje právě rozdílnosti od konkurenční nabídky. V mezinárodním prostředí je nutné brát v potaz tři základní faktory, a to **charakter výrobku**, např. technické a užité vlastnosti nebo trvanlivost. Za druhé pak **očekávání zahraničních spotřebitelů**, např. efekt země původu nebo vztah ke značce jako takové. Za třetí, **postavení konkurence** a její tržní podíly. Positioning je možné pojmut globálně nebo jej přizpůsobovat charakterům jednotlivých trhů. Globální positioning se u spotřebního zboží vyskytuje velmi zřídka (Machková, 2006).

V rámci marketingové a komunikační strategie se také firma musí dále rozhodnout, zda se zaměří na „**push**“ nebo „**pull**“ přístup. Obě tyto strategie ovlivňují v např. rámci celého dodavatelského řetězce nejen tok materiálů skrze výrobní procesy, ale také ovlivňují komunikační procesy firmy a tok informací směrem k zákazníkovi (Corniani, 2008). „**Push**“ strategie prosazuje osobní prodej a jeho podporu. Ve zjednodušení se jedná o strategii, kdy se prodává tzv. „ze skladu“ a v důsledku je tak nutné motivovat a podporovat obchodníky a dealery, resp. obecně všechny obchodní články distribuce, aby produkt koncovému zákazníkovi prodali. Nevýhodou je, že si distribuční síť přivyká na motivaci a podpory ze strany výrobce a vyčkává mnohdy na okamžik, kdy tyto, zejména finanční podpory, budou schváleny. Až tehdy se pouští do realizování svých obchodních příležitostí, a sice v čas, kdy je to pro jednotlivé obchodní články

distribuce nejpříhodnější. Celý obchodní model se tak stává neúčinný a velice nákladný. Poptávka je v tomto případě také přímo závislá na schopnostech distribuční sítě a může se stát, že je velice nestálá. To s sebou nese další náklady, kdy produkty čekají na svého vlastníka na skladech, a také zákazník nemusí být plně spokojený, protože produkt není vyroben přesně dle jeho představ – neplní jeho maximální očekávaný užitek. **„Push“** systém se tak **nepřímo neslučuje s organizační orientací na zákazníka** (Sarbjit, 2017; Corniani, 2008; Přikrylová, 2010).

„Pull“ strategie naopak zakládá na podnětu zákazníka, tedy vyčkává a vyrábí produkt pro zákazníka v moment, kdy zákazník projeví zájem. Nevzniká tak zbytečný přebytek produktů ležících na skladě, protože jsou produkty vyrobeny a dodány zákazníkovi na jeho popud. Při této strategii se tak musí cílit na maximální informovanost zákazníka a informovanosti obchodní distribuční sítě, aby byla připravena na zájem ze zákaznickovy strany odborně reagovat. Podpora tak přichází ze strany výrobce především ve formě reklamy a v zaškolování a seznamování prodejní sítě s novými produkty. V důsledku těchto dvou strategií je nutné také patřičně připravit podporu prodejních kanálů, což při mezinárodním působení firmy znamená mnohá usílí. U **„pull“** strategie je tak velmi příhodné využití IT technologií. Jako příklad lze uvést užívání **„konfiguratorů“** v automobilovém průmyslu, které nejen poskytují zákazníkovi přesné informace o produktu a jeho ceně v případě konkrétní konfigurace, ale také na druhé straně poskytují výrobcům automobilů a distributorům přímou zpětnou vazbu o tom, co si zákazníci přejí (Corniani, 2008). Sarbjit (2017) zmiňuje, že pro nové technologie a produkty je vždy příhodné volit právě **„pull“** strategii, jelikož z ekonomického pohledu není naprosto zřejmě odhadnutelná poptávka a ve své podstatě se jedná o strategii zaměřenou na zákazníka (Sarbjit, 2017; Corniani, 2008; Přikrylová, 2010).

Marketingová komunikace je tak ovlivněna již od počátku, kdy je budována marketingová strategie firmy. Jelikož se preference v různých trzích nebo geografických oblastech liší, v návaznosti na marketingovou strategii je nutné i v komunikačním mixu zohledňovat následující faktory a adaptovat tak komunikační mix pro každý trh nebo geografickou oblast. Tržní faktory ovlivňující

marketingový mix a posléze i marketingovou komunikaci jsou následující (Belch et al., 2003; Ehikwe, 2006; Přikrylová, 2010):

Ekonomické: ekonomické prostředí má nejlivnější dopady na zákazníka, tedy jeho preference a zejména jeho kupní sílu. Volatilita ekonomického prostředí v některých zemích tak napřímo může ovlivnit úspěšnost marketingové komunikace a výkonnost samotného komunikovaného produktu.

Demografické: zákazníci v jednotlivých zemích mají rozdílná demografická rozdělení a jsou tedy předmětem jiných problémů, zájmů, životního stylu, věku nebo nákupního chování. Marketingovou komunikaci je tedy nutné pro každou zemi upravit, aby lépe cílila na její zákazníky daného tržního segmentu, pro který je produkt určen.

Kulturní a sociální: kulturní hodnoty, normy, společenské postoje a vztahy, jazyk nebo třeba morální hodnoty se nepochybně také liší a napřímo ovlivňují marketingovou komunikaci. Typickým příkladem může být už samotné pojmenování produktu nebo interpretace znaků, jmen a symbolů či význam barev.

Právní a politické: každá ze zemí má své zákony a regulace, které vedou k optimalizaci produktu samotného a mají především tak dopady do jeho ceny. V některých zemích to ale může znamenat, že produkt nebo zejména jeho části mohou být vyloženě neprodejné. Na druhé straně je možné, že bude vyžadováno adaptace produktu, např. vzhledem k bezpečnosti, abychom produkt mohli vůbec prodávat. U automobilového průmyslu se může například jednat o různá ekologická regulatorní opatření nebo typicky pro Dánský trh otázka bezpečnosti, kdy hodnocení NCAP vstupuje do ceny produktu.

1.1.2 Nástroje komunikačního mixu

V rámci porozumění zákazníkovi se firma musí také zaměřit na porozumění nástrojům komunikačního mixu. Nástroje komunikačního mixu mají nejen úskalí v sobě samotných, ale také mohou být v jednotlivých trzích vnímány zákazníkem rozdílně.

Mezi tradiční nástroje komunikačního mixu patří **reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností a přímý marketing**. Za nové trendy

v oblasti marketingové komunikace je označován tzv. **buzz marketing (viral, word-of-mouth a guerilla)**, dále **content marketing** a **info marketing**.

Počínaje těmi tradičními, **reklama** je někdy až chybně zaměňována za marketing firmy. To je v důsledku vysokých nákladů, které firma na reklamu vynakládá. Reklama představuje jakoukoliv neosobní a placenou masovou komunikaci směrem k zákazníkovi s cílem zákazníka informovat o nabídce, přesvědčit jej nebo pouze nabídku připomenout. Tím tak reklama zvyšuje pravděpodobnost, že si zákazník službu nebo výrobek koupí (Přikrylová, 2010). Reklama není využívána pouze na podporu a propagaci výrobků samotných, ale lze ji také využít pro posílení značky a její image. Z tohoto hlediska působí reklama komplexně na vnímání zákazníků vzhledem ke značce a produktu, a staví tak základní kameny positioningu – pro příklad, některé reklamní spoty mohou působit noblesně a stylově oproti konkurentům a tak značku nebo produkt staví na jinou příčku v mysli zákazníka (Todorova, 2015). Z tohoto důvodu je tedy nutné vždy dbát na integraci reklamy do celkové firemní a marketingové strategie.

Osobní prodej představuje osobní setkání se zákazníkem, při němž je prezentována nabídka a prodejce zákazníkovi asistuje a přesvědčuje ho ke koupi produktu. Jedná se o formu prodeje, která je obousměrná a interaktivní a je tak nutné cílit na budování vztahů s daným zákazníkem. Hlavní výhodou této formy komunikace je možnost přizpůsobit nabídku dílčím zákazníkům, tedy jejich potřebám a přáním, které mají. Nevýhodou mohou být především kvality prodejce, který je ovlivněn nejen podstatou produktu a svými schopnostmi, ale také schopnostmi zákazníka reagovat a vyjednávat – sdělení zákazníkovi tak může vybočovat z předem daného rámce a komunikace se může ubírat směrem neprospěchu pro prodejce a firmu samotnou. Prodejce je tak tak nutné opětovně zaškolovat a vzdělávat, což sebou nese značné náklady. Osobní prodej je především předmětem B2B trhu, jelikož dosah této formy není příliš velký (Todorova 2015).

Dalším z tradičních nástrojů marketingové komunikace je **podpora prodeje**. Jedná se o nástroje, aktivity a materiály komplementárního charakteru působící na zákazníka při prodeji nebo podporující personál v prodejních aktivitách. Konkrétně se dá hovořit o podpoře v místě prodeje - POS/POP (Point-of-sale, point-of-

purchase), jinak také označováno jako „in-store marketing“. POS/POP tak nabývá formy například výstavy a předvedení produktů a to nejen ve fyzické formě, ale i s použitím technologie skrze interaktivní panely. Dále se jedná o vzorky zdarma, drobné upomínkové předměty, prémie a slevy na další nákup a další. Vyjma POS/POP se může jednat o účast na veletrzích a výstavách, kde se firmy prezentují a zákazníci se mohou prostřednictvím prezentujících podrobněji informovat. Podpora prodeje také přichází i ve formě motivace prodejního personálu – vznikají tak různé stimuly pro prodejce např. ve formě finančních odměn za objemy prodeje nebo také formou vzdělávání a odborných školení, aby byli prodejci díky nabraným zkušenostem efektivnější (Přikrylová, 2010).

Vztahy s veřejností (Public relations, dále „PR“) jsou realizovány skrze všechny dostupné komunikační prostředky a pokrývají veškerou komunikaci firmy k interní a externí veřejnosti. Jejím cílem je porozumět a ovlivnit nejen potenciální zákazníky, ale i tzv. stakeholdery, tedy jedince nebo skupiny, kterých se aktivity firmy mohou dotýkat (Přikrylová, 2010; Todorova, 2015). Často se tak jedná o informativní vyjádření postojů firmy k veřejným událostem, prezentaci firemní ideologie a v neposlední řadě také o nástroj k řešení krizových situací a tedy hlavní nástroj krizového managementu.

Přímý marketing není nic jiného než výměna masové komunikace firmy za více propracovanou, adresnou nebo až za tzv. „komunikaci šitou na míru“ cílovému zákazníkovi. Je realizována e-mailem (direct-mail), telefonní komunikací (telemarketing), reklamou s přímou odezvou a také pomocí on-line marketingu. **Cílenost** komunikace a možnost použití propracovanějších metod **napomáhá k její celkové úspěšnosti** (Kotler, 2001). Z přímého marketingu lze navázat na nové trendy v oblasti marketingové komunikace a to především kvůli rozvoji technologií, které přímý marketing a další nové formy umožňují.

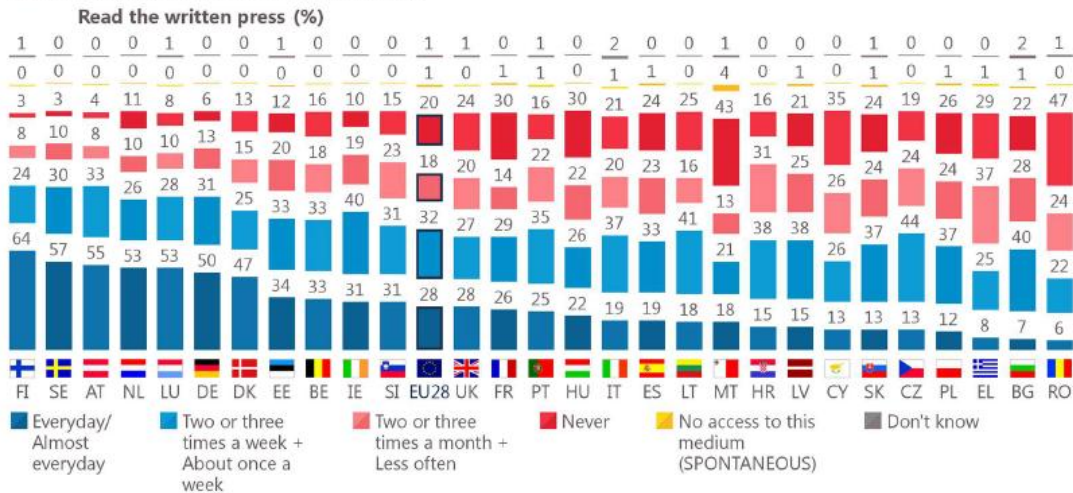
Technologický vývoj, zejména tedy internet a mobilní technologie umožňují marketérům komunikovat se zákazníky novými způsoby. Zákazník je tak díky technologiím více zapojen do komunikace s firmou a ostatními potenciálními kupujícími. Jinými slovy, zákazníci již pasivně nepřijímají informace od firem, ale stávají se více aktivním článkem integrované marketingové komunikace a je jim i umožněno tvořit vlastní obsah, který marketingovou komunikaci firmy může

ovlivnit (Batra, 2016). Batra (2016) tomuto tématu věnuje celou svou publikaci a přibližuje tak nutnost integrace tzv. „**nových médií**“ do komunikačního mixu firem. Zmiňuje, že zvýšený vliv jedinců zapříčiněný digitálními médii na rozhodování ostatních o koupi produktu nebo o vztazích k firmě nese svá pro a proti. Na straně firmy se jedná o šíření publicity, reklamy „zdarma“ pomocí tzv. **virálního marketingu** nebo **word-of-mouth**, které má skrze digitální nástroje mnohem rozsáhlejší dosah a vliv než přes média tradiční. I u **guerillového marketingu** lze opět zasáhnout mnohem větší publikum než tradičními mediálními kanály. Analytické nástroje digitálních médií navíc umožňují lépe cílit na konkrétní zákazníky a přizpůsobovat tak firemní nabídku. To vše vzhledem k tomu, že lze sledovat spotřebitelovo chování, preference nebo problémy, které často spotřebitel samovolně sdílí s virtuálním světem. Digitální media poskytují zákazníkovi možnost instantní zpětné vazby k firmě, která posléze může vést k promptní nápravné reakci u firmy a vyvarování se tak obdobných chyb do budoucna. Na druhé straně to pro firmy znamená vyšší zátěž vzhledem k plánování a realizaci komunikačního mixu. Vybrané nástroje přímého on-line marketingu a komunikace musí být důkladněji plánovány a s opatrností udržovány a spravovány. Firma může **informace** ohledně produktů a sebe sama (**info-marketing**) s pomocí webových stránek, sociálních sítí a dalších on-line nástrojů snadněji šířit, a zákazníkovi tak poskytovat komfort v jejich hledání. Na druhé straně, posun směrem k zákazníkovi a vyšší autorita zákazníka v marketingové komunikaci pak znamená, že firma ztrácí částečně kontrolu nad celou komunikací a sdělení firmy mohou nabírat jiného směru, než bylo zamýšleno. Příkladem může být šíření digitálního **obsahu (content-marketing)**, který v přetvořené formě nebo ve formě vlastní tvorby nespokojeného zákazníka poškozuje firmu. Zákazníci na druhé straně získávají větší volnost ve svém projevu a svými názory tak více ovlivňují aktivity firmy, což může vést k jejich větší spokojenosti. Svými názory také zákazníci přímo ovlivňují ostatní uživatele digitálních médií a tak firmě mohou přitahovat nové potenciální zákazníky (větší dosah word-of-mouth). Pokud jsou zákazníci spokojeni, mohou tvořit svůj vlastní obsah, který dále sdílejí a pozitivně zvyšují popularitu firmy, což opět vede k vyšší oblíbenosti produktů firmy a tak i k vyšším výkonům a prodejům. Mezi trendy v oblasti on-line marketingu spadá také možnost firem spolupracovat s vlivnými jedinci, tzv. „**influencery**“, kteří působí

zejména na sociálních platformách a svým názorem ovlivňují své následníky, tzv. „*followers*“, v jejich preferencích a nákupním chování (Batra, 2016). Mobilní technologie dávají zákazníkům a firmám možnost komunikovat ihned skrze komunikační platformy, reklama lze zakomponovat různými způsoby do mobilních technologií a aplikací a má tak mnohem větší rozsah a vliv. Firmy se tak dle Batra (2016) mají více zabírat porozumění zákaznickovy cesty ke koupi produktu (*path-to-purchase*), aby mohly příslušně upravovat a řídit své komunikační snahy se zákazníky. Nestačí se tímto zabírat pouze otázkou, jaké má firma dostupné komunikační nástroje, ale které komunikační nástroje její zákazník využívá a na ty cílit (Batra, 2016).

Jak bylo zmíněno v počátku této kapitoly, nejedná se pouze o znalost dostupných nástrojů komunikačního mixu a následování aktuálních trendů, ale také o **porozumění, jak jsou rozdílné nástroje na různých trzích efektivní**. Zejména se tak dá hovořit o úspěchu a dosahu reklamy při použití rozdílných médií, jelikož jednotlivé trhy (národy) preferují jiná média a na sdělení skrze ně reagují odlišně. Dle Machkové (2006) je pro západní svět a mladou generaci typický skeptický přístup ohledně televizního vysílání. V Německu lze například v automobilovém průmyslu zdůraznit vliv periodik, kdy dílčím příkladem může být časopis *AutoBILD*, který má se svým oceněním *Das Goldenes Lenkrad* a dalšími recenzemi nebo články srovnávající mnohé výrobce automobilů značný dopad na spotřebitelovo rozhodování. Tisková reklama je nadále velmi pozitivně vnímána i v dalších zemích, jako je Finsko nebo Švédsko. Ve východních zemích EU na druhou stranu hraje prim ve sledovanosti televizní vysílání. Vodítkem pro význam zejména těch tradičních médií může být opakovaný výzkum vedený Evropskou Unií, který dle jednotlivých zemí a demografických kritérií zachycuje trendy po jednotlivých zemích EU ve využívání médií, příklad viz níže (Machková, 2006; Eurobarometer 88, 2017).

QE3.4 Could you tell me to what extent you...?



Zdroj: EU data portal (<https://ec.europa.eu/>)

Obr. 2.: Čtenost tisku dle zemí EU

1.1.3 Značka a její image

Značka (brand) úzce souvisí s tématem marketingové komunikace a především produktu, na který právě přes téma značky tato práce naváže v další kapitole. Z historického hlediska v jisté podobě existují značky již několik staletí, ne-li tisíciletí a jejich hlavní účelovost se nijak výrazně nezměnila. Už prehistorické výrobky kameníků, hrnčírů a dalších řemeslníků nesly označení, které utvrzovalo kupujícího ve spolehlivosti a kvalitě výrobku, který kupují. Značky tak lze nalézt už na brzkém čínském porcelánu, džbáněch z doby Říma nebo Řecka a jiného zboží např. z Indie z dob okolo 1300 př. n. l. Ve středověku se přidali tiskaři, zlatníci, pekaři a v obecné rovině různé cechy, které značením zboží chránili své monopolní postavení a vytlačovali výrobce podřadného zboží. Zmínění pekaři byli v Anglii dokonce nuceni značit své pekařské výrobky, aby v případě nedostání váhy a dalších aspektů výrobku bylo známo viníka a pekař mohl být sankcionován. Směrem k novodobějším dějinám se značky začaly objevovat u tabákových výrobků nebo např. u patentovaných léků. Obchodní značka (branding), jak je známa v současné podobě se objevuje v druhé polovině 19. Století. Důvodem je stupňující se vliv a význam mezinárodních firem a velkovýroby díky industrializaci, přibývajícím masové produkci, vývoji dopravy a tudíž i zlevňující se logistice zboží nebo i kvůli zrodu prvních masových medií (Keller, 2007). Produkty jsou tak spojeny s entitou, která je vytváří, a tím má zákazník možnost snadno

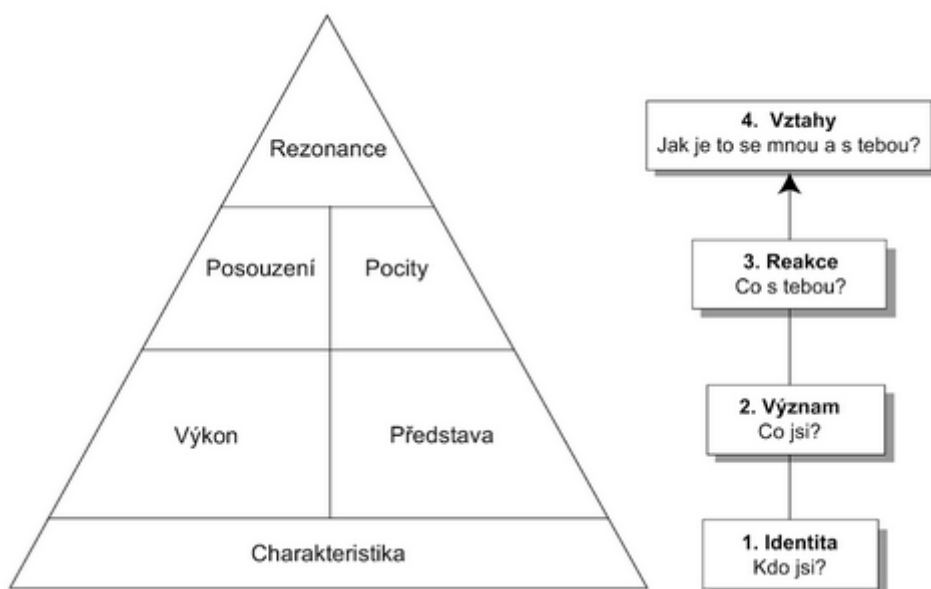
identifikovat, který producent se za vybraným produktem schovává a jaká je jeho image nebo reputace. Pokud je zákazníkova zkušenost s vybraným výrobkem uspokojivá nebo nikoliv, tím tak jednoznačně ví, kterým dalším výrobkům téhož výrobce se má věnovat nebo vyhnout. Low (1994) zmiňuje, že tento fakt je až klišé dnešních marketingových knih, avšak před cca 100 lety benefit značky zkrátka chyběl v mnohých oblastech spotřebitelského zboží (Low, 1994; Keller, 2007; Wood, 2000).

Belch et al. (2003) zmiňují, že značky (branding) v dnešní době hrají velmi významnou roli. Ve spojení s marketingovou komunikací se jedná o roli v procesu vývoje a udržení identity a hodnoty značky (brand identity, brand equity). I Keller zmiňuje: „Tvorba a příslušné řízení (hodnoty) značky se stalo hlavní prioritou pro firmy všech velikostí, ve všech typech odvětví a ve všech typech trhů“ (Belch et al., 2003, str. 22, volný překlad autora). Významnost značky podtrhává dnešní přemíra produktů a služeb na trhu, které sehrávají každodenní boj o zákazníky. Zákazníci na druhé straně mají stále méně času pro rozhodování, který produkt nebo službu zvolit, a proto produkty nebo služby etablované a známé značky přináší výrobcům nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Silná zákazníkova asociace a ztotožnění se značkou se tak může stát rozhodujícím faktorem vedoucí ke koupi daného produktu nebo služby (Belch et al., 2003; Keller, 2007; Wood, 2000). Co tedy představuje identita značky, její hodnota a co vůbec značku tvoří?

Definice značky není snadným úkolem, každý z nás za značku vnímá a považuje něco jiného. Americká marketingová asociace definuje značku jako: „Jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobku a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“ (Keller, 2007, str. 33). Keller (2007) právě zmiňuje, že dle mnoha manažerů z praxe se za značkou schovává mnohem více a pojmenovávají ji jako něco, co se vrylo do povědomí lidem a má své jméno a postavení v obchodní sféře. Z tohoto důvodu ji Keller (2007) definuje následovně: „Značka je produktem, ale takovým produktem, který dodává další dimenze, jež značku odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby“ (Keller, 2007, str. 34).

Identita značky (brand-identity) je dle výše uvedených definic a autorů složena pomocí prvků jako název, logo, symbol, slogan, zvolené barvy nebo grafické styly, představitelé, určitý styl a hlas, se kterým se zákazníci komunikuje, aj. Tyto prvky tvoří identitu značky, resp. představují, jak se chce značka prezentovat v očích zákazníka a co ji odlišuje od druhých (Keller, 2007). Vhodným analogickým příkladem je vzájemné představování dvou neznámých osob, které zahrnuje většinou vyprávění o tom, jak se kdo jmenuje a čím je. Budování identity značky je velmi podobným konceptem. S identitou značky se pojí také **image značky (brand-image)**. Image značky není ničím jiným, než realistickým obrazem identity značky v myslích zákazníka – jinými slovy se jedná o identifikaci značky a firmy, která za značkou stojí v myslích zákazníků (positioning). Z této roviny uvažování vyplývá, že koncentrace na tvorbu správné identity značky nese ruku v ruce silnou image značky v myslích zákazníků (Keller, 2007; Belch et al. 2003).

Brand equity (hodnota značky) představuje „přidanou hodnotu“ se kterou značka obohacuje produkt nebo službu. Právě takovéto obohacení produktu nebo služby značkou se nazývá „**branding**“. Keller (2007) představuje hodnotu značky na **CBBE modelu** (customer-based brand equity) a tak i definuje, jak silnou maximalizovat a budovat hodnotu značky (Keller, 2007; Wood, 2000).

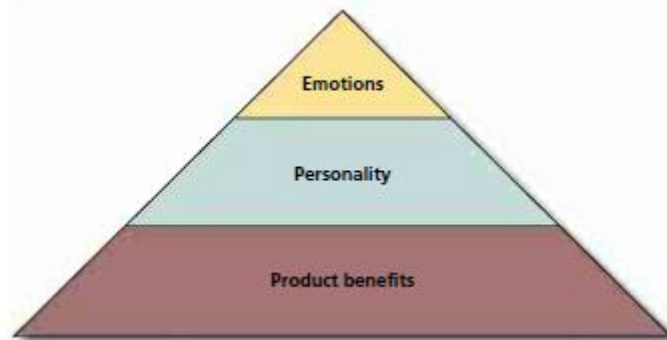


Zdroj: Keller, 2007, str. 106

Obr. 3.: CBBE model, hodnota značky z pohledu zákazníka

Základnou modelu je identita, kterou představuje již popsaná identita značky a firmy za ní stojící. Druhou úrovní je význam značky, na ten se lze dívat ze dvou pohledů a to výkonem značky a představou o značce. Výkon v této úrovni představuje zákazníkovo vnímání či očekávání vzhledem k výkonnosti značky a příslušných produktů, tedy např. produktové vlastnosti a spolehlivosti produktu, stylu a designu nebo příznivé ceny a kvalitního zákaznického servisu. Představa v rámci této úrovně vyjadřuje právě image značky, kterou zákazník vnímá. Třetí úrovní je reakce, kdy se jedná o zákazníkovo reakci na značku a příslušný produkt. Pokud je zkušenost negativní, označuje je autor modelu jako posouzení (judgements), pokud pozitivní, tak se jedná o pocity (feelings). Model CBBE zakončuje úroveň vztahová, neboli rezonance. Jen velmi málo značek dosahuje této úrovně - jedná se o úroveň, kdy značka vzbuzuje velmi silnou psychologickou a společenskou asociaci se značkou a ostatními, kteří jsou ji věrní. Jedním z příkladů této úrovně mohou být motocykly Harley Davidson, kdy vlastníci těchto motocyklů jsou značce nejen naprosto oddaní, ale tato značka funguje i jako sociální pojítko mezi nimi (Keller, 2007).

I Belch et al. (2003) spojuje marketingovou komunikaci a značku a to z pohledu vztahu, resp. emocionálních vazeb, které si zákazníci ke značce budují. Koncept tohoto budování emocionálních vazeb zákazníkem ke značce nabývá třech úrovní. Základní úroveň představuje, jak zákazníci přemýšlí o značce vzhledem k užítku z produktu. Toto vzniká zejména z racionálního učení a poznání a lze měřit s pomocí toho, jak reklama a jiná forma propagace komunikuje produktové informace. Zdůrazňuje, že zákazníci této úrovně nejsou velmi loajální značce. V druhé úrovni zákazníci přisuzují osobnost značce, tzn., že značku považují např. za agresivní, dobrodružnou nebo věrnou či konzervativní. Toto zákazníkovo poznání plyne z celkového pocitu a ze skrytých vodítek v reklamě nebo při jiné formě propagace produktů. Třetí a to nejsilnější úrovní vztahu zákazníka a značky je emocionální vazba, která zaručuje maximální oddanost zákazníka. V reklamě a propagaci produktů značek se „útočí“ na city zákazníků a tak se z např. z běžných platebních prostředků, jako je MasterCard, stává prostřednictvím komunikačních kampaní citová záležitost, protože některé věci prostě nejsou k zaplacení, na zbytek je tu právě MasterCard (Belch et al., 2003).



Zdroj: Belch et al., 2003, str. 278.

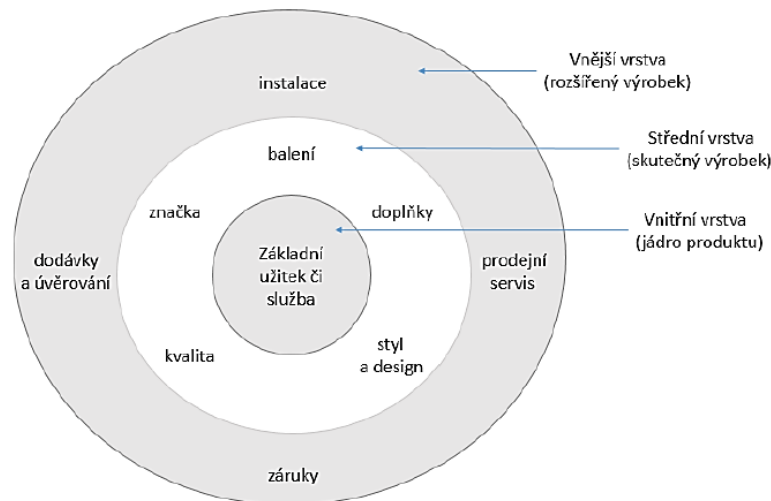
Obr. 4.: Úrovně působení značky na zákazníka

Jak již bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly a také jak z ní vyplývá, značka je nedílnou součástí marketingové komunikace a sama o sobě produktem, který obohacuje fyzický produkt firmy a podporuje jej tak v úspěchu na trhu. Co je produkt, jak jej marketing vnímá a jakým způsobem se produkty vyvíjí, aby uspěly na trhu – těmto oblastem se věnuje kapitola následující.

1.2 Produkt

Samotná podstata a atributy produktu jsou faktorem jeho úspěchu na trhu (Cooper, 1994). Produkt neboli výrobek zastává zásadní roli v marketingovém mixu a lze definovat jako vše, co je výstupem produkčního procesu, lze nabídnout k prodeji a je předmětem spotřeby. V případě hmotných produktů se jedná o výrobky, za nehmotné produkty považujeme služby. Od výrobku a služeb je u zákazníků očekáváno více, než jejich základní účel, kvůli kterému existují. Do zákaznickova očekávání a tedy i následného rozhodování, zda výrobek zakoupí, tak vstupují i další faktory, jako je např. obal, design, kvalita, značka, záruky, aj. Marketing z tohoto důvodu chápe výrobek v komplexnější formě a autoři, zabývající se produktovým marketingem, proto definují tři pomyslné vrstvy produktu. Za základní vrstvu je považováno **jádro** produktu. Jádro produktu odpovídá na otázku, proč zákazník produkt kupuje, vyjadřuje základní účel existence produktu neboli benefit, který zákazník zakoupením získává. U automobilu se tak jedná např. pohodlí a rychlost cestování. Druhá vrstva zahrnuje **skutečný fyzický produkt** a jeho atributy – jedná se tak o obal, cenu, rozměry, design, kvalitu, barvu, styl, značku a další. Třetí vrstvu produktu tvoří

rozšířené funkce nebo doplňkové služby, které jsou s produktem společně prodávány. Může se tak jednat například o doručení produktu do domu, instalace na určené místo nebo o záruku či zajištění financování (Kotler, 2001; Boučková, 2003).



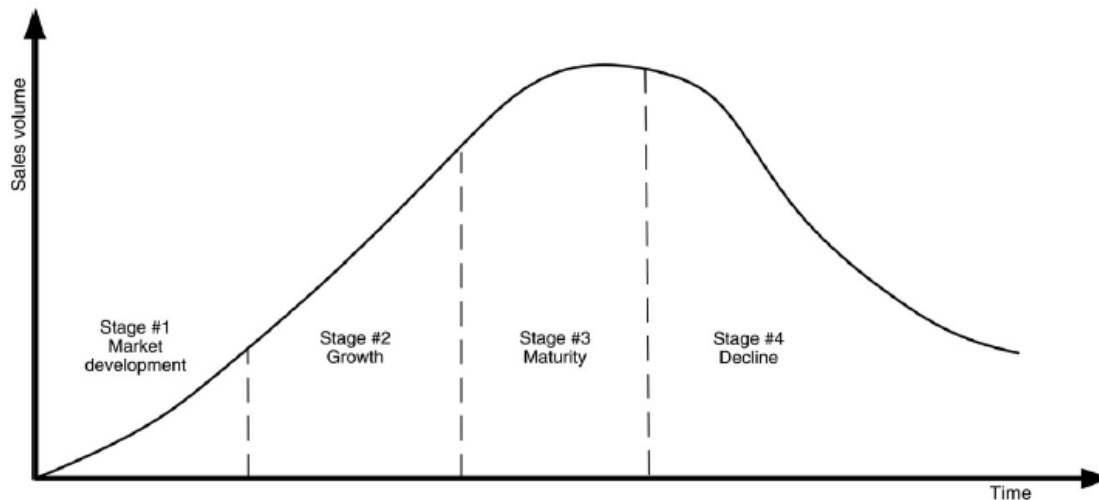
Zdroj: Kotler a Armstrong, 2001

Obr. 5.: Dimenze produktu

1.2.1 Životní cyklus produktu

Koncept životního cyklu produktu chápe produkt jako živý organismus a stejně jako živý organismus i produkt prochází různými stádii své existence. Lze očekávat, že produkt se bude v čase na trhu chovat odlišně. V různých fázích existence produktu na trhu tak firma může očekávat odlišnou poptávku po produktu a v důsledku tak rozdílné objemy prodeje, náklady na produkt a zisky z něj plynoucí. Koncept cyklu produktu vznikl mezi lety 1950-1970 a byl popsán mnohými autory. Nejpropracovanější přístup k tomuto k produktu a jeho chování na trhu pochází od autora T. Levitta (1965), který popisuje čtyři fáze (viz obr. 4 níže), kterými produkt na trhu prochází, a to **zaváděcí fáze** (market-introduction), **růstová fáze** (growth), **fáze zralosti** (maturity) a **fáze úpadku** (decline). Některé další zdroje přidávají nultou fází, tedy development – **výzkumnou a vývojovou fází produktu**, avšak vyskytuje se více variací (Cao, 2012, Levitt, 1965). Pro tuto práci je zvolena pětifázová koncepce životního cyklu produktu. Dle Cao (2012) také někteří autoři této myšlenky podotýkají, že produkt nemusí procházet všemi

fázemi a je možné, že např. ve fázi růstu náhle prodeje mohou upadnout (Cao, 2012).



Zdroj: Převzato z Cao (2012), str. 8:647; orig. Levitt (1965)

Obr. 6.: Vývoj prodejů vzhledem k fázím životního cyklu produktu

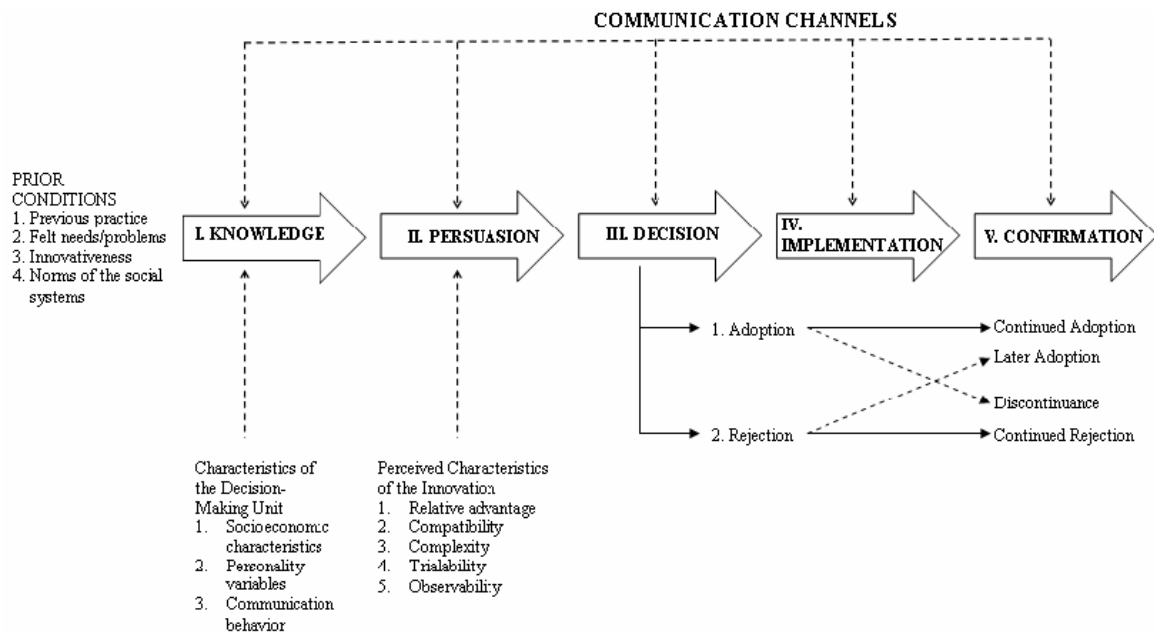
Klíčovou myšlenkou rozdělení života produktu na trhu na rozdílné fáze jsou strategické přístupy, které by na příslušné fáze měly být aplikovány. Fáze cyklu produktu jsou v této souvislosti základem pro produkční plánování a řízení (Cao, 2012). Nultá fáze, tedy **fáze výzkumu a vývoje** produktu nastává ve chvíli, kdy firma zvažuje vstup na nový tržní segment nebo také v reakci na konkurenci, kdy se firma snaží udržet svůj tržní podíl. Tato fáze logicky nese ruku v ruce nulové prodeje a velmi vysoké náklady. Pokud je produkt vyvinut, nastává **fáze jeho zavádění** na trhy. V této fázi rostou objemy prodejů velmi pomalu a je nutné produkt podpořit marketingovou komunikací a co nejvíce jej přiblížit zákazníkovi a ostatním zainteresovaným stranám, jako jsou distribuční články, a tím tak vytvořit poptávku po produktu. V této fázi jsou náklady na jednu prodanou jednotku stále vysoké, v případě nového inovativního produktu je malá nebo až žádná konkurence a stejně tak zisky, především kvůli velkým nákladům stále nepřicházejí. Ve **fázi růstu** je produkt již značně rozpoznáván trhem a objemy prodejů prudce stoupají. Náklady na produkt klesají kvůli úsporám z rozsahu a začíná se objevovat příslušná ziskovost. Na trh avšak vstupuje konkurence s obdobnými, konkurujícími produkty a tím tak obecně klesá cenová hladina produktů v segmentu. Následující čtvrtá **fáze zralosti** přináší značné snížení

nákladů na produkci, na druhé straně objem prodejů a celkový zisk z prodeje začíná klesat především kvůli záplavě segmentu konkurenčními produkty. Nastává nasycení trhu, resp. segmentu, na kterém firma působí se svým produktem a firma tak musí cílit na zvyšování svého tržního podílu v segmentu např. pomocí diferenciací nebo diverzifikací vlastností produktu. V poslední **fázi** nastává **úpadek** a objemy produkce a prodejů značně klesají, profitabilita z produktu se ztrácí a firma musí uvažovat nad uvedením nového provedení produktu nebo nad kompletně novým produktem, který by celý proces života produktu na trhu spustil znovu od začátku (Levitt, 1965; Cao, 2012; Kotler, 2001).

I teorie životního cyklu produktu nepřímo naznačuje, že je pro firmy zásadní vývoj inovativních produktů, které se stávají prostředkem k získání žádaných zisků. Obrození produktu v jeho životní fázi úpadku nebo nahrazení novým produktem, který zaujme zákazníka novými technologiemi, se stává nutností v trzích s produkty vysoce-technické podstaty, jako je právě automobil. Jak ale zákazníci obecně reagují na inovativní produkt? Jakým způsobem vyvíjet produkty, které již svou podstatou předurčují svůj úspěch na trhu? Teorii za těmito tématy se zabývají následující podkapitoly.

1.2.2 Přijímání inovací zákazníkem

V návaznosti téma produkt a uvedení nového produktu na trhy je nutné zmínit, že reakce zákazníků se na tento produkt mohou lišit, a to i přes to, že je vytvořen a zvolen vhodný komunikační mix na základě racionální segmentace, zacílení a umístění produktu nebo značky (positioningu) u potenciálních zákazníků. Tento jev je způsoben zejména inovativní povahou produktu. Kotler (2001) a původce této myšlenky Rogers (2003) zmiňují, že na inovativní produkt nebo službu reagují spotřebitelé různým způsobem, a tudíž rozhodovací proces o přijetí inovace spotřebitelem definují následovně.



Zdroj: Převzato z Sahin (2006), str. 15.; orig. Rogers (2003)

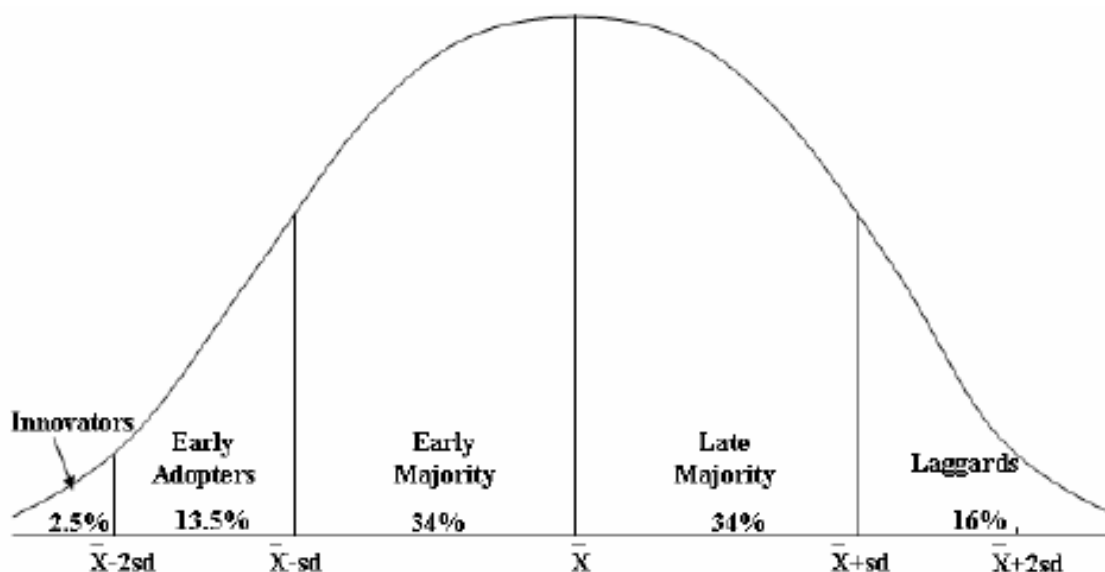
Obr. 7.: Model pěti fází inovačně-rozhodovacího procesu

Za **nultou fází** rozhodovacího procesu ohledně přijetí inovativního produktu lze považovat interní a externí okolnosti ovlivňující dotyčného spotřebitele, např. tedy jeho předchozí praxe nebo problémy a potřeby, kterým aktuálně čelí, či také normy sociálního systému, ve kterém se nachází. **První fází** je spotřebitelovo **uvědomění**, že je na trhu nový inovativní produkt - to avšak neznamena dostatečnou informovanost, aby mohlo dojít ke koupi produktu. Nejprve tak musí vzniknout **zájem-přesvědčení**, ze kterého plyne spotřebitelova touha seznámit se s novým produktem blíže. Tuto druhou fází ovlivňuje zejména podstata inovace – např. kompatibilita, komplexita, relativní výhoda produktu, aj. V následné fázi se na základě zjištěných informací dále spotřebitel **rozhoduje**, zda nový produkt **stojí za zkoušku**. Jedná se o klíčovou fází v rozhodovacím procesu, zda inovaci spotřebitel přijme nebo odmítne. V další fázi, pokud je inovační produkt přijat, dochází právě k **vyzkoušení** onoho produktu, tzn., že se spotřebitel např. vydává do prodejny, kde se fyzicky s inovativním produktem seznamuje a porovnává, zda produkt a jeho atributy skutečně vycházejí a odpovídají informacím, které se dozvěděl dříve skrze marketingovou komunikaci firmy. V závěrečné **fázi potvrzení** spotřebitel vyhodnocuje své poznatky a dochází k jeho finálnímu rozhodnutí, zda

inovační produkt přijme a zakoupí nebo nikoliv (Kotler, 2001; Rogers, 2003; Sahin, 2006).

Na základě tohoto jevu v nákupním chování spotřebitele lze potenciální zákazníky rozdělit do několika, co se počtu týče, nehomogenních skupin. Tyto skupiny vyjadřují, jak rychle jsou spotřebitelé ochotni inovativní produkt nebo službu přijmout. Rogers (2003) rozdělil a pojmenoval tyto skupiny na **inovátory** (innovators), **včasné přijemce** (early-adopters), **ranou většinu příjemců** (early-majority), **pozdní většinu příjemců** (late-majority) a **zaostalce** (laggards). Dle Rogerse (2003) a Kotlera (2001) **inovátoři** jsou ti, kteří jsou ochotni přijmout inovativní produkt i za rizika např. nezralosti produktu, a tím tak nenaplnit svůj očekávaný užitek z něj plynoucí. Inovátoři jsou také ti, kteří právě vnášejí inovativní produkt mezi ostatní ve společnosti, a tudíž se jedná se o velmi malý podíl populace potenciálních zákazníků, přibližně 2,5%. V případě inovátorů se tak často se jedná o jedince vybočující ze zaběhlých společenských pravidel, kteří mohou jít tzv. „proti proudu“. **Včasní příjemci**, představující cca 13,5%, jsou více limitováni hranicemi společnosti než inovátoři, a tak přijímají inovaci s větší rozvážností, avšak stále se jedná o jedince, kteří přijmou inovaci relativně rychle oproti ostatním spotřebitelům. Včasní příjemci dle Rogerse (2003) zastávají vůdcovskou roli ohledně přijímání inovací a svou volbou tak snižují nejistotu ostatních. Následující příjemci inovace jsou rozděleni na ranou většinu příjemců a pozdní většinu příjemců, obě po cca 34%. **Raná většina** je stále ochotnější produkt přijmout, než pozdní většina, která od předchozích kategorií získává všechny informace o inovativním produktu a zaujímá tak spíše skeptickou pozici k jeho přijetí. Závěrečnou částí populace spotřebitelů pak tvoří **zaostalci** neboli konzervativci, přibližně 16%. Jedná se o jedince, kteří přijímají inovace a změny nejpomaleji a vyčkávají tak, dokud se produkt u ostatních plně osvědčí. U této skupiny Kotler (2001) zmiňuje, že je nutné, aby nové inovativní produkty vycházely z tradic těch přechozích, jinak nemusí být přijaty vůbec.

Kategorizaci populace potenciálních zákazníků lze s pomocí křivky normálního rozdělení vyjádřit, viz následující obrázek, kde „X“ zastává průměrný přístup k inovacím potenciálního zákazníka v odvětví (Kotler 2001; Rogers 2003, Sahin 2006).



Zdroj: Převzato z Sahin (2006), str. 15.; orig. M. Rogers (2003)

Obr. 8.: Kategorizace populace ve vztahu k přijímání inovací

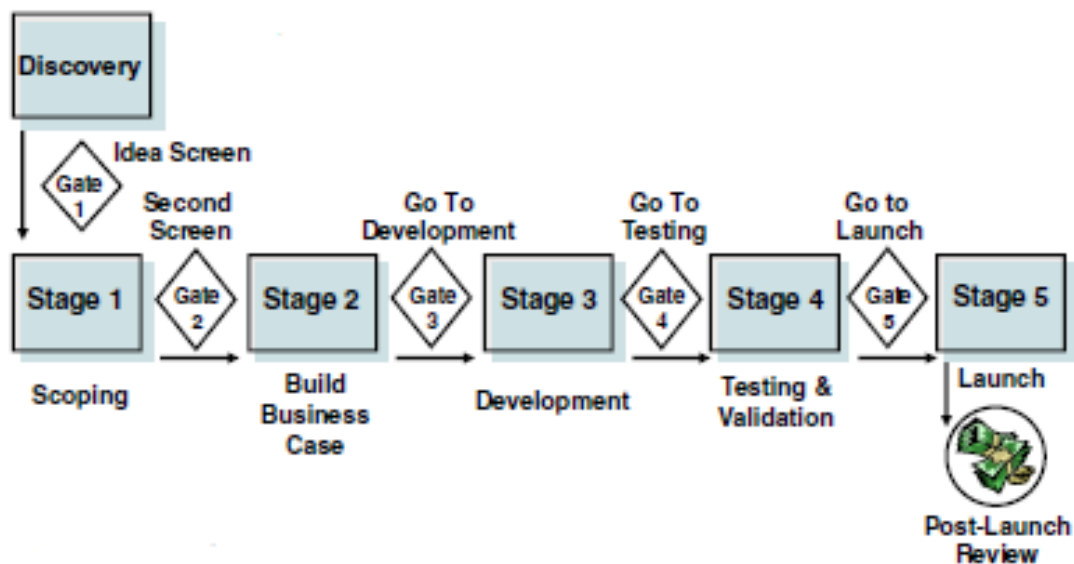
V souvislosti s tímto teoretickým přístupem k inovacím a v souladu s marketingovou komunikací lze soudit, že v rámci komunikační kampaně pro uvedení nového produktu na trh se firma nepřímo soustředí na kategorie inovátorů a včasných příjemců, tedy na 15 % objemu celé populace potenciálních zákazníků. Jinými slovy, při fázi zavádění inovativního produktu na trhy lze až u 15% potenciálních zákazníků z cíleného segmentu očekávat vysokou úspěšnost komunikace (při správné formulaci) a produktu samotného (Chen, 2007).

1.2.3 Vývoj produktu

Vývoj nového produktu je jedním z nejdůležitějších procesů, které přináší firmě hodnotu a to v jakémkoliv odvětví. Nové produkty generují zájem a vzrušení ze strany zákazníků a přináší nové obchodní příležitosti pro firmy skrze produkty, které zákazníkům přinášejí lepší, pohodlnější nebo levnější cesty k uspokojení svých potřeb (Popa, Tanasescu, 2010). Obecně uznávaným mýtem je, že 70-90% nových inovací zaniká, avšak Asociace pro vývoj a management produktu (Product Development and Management Association, PDMA) dle svých studií udává, že selhání u nových produktů po zavedení na trh nastává v rozmezí 30-49%. I přes nižší míru selhání, než je běžně známo, se i přesto jedná o velké peněžní sumy, které firmy vynaložením na vývoj těchto nových produktů riskují

s nejistým výsledkem. Proces vývoje nového produktu je komplikovanou záležitostí a tak literatura zmiňuje mnoho přístupů, jak v jeho procesu postupovat. Takovými je například **Scorecard-Markov model**, **IDEO proces**, **BAH model** nebo nejvíce rozšířený **Stage-Gate model**, který bude více přiblížen v této kapitole (Smartsheet.com, 2018).

Autorem **Stage-Gate** modelu je R. Cooper, který svůj model popisuje jako „Koncepční a operační mapu pro přesun projektu nového produktu z fáze nápadu do uvedení na trh a dále“ (Cooper, 2008, str. 2:213-232, volný překlad autora). Grafické znázornění Cooperova přístupu viz níže.



Zdroj: Cooper (2008), str. 3:213-232

Obr. 9.: Stage-Gate model

Každá fáze tohoto procesu sestává z aktivit, integrované analýzy těchto aktivit, výsledků a tzv. go/kill rozhodujícím bodem. Aktivity zahrnují sběr informací projektovým týmem, integrovaná analýza hodnotí výsledky tohoto sběru informací a výsledek integrované analýzy slouží jako vstup do dané brány (gate). Branou je právě „Go/kill/hold/recycle“ rozhodnutí, které jinými slovy zahrnuje zhodnocení všech dosavadních výsledků a dochází k rozhodnutí, zda dosavadní nápadu pokračovat (go), opustit jej (kill), pozdržet jej (hold) nebo recyklovat se změnami.

Celý model procesu tak začíná nultou **fází objevení** (discovery). Jedná se o přípravnou fázi projektu, ve které firma formuje nápad a projekt nového produktu. Tu následuje fáze první, tzv. scoping, který dále vyhodnocuje produkt a trh, na který by měl produkt mířit. V této fázi se využívá např. SWOT analýzy k vyhodnocení, jakou přidanou hodnotu může firmě a zákazníkovi produkt přinést. Druhou **fází** je **vyhotovení obchodního plánu** (build-business-case), tedy daný produkt je podrobně definován a analyzován, hodnotí se legální aspekty ovlivňující jeho vznik, proveditelnost celého projektu, finanční predikce a náročnost a další. Třetí **fází** představuje zakomponování dosavadních plánů do reality a dochází k **vyhotovení** prototypů nového produktu (development). Čtvrtá fáze zahrnuje testování a validaci (testing-and-validation) vyhotoveného produktu, nejedná se již o prototyp, ale produkt téměř připravený k prodeji. Testuje se tak v terénu (field-testing) např. s pomocí externích odborníků a následně na trhu, pokud předešlé testování obstojí. Pátá **fáze** zahrnuje právě **zavedení produktu na trhy** (launch-and-implementation). V této fázi přichází na řadu marketingová strategie, a tudíž marketingová komunikace, a produkt se s pomocí marketingové kampaně zavádí na trhy. V této fázi také dochází k plánování prodejů a objemů produkce, koordinace distribuce, aj. Závěrečnou fází je zpětné hodnocení zavedení produktu na trhy a s vyhodnocením zpětné vazby trhu dochází k úpravě výrobních a prodejních plánů firmy (Cooper, 2008; Gerhard et al., 2008).

Cooper (1994) se také věnuje faktorům, ovlivňující úspěch produktu na trhu, a na které by mělo být dbáno už při jeho vývoji. Dodává, že doručením unikátních benefitů a zákaznické hodnoty rozděluje produkty na vítězné a odpadlíky více než faktory ostatní. Konkrétně se tak jedná o (Cooper, 1994):

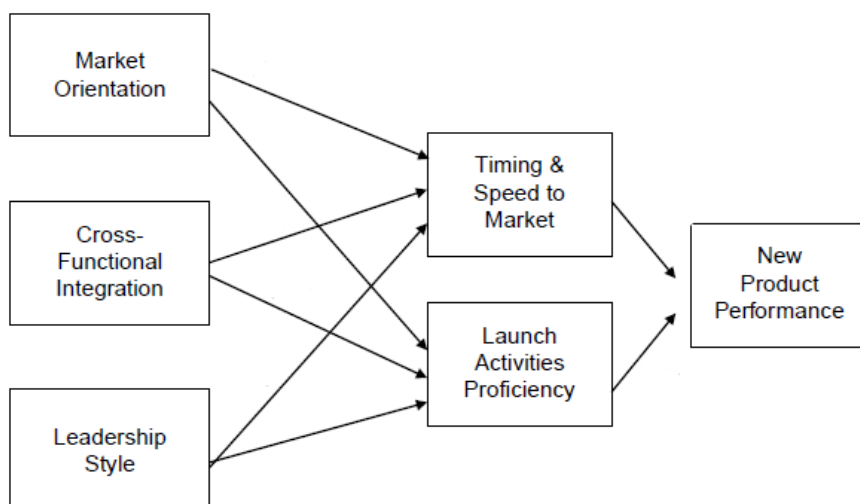
1. Unikátní atributy a charakteristiky produktu, které nenabízí žádný z produktů konkurence.
2. Dobrá „hodnota za peníze“ (value-for-money) pro zákazníka.
3. Produkt má být vždy lepší v naplňování zákaznických potřeb než konkurenční produkty.
4. Produkt musí disponovat excelentní **relativní** kvalitou vzhledem ke konkurenčním produktům a k očekáváním zákazníka ohledně kvality produktů v segmentu.

5. Lepší poměr ceny a výkonu pro zákazníka, opět vzhledem ke konkurenci.
6. Produkt by měl disponovat aspekty, které jsou zákazníkem vnímány jako velmi užitečné.
7. Všechny tyto benefity musí být zákazníkem na první pohled snadno rozpoznatelné.

1.3 Význam a řízení komunikačních kampaní

Jak již naznačila předchozí kapitola, produkt je zaváděn na trhy pomocí marketingové komunikační kampaně. Jenže mít zkonstruovanou a připravenou komunikační kampaň je jen střípkem celé skládky. Uvedení produktu na trh je společnou snahou všech vnitřních oddělení firmy od výroby, logistiku až po marketingové oddělení či oddělení mezinárodního prodeje. V návaznosti jsou také zapojeny všechny články distribuce v jednotlivých trzích. Celé toto úsilí je nutné dostatečně koordinovat a kontrolovat, zda jsou naplněny všechny centrálně stanovené předpoklady k úspěšnému uvedení produktu na trhy.

R. Calatone et al. (2012) zmiňují, že jedním z hlavních přispěvatelů úspěšnosti nově zaváděného produktu na trhy je zrychlení, resp. zkrácení času potřebného k jeho uvedení na trhy (time-to-market, speed-to-market). Druhým faktorem, který velmi napomáhá k výkonnosti nového produktu jsou pak účinné a velmi kvalitně odvedené aktivity prováděné výrobcem nebo distributorem při zavádění produktu na trh, jinými slovy velmi dobře odvedená komunikační kampaň. Tyto dva faktory, tedy úroveň a kvalita aktivit komunikační kampaně a zkrácený čas k uvedení produktu na trh dle Calatoneho (2012) a spoluautorů ovlivňují mezi všemi vstupy zejména styl vedení zaměstnanců, síla integrace mezi jednotlivými odděleními a v neposlední řadě také orientace na trh nebo zákazníka. Graficky znázorněno viz následovně.



Zdroj: Calatone et al. (2012), str. 4:290-309.

Obr. 9.: Faktory vstupující do úspěšnosti produktu pro jeho zavedení na trh

Nutnost orientace na trh a potřeby zákazníků byla již prodiskutována v předchozích kapitolách, především v kapitole pojednávající o marketingové komunikaci a její úspěšnosti. Calatone et al. (2012) k tomuto tématu dodávají, že kulturní orientace firmy, která generuje určité procesy uvnitř organizace ústí a ovlivňuje samotnou podstatu a efektivitu marketingových aktivit a výsledků zaváděného produktu. Dále velmi důležitým a doposud nediskutovaným faktorem je **integrace mezi rozdílnými** funkcemi, tedy **odděleními** v rámci organizace. Silná integrace mezi jednotlivými odděleními a týmy v rámci organizace, která nový produkt uvádí na trh, napomáhá k usnadnění toku informací a tím mají jednotliví členové týmů a oddělení snazší a rychlejší přístup k cenným informacím, které jsou důležité pro jejich pracovní náplň. Informovanost jednotlivých členů rozdílných oddělení v rámci firmy následně generuje promptní reakci, která vede k aktivnímu řešení nebo i předejití možných problémů, které při zavedení produktu na trhy mohou nastat. Nutnost aktivní kooperace mezi jednotlivými týmy a tedy sdílení informací nespadá pouze na zaváděcí komunikační kampaň samotnou, ale velmi ovlivňuje také fázi vývoje produktu. Mezi mnohými příklady lze uvést nekorektní výběr dodavatele, který není schopen dodržet svého závazku k dodání dílů. Nákupčí oddělení, pokud aktivně nesdílí informace s ostatními odděleními a řeší nastalou situaci ve vlastní režii s následným selháním, může mít za příčinu

zdržení celého projektu. Tímto jednáním tak může generovat problémy ve výrobě, kdy nejsou díly včas dostupné. V logistice, kdy se zásilka od alternativního dodavatele opožďuje a nabourává tak štíhlý tok dodávek nebo právě v marketingu a jeho komunikaci, kdy USP (unique-selling-proposition) produktu komunikovaného v rámci komunikační kampaně není k uvedení na trh k dispozici. Nedostatečné sdílení informací a tedy chybějící integrace mezi jednotlivými odděleními tak negativně ovlivňuje rychlost, se kterou firma se svými produkty na trhy přichází a i jednotlivé aktivity vykonávané v rámci komunikační kampaně. K tomu, aby byla realizována integrace jednotlivých oddělení a naplněny cíle rychlejšího toku informací je dle Calatoneho (2012) a spoluautorů nutné zajistit **participativního vedení lidí**. Participativní styl vedení lidí motivuje jedince v týmu a mezi týmy jednotně spolupracovat na zefektivnění vnitřních firemních procesů. Participací členové týmu rychleji odhalují informace relevantní k vykonání jejich pracovních úkonů a snadněji odhalují vzniklé nejasnosti, to vše vedoucí k vyšší angažovanosti a úsilí v jejich pracovních úkonech. Integrace mezi jednotlivými odděleními jde ruku v ruce s integrací strategických cílů mezi jednotlivými odděleními, které jsou často ve velkých korporacích protichůdné, a nedostává se tak holistickému pojetí výkonnosti firmy. Příkladem může být oddělení nákupu, které s cílem snížit své náklady na nákup komponentů nebere ohledy na logistické náklady nebo celkovou rizikovost dodavatele. V důsledku je možné, že dodávka dílů je ohrožena a výroba produktů určených pro zaváděcí kampaň na trhy je opožděná. V důsledku je tak nutné samotné uvedení produktů odložit (Calatone et al., 2012).

V návaznosti předchozího odstavce stojí za zmínku výzkum od Hultinga a Talke (2010), který se zabývá **korporátním mind-setem** a jeho vlivy na strategii uvedení nového produktu na trhy a produktovou výkonnost v těchto trzích. Korporátní mind-set vstupuje do strategických rozhodnutí při jejich formování. Studie tak pojednává o analytických schopnostech, postoji k riskování a agresivnímu mind-setu vzhledem k nastavení jasných, avšak ambiciózních cílů při zavedení produktu na trh, jdoucí ruku v ruce se zdatným užitím segmentace a positioningu. Výsledkem studie naznačují, že ambiciózně nastavené cíle mají vlivný význam při zavádění produktu na trhy, avšak pouze za předpokladu, že mohou být „přeloženy“ do konkrétní podoby ve formě operativních aktivit, jelikož

pouhé nastavení sofistikovaných cílů není dostačující. **Analytický mind-set** je velmi přínosnou vlastností jedinců v rámci korporace a má dle studie pozitivní efekt na výsledky kampaně a produktu samotného. Správnou formulací strategie a opatrnou analýzou dostupných dat lze dle studie také dosáhnout lepších výsledků u nového produktu. Odvážný přístup k riziku se dle této studie vyplácí při vstupech na nové trhy a při jasném umístění (positioningu) produktů v myslích zákazníků. V sumarizaci, zdroje firmy v podobě uvažování a mind-setu jedinců formují a vstupují do strategického rozhodování firmy a způsob, jakým jsou jedinci vedeni naskrz firmou, značně ovlivňuje celkové rozhodování firmy ve strategických cílech. Pokud jsou tyto cíle ve své podstatě adekvátně odvážné, lze očekávat jejich přínos pro nově zaváděný produkt (Hulting & Talke, 2010).

Ideálnímu uvedení produktu na trh se věnuje i studie provedená společností IBM v roce 2006. Uvedení produktu na trh popisuje následovně: „Perfektní uvedení produktu na trh je předmětem řízení produktového vývoje a založeno na prosazování komplexních produktů a služeb počínaje designem přes výrobu až po služby spojené s prodejem“ (IBM, 2006, str. 4, volný překlad autora). Jinými slovy IBM vyzdvihuje společnou spolupráci všech oddělení firmy, aby produkt na trh uvedla v co nejkratší míře. Uvedení zejména inovativního produktu na trh v co nejkratším čase dle IBM přináší mnoho výhod – produkt působí na trhu déle než konkurenční produkty, firma dosahuje větší penetrace trhu vzhledem ke konkurenci a těží z vyšších marží. V případě, že produkt obstojí u zákazníků, je pravděpodobné, že se bude zvyšovat povědomí o značce, její uznání a tržní podíl značky. Ze studie dále vyplývá, že jedním z nejdůležitějších vstupů ke zkrácení času potřebného k uvedení produktu je spolupráce s dodavateli a zákazníky a proces vývoje nového produktu, a to až necelými 70% (IBM, 2006).

1.4 Vyhodnocení komunikační kampaně

Pro dnešní svět obchodu nejsou finanční ukazatele a metriky dostačující a to hned z několika důvodů – soustředí se pouze na interní výkonnost podniku a neberou tak v potaz kontext trhu a tím nepracují s nejlepšími možnými výsledky, kterých lze dosáhnout. Z tohoto důvodu R. Best (2012) zmiňuje ve své publikaci, že je nutné zařadit do strategie firmy i **marketingové metriky**, které tyto nedostatky odstraňují. Marketingové metriky poskytují externí pohled na výkonnost firmy, při

čemž je tento pohled tržního charakteru, udává srovnání s konkurencí a svou podstatou podporuje firemní orientaci na zákazníka. R. Best (2012) s odkazem na výzkum provedený Sdružením národních inzerentů (Association of National Advertisers, USA) uvádí, že 51% (n=370) respondentů z řad generálních ředitelů různých industriálních oblastí shledává, že marketing smysluplné metriky nemá (Hyde, Landry & Tipping, 2004). Opak je spíše pravdou a proto v této kapitole budou představeny obecné marketingové metriky a poté zaměření právě na komunikační kampaň a úspěch nového produktu (Best, 2012).

V marketingu rozlišujeme dle Besta (2012) čtyři kategorie marketingových výkonnostních metrik (Best, 2012):

1. **Tržní metriky:** tyto měří trh k aktuálnímu výkonu a ziskovosti firmy. Příkladem je relativní podíl na trhu-segmentu.
2. **Zákaznické metriky:** posuzují podnik nebo produkt z hlediska jeho výkonnosti vzhledem k zákazníkům. Příkladem je míra udržení zákazníka (customer-retention-rate), zisk na zákazníka (revenue-per-customer).
3. **Metriky konkurenceschopnosti:** sledují konkurenceschopnost podniků nebo produktů. Příkladem může být relativní kvalita služeb nebo produktů právě vzhledem ke konkurenci.
4. **Metriky marketingové ziskovosti:** měří dopad investice do marketingu a prodeje ve vztahu k ziskovosti podniku nebo produktu. Příkladem je marketingová ROI (return-on-investment), marketingová ROS (return-on-sales) nebo MNC (Net-marketing-contribution; tržby z prodeje * procentní hrubý zisk - Náklady na marketing a prodej).

Dále je možné na marketingové metriky v rámci výše zmíněných kategoriích nahlížet z dvou pohledů. Prvním je pohled, který se zabývá dosavadním vývojem a vývojem budoucím. Druhým je pak rozlišení externích a interních marketingových metrik vzhledem k podniku. Mezi interní a zaměřené na budoucnost patří například sledování chybovosti produktů, opožděné dodávky a platby či obrát zásob. Mezi interní, avšak zaměřené na minulost, patří metriky soustředící se na konec operačního období, a tedy například náklady na jednotku, výdaje, finanční ziskovost a další. Mezi externí metriky zaměřené na budoucnost

patří měření povědomí, spokojenosti nebo zájmu o koupi u zákazníků. Externí zpětně nahlížející metriky se zabývají podílem na trhu, udržitelností a návratností zákazníků nebo třeba poměrovým ukazatelem ziskovosti na jednoho zákazníka. U marketingového a finančního měření je nutné dodat, že aby firma dokázala zhodnotit plně svůj potenciál a své počínání, potřebuje se zabývat jak interními, tak i externími metrikami (Best, 2012).

I Kaplan a Norton (2001) přichází s myšlenkou, že nutné měřit vyjma finančních ukazatelů i další ukazatele zaměřené na zákazníky, vnitřní procesy firmy a zaměstnance. Pro tyto potřeby přicházejí s modelem **Balanced Scorecard (BSC)**, která spojuje strategické cíle s operačními činnostmi firmy. Vyjma měření z finanční perspektivy je tak model založen i na perspektivě zákaznické, procesní a perspektivě inovace, růstu a učení se. V každé z těchto oblastí je nastaven konkrétní cíl a přesně stanovená forma měření k jeho dosažení s následným zpětným vyhodnocením (Kaplan & Norton, 2001).

Alternativou k BSC a tedy dalším způsobem měření jednotlivých marketingových aktivit je použití tzv. **KPI** (Key-Performance-Indicators, klíčové ukazatele výkonnosti). Tyto ukazatele, metriky či indikátory lze přiřadit jakémukoliv procesu v rámci organizace, které vyjadřují požadovanou výkonnost v příslušných aktivitách. V oblasti marketingu budou vyjadřovat zejména efektivitu dané aktivity a výkonnosti procesů, v jiných oblastech je avšak lze použít jako kvalitativní ukazatele a další. D. Parmenter (2015) zdůrazňuje, že KPI jsou metriky orientované na přítomnost či budoucnost a tím jsou právě vhodné k využití v hodnocení úspěšnosti komunikační kampaně. KPI jsou založeny na kritických faktorech úspěchu dané firemní aktivity, tudíž u komunikační kampaně se bude jednat například o oblast zaměření na zákazníka a další již diskutované faktory úspěchu v předchozích kapitolách (Parmenter, 2015).

1.4.1 KPI pro náběhovou komunikační kampaň

KPI ukazatele, které by vyjadřovaly úspěch náběhové komunikační kampaně a skrze ni i nového produktu, musí být v souladu se stanovenými strategickými a komunikačními cíli nového produktu a také celé společnosti. Ke stanovení správných KPIs si firma tedy musí prvně položit otázku, co má produkt a komunikační kampaň pro jeho uvedení firmě přinést. Pro zavedení produktu na

trh se tak bude jednat o ukazatele týkající se zákaznického chování (customer-behavior), efektivity samotné komunikační kampaně a také ukazatele vyjadřující naplnění dílčích strategických cílů. Pro ukazatele zákaznického chování lze například uvést KPI sledující zpětnou vazbu potenciálních zákazníků (zpětná vazba k ceně, koncepčním vlastnostem produktu, zapojení v rámci sociálních sítí) nebo zákaznickovu ochotu ke koupi. U samotné komunikační kampaně se může jednat o dosah a úspěšnost komunikačních kanálů – například náklady za jednoho získaného zákazníka za rozdílné komunikační kanály nebo úspěšnost a atraktivita obsahu komunikace. Mezi KPI týkající se strategických cílů společnosti patří například povědomí o značce, získaném postavení značky a produktu v segmentu, na který firma nově vstupuje nebo právě finanční KPI jako je prodejnost, resp. ziskovost nově uvedeného produktu (Nichols, 2016).

2 Proces zavedení produktu na trhy u vybrané společnosti

Pro sestrojení případové studie byla vybrána společnost ŠKODA AUTO a. s., která bude v této kapitole krátce představena a následně bude dopodrobna zmapován a detailně popsán její proces a řízení zavedení nových produktů na mezinárodní trhy.

2.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Historie automobilky ŠKODA AUTO a. s. (ŠA) sahá až do konce 19. Století, kdy zakladatelé této společnosti Václav Laurin a Václav Klement započali rokem 1895 výrobu jízdních kol Slavia, v té době vedených pod firemní značkou Laurin & Klement. Oba zakladatelé sdíleli vášeň pro jízdní kola a velmi vynalézavého ducha a z těchto důvodů tedy nezůstali pouze u jízdních kol a odhodlali se následně ke stavbě motocyklů. Tyto motocykly jim přinesly vítězství s rychlostními rekordy v mnohých závodech a to pro ně bylo povzbuzujícím faktorem k vývoji automobilů. V roce 1906 tak sjel z výrobní linky v Mladé Boleslavi první automobil – L&K Voiturette A. Dalším průlomovým okamžikem v historii firmy bylo v roce 1925 spojení se strojírenskou firmou ŠKDOA Plzeň, jejíž jméno nese doposud. Průlomovým okamžikem byl právě úspěch modelu ŠKODA Popular, který vznikl v nově konsolidovaném podniku jako první. Společnost ŠKODA AUTO následně úspěšně přečkala dvě světové války i centrální plánované hospodářství z dob socialismu a v roce 1991 byla odkoupena koncernovou skupinou Volkswagen, pod kterou působí doposud. Toto spojení přineslo zejména technologický pokrok a zařadilo tak společnost ŠKODA AUTO mezi globální hráče na trhu s automobily. Postupem času se poptávka po vozech ŠKODA rozrůstala natolik, že bylo nutné zajistit dodatečné výrobní kapacity, a proto se výrobní závody nyní nacházejí nejen v Mladé Boleslavi, ale i v Kvasinách nebo ve Vrchlabí. Hlavní závod v Mladé Boleslavi zůstal sídlem společnosti a technologického vývoje, jinak se zde vyrábí nynější vozy Fabia, Scala, Karoq a Octavia. Závod v Kvasinách zajišťuje výrobu vozů Kodiaq, Karoq a vlajkovému produktu Superb. Závod ve Vrchlabí nevyrábí kompletní vozy, ale věnuje se výrobě komponentů, především převodovek a některých dalších částí hnacího ústrojí automobilů (skoda-auto.com, 2019).

ŠKODA Auto a. s. nyní působí na více než 100 trzích globálně a ve své strategii uvádí, že chce svou působnost do roku 2025 rozšířit až na 120 trhů. Z hlediska prodeje ŠKODA AUTO zastává silnou pozici na trzích v Západní Evropě a rychle stoupá v rozvíjejících se trzích jako je Centrální Evropa nebo Rusko. Samostatným trhem z hlediska objemů prodeje se avšak v posledních letech stala stěžejním Čína, kam se společnost ŠKODA AUTO navrátila v roce 2007 s pomocí mateřského Volkswagenu a kde také zřídila v poslední dekádě svůj výrobní závod. Internacionalizace firmy a tedy vstupy na velké množství trhu dovolilo firmě ŠKODA AUTO doručit již čtvrtým rokem více než jeden milion vozů svým zákazníkům (skoda-auto.com, 2019).

Jedním z hlavních stavebních myšlenek ideologie firmy ŠKODA AUTO je udržitelnost. ŠKODA AUTO následuje trendy poslední doby nejen svými výrobky, ale i ve výrobních procesech aby dosáhla plného přechodu na průmysl 4.0. Jejím hlavním závěrem není tedy pouze ekonomický růst a úspěch, vše podléhá odpovědnému sociálnímu chování firmy včetně odpovědnosti k dopadům produkce a samotných produktů na životní prostředí. K její dosavadní nabídce patří modely vozů Citigo, Fabia, Scala, Octavia, Karoq, Kodiaq, Superb a v blízké budoucnosti bude představen model Kamiq (skoda-auto.com, 2019).

2.2 Interní řízení náběhu nových automobilů na trhy

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, zavedení na trh je snahou téměř všech oddělení firmy a ve ŠKODA AUTO to není výjimkou. Z tohoto důvodu bude v této podkapitole rozebrán celý proces řízení náběhu produktů-vozů na trhy s ohledem na jednotlivé interní (centrální) oddělení a jejich aktivity.

2.2.1 Launch Management

Launch Management (dále jen oddělení „LM“) a tedy oddělení řízení náběhu vozů ve ŠKODA AUTO zastává koordinační funkci v celém procesu náběhu nových vozů na trhy. Jedná se tak o hlavního komunikačního partnera mezi jednotlivými interními odděleními a jednotlivými importéry v rámci celkového trhu (distribuční sítí) v této věci. Oddělení Launch Managementu čítá celkem tři zaměstnance v čele s koordinátorem a podporou dvou praktikantů, kteří jsou plně zapojeni do pracovního procesu dle potřeb. V organizační struktuře spadá LM tým jako

samostatný útvar pod oddělení produktového marketingu. Úkolem oddělení je naplánovat a z centrálního pohledu řídit jednotlivé aktivity všech dotčených oddělení s ohledem na požadavky individuálních trhů. Hlavní odpovědností oddělení se tak stává hladký náběh produktu na trh, kdy jsou splněny všechny stanovené předpoklady úspěšného zavedení a tím také strategické cíle společnosti. V tomto důsledku mezi hlavní činnosti LM oddělení patří následující:

1. Definice náběhové strategie

V rámci náběhové strategie se LM oddělení zabývá zejména kompletním načasováním celé zaváděcí (náběhové) kampaně nového automobilu. Tedy aby všechny aktivity náběhové komunikační kampaně byly ve věcném a časovém souladu se strategickými požadavky společnosti a požadavky jednotlivých trhů. Jedná se tak o naplánování kompletního strategického přehledu, kdy dojde k jednotlivým aktivitám interních oddělení vzhledem k procesní logice náběhové kampaně, výrobním objemům v rámci náběhové křivky, požadavkům vrcholného managementu firmy a požadavkům jednotlivých trhů. Výsledkem jsou různé scénáře ve formě časových plánů určující koncové termíny pro jednotlivá interní oddělení firmy a také z nich vycházející první možná data spuštění náběhových kampaní v jednotlivých trzích. Finální náběhová strategie, resp. její plán (Central Launch Plan) je předmětem schválení vrcholným managementem a stává se závaznou pro celý distribuční řetězec. V souvislosti, jakékoliv události, které nastanou například chybou ostatních interních oddělení a jsou předmětem náběhové kampaně, řeší právě oddělení LM. Z mnohých lze jako příklad uvést dílčí problémy typu nedostatku určité výbavy pro předváděcí nebo tréninkové vozy. Mimo řízení kompletního načasování kampaně je součástí zmiňovaného centrálního náběhového plánu (strategie) i produktový koncept, specifikace předváděcích vozů, koncept marketingové a PR komunikace, specifikování dodatkových příslušenství a předmětů, fleetová strategie pro produkt, definování produktových a servisních tréninků či představení unikátních prodejních argumentů (USPs) příslušného automobilu.

Z výše zmíněných témat, se kterými se v rámci centrálního produktového plánu trhy seznamují, spadá do kompetencí LM oddělení produktová definice předváděcích vozů, které budou distribuovány jednotlivým dealerům pro účely náběhové kampaně – jedná se o tzv. „Hero“ a „Demo“ vozy. „Hero“ vůz je ten, se kterým se zákazník setkává ve výstavních prostorech u dealera, a tak by ze strategického hlediska měl disponovat všemi unikátními vlastnosti produktu (USP), které nejsou stěžejní pro požitek z jízdy. Jedná se tak o vůz s vyšším výbavovým stupněm s dodatečnými výbavovými prvky, který by měl ukázat, tzv. „co firma se svými produkty dokáže“. Strategie je tak pro „Hero“ vozy jednotná přes všechny trhy. Opakem jsou vozy „Demo“, které by měly být vybaveny zejména funkčními vlastnostmi maximalizující jízdní požitek, protože právě ty jsou využívány ke zkušebním jízdám zákazníky. Tyto „Demo“ vozy jsou z hlediska konfigurace volnější a trhy je mohou přizpůsobovat preferencím svých zákazníků.

KAROQ Hero Cars – mandatory specification

To introduce the best configuration at the launch, 1 vehicle/dealer in each dealer 's showroom mandatory							
Style Trim 1,5 TSI 110 kW 4x2 DSG / 2.0 TDI 110 kW 4x4 DSG							
EXTERIOR: › Colors – Steel grey/Moonwhite › Chrome package		Must	INTERIOR: › Varioflex › Alcantara or Leather Interior (Black or Stone Beige) › Ambient lighting › Door sills › Carpets		Must		
EQUIPMENT: SAFETY: › Crew protect assist › Driver alert › Front assist › Emergency assist › 9 airbags › Care connect DRIVING ASSIST: › Travel assist › Lane assist › Auto light assist › Blind spot detect › Tyre pressure monitoring › Speedlimiter › ACC › Traffic jam assist › Light & rain assist › Driving mode select		FEATURES: › Columbus Navi + online infotainment + LTE (rSAP) › Sound system › Koppel box › Park assist › RVC › Sunset › Heated door mirrors, foldable, dimming with Boarding-spots and memory & dimming inner mirror › Electric tailgate & Virtual pedal › MuFu steering wheels › Electric seats › Full LED headlights › Colour MaxiDot SIMPLY CLEVER: › 230V socket › Removable LED lamp › Double-side floor mat › Swinging towing device		Must	WHEELS: › 18" Mytikas › 18" Braga › 19" Crater OPTIONAL FEATURES: › Heated seats › Heated windscreen › Heated Steering Wheel › Pre-heating system › Panorama Sunroof › Tablet holder › Family package › Road rough package		Optional

Zdroj: ŠKODA AUTO a. s., 2017

Obr. 10.: Příklad produktové definice „Hero“ vozidla

2. Sběr informací a požadavků jednotlivých interních oddělení

LM oddělení k určení náběhové strategie musí sbírat a vyhodnocovat požadavky z jednotlivých interních oddělení. To zahrnuje nejen informace ke své potřebě a tedy tvorbě již zmíněného centrálního náběhového plánu, se kterým informuje následně jednotlivé trhy. Také sleduje interní informace a požadavky vzhledem k náběhu vozů od jednotlivých oddělení ve věci běžných operací, které dále komunikuje s vyšším vedením společnosti a filtruje je – zastává tak i roli „mediátora“ mezi jednotlivými odděleními a vyšším vedením společnosti.

3. Sběr požadavků od trhů ve věci náběhu nového automobilu

Reakcí na centrální náběhový plán je náběhový plán jednotlivých trhů. Ten konstruují importéři právě na základě dat a informací z centrálního náběhového plánu. Centrální produktový plán a produktové premisy totiž pouze udávají směr, jakým se musí jednotlivé trhy vydat a které načasování nesmí porušit. Avšak je až na uvážení trhu, zda model uvedou později než je pro ně možné nebo spustí objednávkové systémy už v rámci předprodeje. V tomto důsledku se tedy sbírá po jednotlivých zemích právě tržní náběhový plán (Market Launch Plan), tyto plány jsou následně analyzovány a vyhodnocovány z hlediska správnosti a dodržení postupů stanovených centrálními. Oproti centrálnímu náběhovému plánu také zahrnují navíc vyrozumění, jaké metriky bude daný trh – importér používat pro celou komunikační – náběhovou kampaň, návrhy na akční balíčky výbavy vozů, cenovou pozici na trhu aj. Tedy dochází obecně ke sběru informací z trhů včetně jejich upravené náběhové strategie.

5. Sledování rizik spojených s náběhem nového automobilu

Oddělení LM také sleduje a upozorňuje vyšší management na rizika spojená s náběhem automobilů. Příkladem mezi mnohými lze uvést riziko předčasného nebo naopak pozdního odhalení automobilu na veletrzích. To nese riziko ve formě nezájmu o dobíhající generaci automobilu nebo naopak předechnání konkurencí při pozdním uvedení.

6. Řešení vzniklých problémů s náběhem nových automobilů

V této věci se jedná především o vzniklé problémy již při rozeběhlé náběhové kampani. Vzhledem ke komplexnosti celého řízení je například možné, že se všechny předváděcí vozy nemusí v některých trzích dostat k některým z dealerů. Jedná se tedy řešení pochybení a následných problémů především z důvodu, aby se v případě dalších nových produktů neopakovaly. Tím se více a více ustaluje proces uvedení produktů na trhy.

7. Sledování průběhu náběhové kampaně a následné reportování vrcholnému managementu společnosti

Poslední z hlavních činností LM oddělení je sledování průběhu náběhové kampaně skrze reporty, které dodávají trhy. Tyto reporty zachycují události po spuštění náběhové kampaně v daném trhu po jednom týdnu, měsíci a třech měsících. V minulosti probíhalo také vyhodnocení náběhu nového automobilu po šesti měsících od začátku náběhové kampaně v trhu, avšak z tohoto se upustilo a sleduje se po tuto dobu pouze vývoj objemu zákaznických objednávek a objem fyzických dodávek, resp. zda je produkt stále objednáván či dodáván stejným tempem a v požadované míře vzhledem ke splnění strategických cílů celé společnosti. Tyto reporty, které jsou přijaty LM oddělením od importérů, jsou dále unifikovány do potřebného formátu a LM oddělení je prezentuje v rámci týdenních reportů vyššímu a vrcholnému managementu společnosti společně s dalšími kritickými informacemi z trhů a interních oddělení.

8. Správa a vývoj digitální aplikace LaunchTrack

Z hlediska interní komunikace je využíváno spíše běžných komunikačních prostředků a vzhledem k náročnosti komunikace v celém procesu náběhu nových automobilů a koordinačních snahách všech interních oddělení a trhů, je od roku 2013 snaha o vývoj podpůrné digitální aplikace, která by veškeré komunikační aktivity rázně zjednodušila.

Centrem digitální aplikace LaunchTrack je datový soubor (seznam, přehled), který detailně popisuje plán procesu náběhu nového modelu automobilu na trh. Takový plán je tvořen za příslušný model a centrální řízení společnosti ŠKODA AUTO, na straně druhé za jednotlivé trhy, na které model míří. Obsah procesů, tedy jednotlivé milníky a aktivity, definuje

právě oddělení LM a přiřazuje k nim příslušné zodpovědné osoby, kterým zároveň uděluje přístup do této aplikace. Jednotliví uživatelé mají odpovědnost se do aplikace přihlásit a doplnit údaje konání přiřazeného milníku nebo aktivity. Pokud je plán za centrální řízení zcela vyhotoven, je jeho náhled uvolněn odpovědným uživatelům z řad importérů a ti tvoří analogický plán celého náběhu příslušného modelu za svůj trh. Tímto odpadá sběr a koordinace skrze emailovou komunikaci. Aplikace čítá dále různých dodatečných funkcionalit usnadňující celý proces řízení náběhu nového modelu a to: automatickou tvorbu časových os do prezentací, dokumentové uložení, komplexní nástroj pro sestavení prezentace s vyhodnocením komunikační kampaně jednotlivých trhů a mnoho dalších.

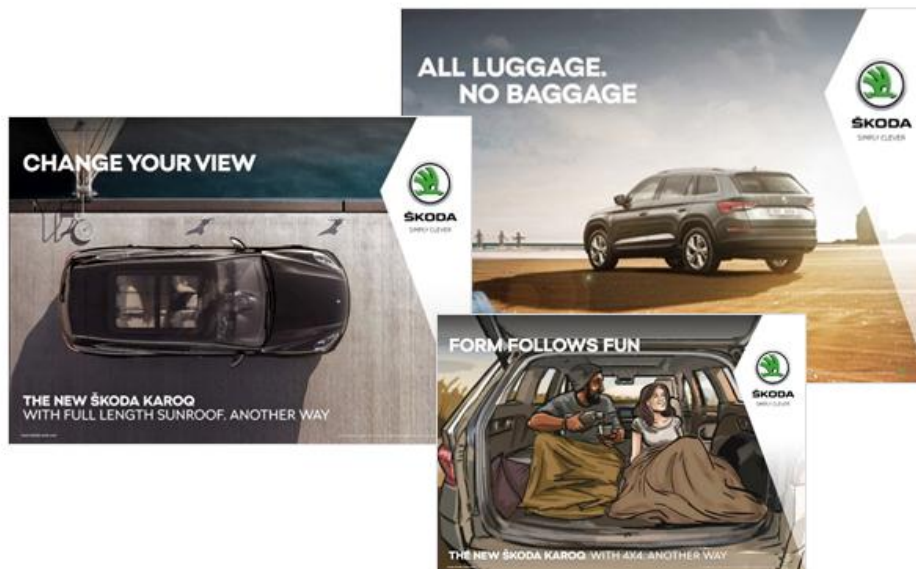
Aplikace je nyní ve fázi komplexní revize, jelikož se procesy řízení náběhu vozů od počátku vývoje aplikace změnila a také docházelo na vývoj sice technicky zajímavých, ale méně potřebných či užitečných vnitřních nástrojů aplikace. Tento nekomplexní přístup k vývoji aplikace přinesl i značnou chybovost a nepoužitelnost aplikace potenciálními uživateli – tudíž aplikace nemohla zastat svého primárního účelu.

2.2.2 Vstupy ostatních interních oddělení

Řízení odbytu je vzhledem k náběhu automobilů jedno ze stěžejních oddělení. Konkrétně zejména jeho část, která zajišťuje všechny prodejní systémy. Vstupy tohoto oddělení do náběhu nových automobilů se týkají přípravy všech prodejních systémů, které slouží pro definování produktu a podpoře v prodeji. Mezi stěžejní odbytové systémy potřebné pro náběh nového automobilu patří systém MBV a Spider – Car Konfigurátor. MBV je systém, který definuje technické a marketingové vazby mezi jednotlivými prvky produktu a je tak základem pro výrobní a objednávkové systémy. Spider je back-end systém pro front-endový systém Car Konfigurátor, skrze který zákazníci vozy objednávají. Oba dva systémy musí být připraveny v dostatečném předstihu před samotným uvedením nového automobilu na jednotlivých trzích nebo před započítáním pre-sales periody. V systému MBV je tak definován kompletní prodejní program produktu na daném trhu a Spider – Car Konfigurátor je poskytován k další lokalizaci jednotlivým importérům.

Oddělení cenového řízení oceňuje základní výbavové stupně produktu a jednotlivé prvky volitelné výbavy vzhledem ke konkurenci. V konkurenčním koši nově zaváděného produktu tak dochází vzhledem k výbavě jednotlivých výbavových stupňů konkurence k co nejbližšímu srovnání a pomoci indexování se stanovuje cenová hladina vzhledem ke konkurenci a strategii společnosti. Konkrétněji a zjednodušeno je například průměrem cenové hladiny konkurenčního koše index 100 a cenová hladina v příslušném výbavovém stupni se musí dle firemní cenové strategie pohybovat např. ± 5 indexních bodů. Toto udává mantinely, se kterými trhy pracují ve stanovování ceny a nesmějí tyto mantinely překročit. Z hlediska náběhu automobilu tak oddělení cenového řízení dodává tyto premisy jednotlivým trhům, aby na trzích mohlo dojít ke správnému ocenění v souladu s produktovou strategií.

Oddělení marketingové komunikace je jedním z hlavních partnerů právě oddělení Launch Managementu a to hned z několika důvodů. Jak již napověděl teoretický úvod této práce, produkt je nutné přiblížit co nejvíce zákazníkovi a distribuční síti pro jeho úspěšnost a oddělení marketingové komunikace je právě za toto zodpovědné, resp. je v jeho režii zkonstruovat a vykonat příslušnou marketingovou kampaň – zejména se jedná o volbu a plánování komunikačních kanálů, zajištění PR eventů, POS materiálů a dalších. V celkovém procesu řízení náběhu oddělení Launch Managementu zastává v této věci spíše dohlížející funkci, zda vše odpovídá časovému rozměru centrálního náběhového plánu, kapacitám výroby a aktuálním potřebám trhů.



Zdroj: ŠKODA AUTO a. s., 2017

Obr. 11.: Příklad předlohy tisku pro POS materiály pro model Karoq

V konkrétním znění tak komunikační kampaň zahrnuje zpravidla placená nebo vlastní média. Z těch placených se jedná například o reklamu v rádiu, internetové vyhledávání a přesměrování na webovou stránku nového produktu (například skrze Google Ads), reklamu na sociálních sítích, tvorbu online video spotů, zajištění reklamy v tisku, televizní vysílání a OOH (out-of-home) reklamu, kterou představují různé venkovní bannery, billboardy, poutače, aj. Do vlastních médií zahrnuje společnost ŠKODA AUTO kanály na sociálních sítích (YouTube, Facebook, Instagram) a své internetové stránky. Také dochází k přímé komunikaci – direct mail, a to ve fyzické nebo elektronické podobě. Dealerům se jako podpora v rámci náběhové kampaně poskytuje různých POS materiálů (bannery, plakáty, vlajky) s motivy nového produktu, a také dostávají asistence (zpravidla od importéra) při uspořádání malých lokálních eventů ve svých dealerstvích.

V rámci náběhové kampaně dále také spadá pod činnosti oddělení marketingové komunikace účast na různých veletrzích, jako je například Geneva, Paris nebo Frankfurt Motorshow. Také organizování PR z hlediska náběhové kampaně spadá do oddělení marketingové komunikace, zpravidla „Press release“ milník náběhového plánu a PR eventy – obojí je zaměřené především na novináře odborně zaměřeného tisku a jiných recenzentů nebo internetových „influencerů“.

Press release je milníkem, který zahrnuje odhalení detailních informací o vzniku produktu a jeho USPs, distribuci press kitů novinářům nebo vypuštění různých příběhů týkajících se například vzniku produktu či celé firmy, pro vytvoření emoční vazby mezi produktem, značkou a širokou veřejností. PR event představuje sled eventů přes již zmíněné veletrhy až k tzv. dynamické prezentaci, tedy několikadennímu PR eventu za účasti novinářů z celého světa s možností si nový automobil prozkoušet v předem vybraném místě - volí se vždy destinace s dostupností testovacích polygonů, kde se dají nasimulovat různé podmínky chování provozu.

Milníky, aktivity a události přechozího odstavce byly zaměřeny na komunikaci směrem ven z firmy nebo jako vyhotovení a dodání prostředků věcná formy podpory distribuční sítě. Zbývá tak, i s ohledem na teoretické přístupy, distribuční síť patřičně vzdělat a seznámit s novým produktem. Pro tyto potřeby pořádá oddělení marketingové komunikace World Dealer Conference (WDC) event. Jedná se o událost uspořádanou pro všechny zástupce importérů, dealerů, dodavatelů, velkoodběratele (fleet) a vybraných interních zaměstnanců. Během WDC je účastníkům prezentován nejen nový model, ale řeší se i otázky strategického směřování firmy a značky, prodejní cíle a mnoho dalšího – každé z oddělení ŠKODA AUTO získává prostor prezentovat novinky ze své činnosti, které se tematicky týkají vstupu nového modelu automobilu na trh. Druhým eventem, kterým je přiblížen nový model distribuční sítě, je centrální produktový trénink. O tom ale více v dalším odstavci, protože oddělení marketingové komunikace spíše asistuje oddělení aftersales, které má tento event ve své kompetenci.

Aftersales oddělení sehrává zásadní roli v zaškolování jednotlivých importérů a prodejní sítě. Forma zaškolování může probíhat dvěma způsoby a to:

1. Train the Trainer (TtT) event je organizován právě oddělením aftersales a v jeho rámci jsou zaškolování produktových trenérů z řad importérů. V následné fázi každý z trhů pořádá své lokální produktové školení ve vlastní režii pro jednotlivé prodejní konzultanty, servisní poradce, agentury a další trenéry, kteří jsou blíže k zákazníkovi v prodejním řetězci. Tento systém má své výhody i nevýhody. Na jedné straně přenáší náklady na

zaškolení prodejní a servisní sítě na importéra a tím dochází k úsporám centrálních prostředků. Na straně druhé se může lišit kvalita takového tréninku a nemusí být zajištěna dostatečná znalost nového produktu v prodejní síti u některých z trhů.

2. Centrální produktový trénink je event organizovaný právě oddělením aftersales s asistencí oddělení marketingové komunikace. Celý koncept, aby došlo k maximálnímu proškolení všech zúčastněných je vyvíjen v souladu s požadavky od všech importérů. Z účastníků tedy zahrnuje zástupce všech importérů, prodejní a servisní poradce ze všech trhů, agentury, VIP zákazníky, velkoobchodní (fleet) manažery a další možné stakeholdery. Výhoda oproti předchozí formě zaškolování tkví v jednotné kvalitě školení, která je doručena všem bez rozdílu. Na druhé straně to přináší značné náklady ze strany centrály ŠKODA AUTO a není tak možné školením zasáhnout takové množství účastníků jako v případě lokálních produktových tréninků, tzn., že jejich konání nelze ani vylučovat i přes centrální produktový trénink.

Mezi aktivity oddělení aftersales nutných k náběhu nového automobilu na trh patří také zajištění různých po-prodejních materiálů a podpory. Konkrétně se jedná o zajištění a doručení speciálního náradí servisům, přípravu a distribuci palubní literatury a pracovních manuálů pro servisy, soupis unikátních náhradních dílů včetně nákresové dokumentace (digitální aplikace ETKA). Dále také produkty ŠKODA Care – definici a zajištění správného poskytování pojištění, financování, servisu a údržby, formy rozšířené záruky aj. nebo ŠKODA Connect, které představuje kompletní řízení a zaručení digitálních služeb nejen pro infotainment systém. Společně s náběhem nového automobilu je pro dealery také oddělením aftersales distribuováno doplňkové příslušenství určené k prodeji, to představují například funkční doplňky automobilu jako vkládané koberce nebo kompletní řady rozdílného sortimentu (merchandise) jako oblečení, lahve, psací potřeby – to vše s motivy nového automobilu.

2.3 Řízení náběhu nových automobilů z hlediska trhu

Řízení náběhu automobilů je analogickou záležitostí k centrálnímu řízení, tzn., že všechny aktivity, milníky a události zmíněné v minulé kapitole interního řízení náběhu mají svůj protiklad nebo vyžadují konkrétní činnost na straně trhu, resp. importéra a dealera. Vzhledem k tomu, že každý z trhů je odlišný a specifický, budou proto následovně popsány pouze nutné aktivity platné pro všechny trhy dle oblastí a s časovým rozdělením před a po spuštění náběhové kampaně.

2.3.1 Před zahájením náběhové kampaně

Spolupráce s oddělením Launch Managementu začíná již rok a více před spuštěním produkce a náběhem nového vozu na trh, avšak intenzivněji až společně se zmíněnou tvorbou náběhového plánu trhu (Market Launch Plan, MLP), který za daný trh zasílá importér. Tento dokument je zasílán oddělení Launch Managementu přibližně tři až dva měsíce před začátkem produkce a shrnuje analogicky k obsahu centrálního náběhového plánu právě strategický plán náběhu nového automobilu pro daný trh. Do obsahu MLP tak spadají plány prodejních objemů, kdy trh sdělí zákazníkům daného trhu cenové informace, kdy se za daný trh otevře prodejní systém a Car Konfigurator, zda importér v trhu plánuje periodu předprodeje, kdy dojde k samotnému spuštění komunikační kampaně a kdy proběhne zaškolení prodejní a servisní sítě (pokud se tak již nestalo). Dále importéři sdělují počet požadovaných vozů Hero/Demo pro kampaň (včetně jejich přesné specifikace) a své klíčové obavy, které k náběhu nového vozidla a spuštění kampaně mají. Oddělení Launch Managementu v této fázi zastává roli sběratele těchto strategických plánů za všechny trhy, které následně kontroluje s centrálním plánem náběhu, vyhodnocuje a poskytuje k odsouhlasení a informování ostatních oddělení včetně vyššího a vrcholného managementu. Zpětnou vazbu poté poskytuje jednotlivým trhům a finalizuje finální podobu centrálního náběhového plánu, na jehož základě si trhy musí nedostatky své náběhové strategie upravit.

Ve spolupráci s ostatními interními odděleními a k umožnění spuštění náběhové kampaně musí trhy provést a reportovat příslušné aktivity určené centrálním náběhovým plánem právě v rámci MLP. K tomu, aby mohli trhy začít s celkovou kampaní náběhu tak z hlediska odbytu musí mít lokalizovaný Car

Konfigurátor a finalizována data v MBV systému, tedy back-endového systému k objednávkovým a prodejním systémům. To jde ruku v ruce se seznámením s produktovým konceptem a stanovení cenové hladiny pro jednotlivé výbavové stupně v souladu se strategickými cenovými premisy a konkrétní situací na daném trhu – v této věci tedy importéři musí aktivně spolupracovat s interním oddělením cenového řízení, odbytovým řízením a mezinárodním prodejem. Z hlediska spolupráce s oddělením aftersales musí importér zajistit proškolení své prodejní a servisní sítě a zajistit distribuci veškerých doplňkových prodejních materiálů do svých dealerství. Vzhledem ke komunikační kampani daného trhu musí všechny aktivity odpovídat centrálnímu komunikačnímu plánu, POS materiály musí být doručeny všem dealerům a logistika musí zaručit včasné dodání všech „Hero/Demo“ vozů. Jako konkrétní příklad pro rámeček marketingové komunikace lze uvést přesnou definici komunikačního mixu v náběhovém plánu trhu (MLP), kde importér přesně udává, jaké aktivity bude komunikace za daný trh obsahovat, jaké bude načasování a jaký rozpočet bude přesně alokován. Většinou se jedná o velmi detailní popis, co přesně se v den spuštění komunikační kampaně a dále bude dít po v kročení zákazníka do dealerství, nebo také zda budou plánovány další podpůrné události, zejména pro zákazníky velkoobchodatele (fleet). Dále importér musí za každých okolností sdělit svá KPIs a jejich plánované hodnoty, aby mohlo dojít k centrálnímu vyhodnocení celého náběhu a úspěchu marketingové komunikace.

Z obecného hlediska si individuální trhy (importéři) samozřejmě stanovují vlastní strategii na svém trhu a tak je pro ně ohledně nového produktu a vzhledem k náběhu na trh závazný pouze dílčí obsah marketingové komunikace, produktový koncept a také cenová relace. Trhy tak mohou nebo i v některých případech musí přicházet s unikátním řešením náběhové komunikační kampaně tak, aby přitáhly maximum svých zákazníků. Například tak omezují komplexitu výbavových stupňů a jednotlivých výbavových prvků či motorové nabídky, aby lépe cílili na požadavky svých zákazníků a neplýtvali tak výrobními kvótami, které mají přiřazené v průběhu celé náběhové produkce. Zejména v případě náběhu zcela nových modelů je velmi limitujícím faktorem právě náběhová křivka výroby a tak se může stát, že na dílčích trzích je celá náběhová kampaň pojata velmi vágně a smršťuje se pouze na splnění základních požadavků pocházejících od ŠKODA AUTO nebo

vede až k vyjednávání různých výjimek a finanční podpory (platí pro menší trhy a trhy s malým tržním podílem značky).

2.3.2 Po zahájení náběhové kampaně

Jak již bylo dříve naznačeno, po zahájení náběhové komunikační kampaně oddělení Launch Managementu sleduje průběh ve všech trzích. Reporty přicházejí ve třech fázích – týden (Quick-Launch-Feedback), měsíc (1st-Full-Month-Feedback) a po třech měsících (3rd-Full-Month-Feedback) od startu náběhové komunikační kampaně a tudíž spuštění prodeje daného modelu vozu na příslušných trzích. Obsahem těchto reportů je následující:

1. Sumarizační přehled – započetí náběhové kampaně v trhu, počet požadovaných „Hero/Demo“ vozů pro náběhovou kampaň v porovnání počtem obdrženým, přehled splnění stanovených KPIs pro příslušný časový úsek.
2. Zpětná vazba od importéra, dealerů a zákazníků uvedená rámcově v bodech (především k produktové nabídce).
3. Přehled plánu marketingové komunikační kampaně s komentářem průběhu.
4. Popis jednotlivých a unikátních aktivit komunikace, které byly v trhu zvoleny pro daný časový úsek.
5. Sumarizace všech POS materiálu a podpory, které měli dealeři k dispozici a které konali během příslušného časového úseku.
6. Přehled proběhlých událostí ve věci náběhu produktu v příslušném časovém rozmezí v detailním popisu (např. lokální VIP event, lokální press-launch event, nadstandardní eventy pořádané některými dealery, aj.).
7. Sumarizaci zpětné vazby od lokálních médií.
8. Dodatečné informace jako report o průběhu centrálně pořádaných eventů jako WDC nebo Centrálního produktového tréninku (CPT).



Zdroj: ŠKODA AUTO a. s., 2018

Obr. 13.: Příklad obsahu Quick Launch Feedback (ŠKODA UK Press Launch)

Obsah takto obdržených reportů z jednotlivých trhů je pak unifikován a reportován oddělením Launch Managementu vyššímu managementu společnosti. Tento týdenní report (Weekly-report) je komplexnějšího charakteru, a tak je od ostatních oddělení sbíráno například i prodejních dat po jednotlivých sledovaných zemích pro nový model automobilu. Veškeré nesrovnalosti s naplánovanou strategií v jednotlivých trzích a obecnou centrální strategií, nebo na problémy a otevřené otázky vycházející z reportů trhu, se příslušně reaguje a urovnávají se – může se jednat o problémy zásadního charakteru například nedodržení dodání všech „Hero/Demo“ vozů nebo jen nedostatečné informovanosti někde v celém dodavatelském řetězci.

3 Analýza náběhové kampaně modelu Karoq

Segment SUV (Sport-Utility-Vehicle), tedy segment sportovních užitkových vozů, představuje vozidla, která svým charakterem kombinují výhody terénních vozidel, jako je schopnost pohybu mimo pozemní komunikace, robustnost, větší vnitřní a zavazadlový prostor a na straně druhé právě pozitivní vlastnost osobních (sportovních) vozidel, jako je komfort a ovladatelnost na silnicích. Naopak nevýhodou těchto vozů je nenaplnění maximální užitkové hodnoty v terénním a ani ve sportovním využití. Jinými slovy, vozidla SUV jsou navržena kompromisním způsobem, aby se s nimi dalo pohodlně pohybovat v městském prostředí a zároveň mimo pozemní komunikace - tím jsou omezeny jedny nebo druhé vlastnosti vozu, které by mohly být naplněny za předpokladu jiné formy konstrukčního řešení.

V poslední dekádě se segment SUV vyznačuje velkou pozorností a oblíbeností u potenciálních zákazníků automobilek. S tímto vývojem trhu a v souladu s nastartováním produktové ofenzivy společnosti ŠKODA AUTO bylo jen otázkou času, kdy společnost na tento segment trhu vstoupí se svými novými produkty. V roce 2017 tak byly představeny dva nové modely Kodiaq a Karoq, oba cílící na segment A-SUV, respektive A0-SUV pro Karoq. Právě náběh vozidla Karoq na trhy bude detailně analyzován a popsán v následujících podkapitolách.

3.1 Komunikační koncept modelu

Svou **značku** společnost ŠKODA AUTO považuje jako počáteční bod všeho, co tvoří. Základním kamenem bylo v rámci představení marketingového konceptu modelu Karoq moto „Driven by Inventiveness“, které je v detailu postaveno na třech faktorech – **Human** (caring, inviting, entertaining), **Surprising** (full-of-ideas, value-for-money, emotional-crystal-design), **Simplifying** (responsible, accessible, make-life-easier). Těmito faktory se značka snaží o vytvoření emocionálních vazeb se svými zákazníky a tím si je více připoutat, zajistit si jejich loajálnost – ostatně to je vrcholným stupněm vazby mezi značkou a zákazníkem, jak radí teoretické základy. **Strategická role modelu Karoq** vychází také z těchto třech základních myšlenek a model by tak měl být zákazníkem chápan jako „*Vstupní model ŠKODA SUV rodiny a jako menší bratr modelu Kodiaq*“. Ze strategického

pohledu je model Karoq také určen k podpoře image značky ŠKODA a důležitým elementem v emocionalizaci značky, tedy udává směr „designového jazyka“ do budoucna. Poslední stavební myšlenkou strategie modelu Karoq je to, že se stává právě jedním ze základních pilířů pro růstovou a ofenzivní „Strategii 2025“ společnosti, vzhledem ke kýženým marketingovým a prodejním cílům.

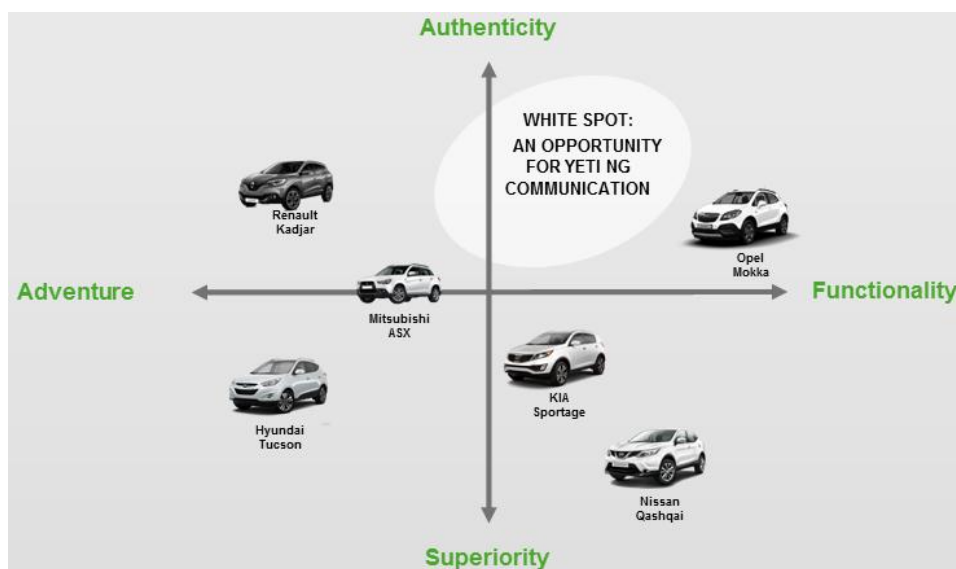
Z hlediska samotného **produktu** a vzhledem k výše nastíněné produktové strategii a strategii značky byla pro model Karoq koncepčně vytvořená **pozice** obsahující tři hlavní pilíře – **design a individualizaci, multifunkčnost a variabilitu** a také **technologii a komfort**. Na základě těchto pilířů společnost označila model Karoq jako „Kompaktní a funkční SUV“. K těmto pilířům se následně pojí jednotlivé prvky výbavy, na které je brán důraz při komunikaci (communication-highlights), viz tabulka níže.

Hlavní komunikační produktové prvky modelu		
Design	Komfort	"Smart Everyday Features"
<ul style="list-style-type: none"> • Ambientní osvětlení interiéru • Plné provedení předního LED osvětlení • Zadní sloučené LED světlometry • Unikátní paleta kol z lehké slitiny 	<p><u>Technologie</u> <u>konektivity:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bezdrátové nabíjení telefonu • Digitální panel přístrojové desky • Asistent při dopravní zácpě • Nouzový asistent <p><u>Funkcionalita:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Varioflex</i> (variabilní a odnímatelná zadní sedadla) • Elektronicky výsuvné tažné zařízení • Virtuální pedál pro otevření zavazadlového prostoru 	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronický dětský zámek zadních dveří • Dodatečné elementy zavazadlového prostoru • Škrabka na okna • <i>Thermoflux</i> odvětrání sedadel • Odpadkový koš ve dveřní výplni • Odnímatelná LED svítilna • Skládací stolek pro zadní pasažéry jako integrální část předních sedaček • Oboustranná podlaha zavazadlového prostoru

Zdroj: Vlastní zpracování z materiálů ŠKODA AUTO a. s., 2018

Tabulka 1.: Komunikované USP pro model Karoq

Při tvorbě komunikačního konceptu je nutné zohlednit **konkurenční situaci** v segmentu, na který je s novým produktem vstoupeno. Jak již bylo nastíněno v úvodu hlavní kapitoly, SUV segment byl a stále je jedním z nejvíce se rozvíjejících segmentů automobilového průmyslu. V komunikačním konceptu modelu Karoq byl představen strategický výhled segmentu, který zmiňuje, že v příštím desetiletí by měl objem prodeje narůst o 32% z přibližně 2,5 milionu prodaných SUV vozů na 3,35 milionu. Od roku 2018 se předpokládalo existence více než 70 modelů SUV na globálním trhu a právě kolem poloviny prodeje měl generovat segment A/A0-SUV. Dále došlo ke specifikaci hlavních konkurentů modelu Karoq, mezi které patří konkurenční modely Hyundai Tucson, Kia Sportage a Nissan Qashqai. Rozšířený konkurenční koš pak zahrnuje modely Mitsubishi ASX, z prémiových vozů model BMW X1 a směrem níže z hlediska velikosti vozu a technologií, tzn. základních faktorů konkurenčního koše, se nachází modely Nissan Juke a Suzuki SX-4. Směrem výše poté model Honda CRV, Subaru Forester a Mitsubishi Outlander. Z hlediska komunikačních aktivit konkurence byly dále definovány hlavní pilíře, na kterých konkurence své komunikační aktivity staví a to **dobrodružství, funkčnost, nadřazenost a autentičnost**. V důsledku bylo následně identifikováno volného komunikačního místa pro model Karoq s kombinací a důrazem právě na autentičnost a funkčnost vozidla, viz obrázek níže.



Zdroj: ŠKODA AUTO a. s., 2018

Obr. 14.: Volný prostor (white-spot) pro komunikaci modelu Karoq

S využitím výše zmíněného **prázdného místa mezi konkurenční komunikací**, a tedy zaměřením se zejména na autentičnost a funkčnost produktu, bylo zvoleno důrazu na komunikaci v rámci kategorií komfortu a technologií, konkrétněji na **USP** spadající pod označení „**Komfort**“ a „**Smart Everyday Features**“ (viz tabulka 1.). Zejména „Smart Everyday Features“ UPS nejen charakterizují brand ŠKODA, ale právě splňují veškeré podmínky tohoto prázdného komunikačního místa v komunikaci konkurenčních výrobců a jejich modelů. USP z kategorie komfortu také nejen splňují podmínky prázdného komunikačního místa, ale v čase uvedení modelu Karoq na trhy byly napřed oproti konkurenci. Jmenovitě se jednalo digitální panel přístrojové desky, bezdrátové nabíjení telefonu, asistenční systémy a funkční prvky jako *Varioflex* sedadla, elektricky výklopné tažné zařízení a virtuální pedál pro otevření zavazadlového prostoru – všechny tyto výbavové prvky nabízelo jen velmi malé množství konkurenčních vozů.

V konceptu marketingové komunikace byla také stanovena na základě demografického rozdělení **cílová skupina zákazníků** (target-audience), na kterou komunikace modelů Karoq míří. Do cílové skupiny modelu Karoq patří tři podskupiny a to **mladé rodiny a páry** (pre/young-family), **vyspělé rodiny** (mature-family) a tzv. „**empty nesters**“, tedy rodiče, kterým již děti dospěly a opustily rodný domov. Jak je běžné a s ohledem na teoretická východiska byl následně sestrojen profil zákazníka modelu Karoq, který více přibližuje následující tabulka s pomocí faktorů demografického rozdělení.

Příklad profilu cílového zákazníka modelu Karoq – Yanis (54) & Yasmin (52)		
Životní styl	Demografická kritéria	Požadavky na automobil
<p><u>Motivátory:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximální utilizace volného času • Sounáležitost, sociální zapojení s přáteli • <i>Yanis</i> je fascinován inovativními přístroji a jde tzv. s dobou • <i>Yasmin</i> ráda poznává zahraničí a ráda by znovu cestovala 	<p><u>Domácnost:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • V manželství od cca 20 let • 1-2 studující děti žijící mimo domov • Příjem domácnosti cca 4.000 € <p><u>Prostředí:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Žijí v malém stylovém domě v předměstí jednoho z Evropských 	<p><u>Design:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nápadný design ukazující jejich chuť a mladý charakter <p><u>Komfort:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Užitečné technologie (konektivita) a prvky umožňující komfortní požitky z jízdy <p><u>Smart Everyday Features:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jednoduché a

<p><u>Místa výskytu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rádi mimo domov a aktivní v přírodě • Výlety na lyžařských středisek, k vodě, cyklo-výlety • Pokud jsou doma, věnují se zahradě a domácím pracím 	<p>měst</p> <p><u>Povolání:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Yasmin</i> je fyzioterapeutkou • <i>Yanis</i> je marketingový manažer značky sportovního oblečení 	<p>praktické prvky podporující každodenní aktivity jako dojíždění do práce nebo na cestách na výlety.</p>
--	--	---

Zdroj: Vlastní zpracování z materiálů ŠKODA AUTO a. s., 2018

Tabulka 2.: Příklad profilu cílového zákazníka modelu Karoq

K těmto podskupinám byly dále definovány **mediální zájmy** pro rámeček komunikační kampaně modelu Karoq. Tak bylo učiněno z důvodu nuancí u těchto skupin v preferencích rozdílných mediálních kanálů. Pro mladé nebo začínající rodiny (pre/young-family) byly zaznamenány hlavní zájmy v oblastech módy a krásy, cizích jazyků, sportů a technologických novinek – z tohoto důvodu měl být kladen důraz především na online mediální kanály. Pro vyspělé rodiny (mature-family) bylo identifikováno zájmů v oblasti sportů, televizního vysílání (animované a dětské programy, talent show) – z tohoto důvodu bylo k zasažení této podskupiny doporučeno televizní vysílání a reklamní sdělení v kinech. Pro poslední „empty nesters“ bylo definováno zájmů v oblastech financí, politiky, cestování, programy o počasí – pro zasažení této cílové podskupiny bylo doporučeno vhodné použití rádiového vysílání, novin a jiných tištěných periodik. Konečné rozhodnutí má však importér, který adaptuje komunikační směr udaný oddělením marketingové komunikace. To je vzhledem k teoretickému základu práce správně, jelikož komunikační kanály mohou být odlišně vnímány v rozdílných zemích. Doporučení oddělení marketingové komunikace vychází na základě globálních dat.

V rámci výše uvedeného konceptu je záměrně vynechaná část zabývající se profilováním velkoobchodních zákazníků (fleet), a to z důvodu, že je tato práce zaměřená pouze na maloobchodní zákazníky (retail). Takto definovaný komunikační koncept produktu, který určuje hlavní směr komunikační kampaně je

představen včas před uvedením nového produktu na trh všem zástupcům importérů – v případě modelu Karoq se tak stalo v rámci workshopu organizovaného přibližně půl roku před spuštěním náběhu. Následně z tohoto konceptu importéři vycházejí a definují tak finální verzi marketingové komunikace pro svůj trh a jednotlivé komunikační aktivity (strategické premisy nesmí být porušeny).

3.2 Marketingové komunikační aktivity vybraných trhů

Tato podkapitola se věnuje jednotlivým komunikačním aktivitám, které vybraní importéři zvolili pro svůj trh ohledně modelu Karoq. Aby bylo pokryto všech rozdílností, které plynou z rozdílných velikostí jednotlivých trhů a možností jednotlivých importérů, byly vybrány následující země.

Trh	Podíl značky ŠKODA AUTO (celé portfolio, 2016)	Předpokládaný objem prodeje v segmentu A0-SUV (2017)
Německo (DE)	6%	202 000
Velká Británie (UK)	3%	215 000
Rakousko (AT)	7,5%	28 000
Finsko (FI)	10%	9 300
Polsko (PL)	13%	36 000
Slovensko (SK)	20,8%	8 000

Zdroj: Vlastní zpracování z databáze MarketInsight, 2019

Tabulka 3.: Vybrané trhy pro definici komunikační kampaně modelu Karoq

Německý trh postupoval zcela tradičně konzervativní cestou, tedy mezi hlavní aktivity v rámci události patřila silná reklama v tisku (dosah 7,5 milionu potenciálních zákazníků), silná televizní kampaň (dosah 24,7 mil pot. zákazníků), OOH reklama (dosah 12,7 mil. pot. zákazníků) a online kanály s dosahem 8,3 mil zákazníků. Uvedení nového modelu Karoq a zahájení prodeje proběhlo pomocí centrálně organizovaného eventu Motorshow Essen 2017, který byl organizován pouze německým importérem. Dále došlo k silnému sponzoringu eventu

a televizní show spojenou s novým rokem v Berlíně. Dosah tohoto eventu zahrnoval na 0,5 milionu přítomných diváků a skrze sociální média a televizní vysílání přes 7 milionů. Sponzoring zahrnoval permanentní pozici značky a modelu přímo v místě eventu a dále jako reklamní spoty na LCD obrazovkách, v komerčních přestávkách, aj. V lednu 2018 byl uskutečněn v dealerstvích event „Das grosse ŠKODA Buffet“, kdy bylo nabízeno široké škály občerstvení přímo v dealerství a tento event, kterého se účastnilo 244 dealerství, přinesl výsledky ve formě 170 000 návštěvníků, 9 600 naplánovaných testovacích jízd a 2 100 objednávek.

Trh Velké Británie z hlediska komunikačních kanálů netradičně zvolil i spolupráci s „influencery“ na sociálních sítích a tvorby hudebního videa ve spolupráci s celebritou Paloma Faith. Centrálně organizovanými eventy v režii importéra byl „SUV Event“ pro hlavní představitele prodejní sítě a VIP zákazníky. Pro přiblížení modelu Karoq a vtažení zákazníků z řad rodin (target audience) byl také konán event „Kid Karoq“, pro který byl vytvořen model z papírového kartonu v životní velikosti, a přes sociální média bylo poptáváno, co by si děti v takovémto papírovém autě přáli. Odhalení tohoto modelu proběhlo v rámci obchodu s hračkami Hamley's a následně papírový model koloval přes různá dealerství. Papírové mini modely Karoq byly také distribuovány médiím, influencerům, rozdány v rámci sociálních sítí a jako ceny v rámci různých soutěží. V rámci dalších eventů organizovaných importérem proběhl také Press Launch event, ze kterého následně vyplynulo mnoho pozitivní zpětné vazby z různých odborných periodik a tisku.

Rakouský trh, resp. rakouský importér po vzoru Německa zastal také spíše konzervativního přístupu. Reklama na Karoq byla zahrnuta v rámci náběhu v 5,5 milionu prodaných kopiích různého tisku. Všichni importéři byli jako v jiných zemích vybaveni POS materiálem – banery, časopisy, přehledy Karoq nabídky aj; dále byl vysílán televizní spot v hlavních vysílacích časech, zahrnuto reklamní kampaně na sociálních médiích s vyšší frekvencí a reklamní spot na Karoq byl zahrnut také na všechny nejvíce frekventované online kanály (YouTube, ORF.at a další). Z centrálně organizovaných eventů importérem byla VIP prezentace

v rámci vystoupení *Cirque de Soleil* v Salzburku a u dealerů se konal, dá se říci, „Karoq – den otevřených dveří“.

Finský importér úzce spolupracoval s centrálním marketingovým oddělením ŠKODA AUTO a pořádal unikátní event „**Another Way to Christmas**“. Tento event byl postaven na myšlence vyzvání rodin k tomu, aby jejich děti napsali a poslali svá vánoční přání Santovi a sdíleli je se Škodou Finland skrze účelně etablované webové stránky. Cenou byl zájezd týdenní zájezd pro celou vítěznou rodinu právě novým modelem Karoq do Vánoční vesnice v Rovaniemi. Všechna posbíraná přání byla navíc vytištěna a symbolicky přivezena do Rovaniemi flotilou modelu Karoq. Průběh celého eventu byl silně dokumentován a společně s klasickými reklamními spoty uveden skrze všechny mediální kanály. Z centrálních eventů bylo opět organizováno tiskové konference, eventů pro VIP a fleet zákazníky a u dealerů probíhal víkendový den otevřených dveří, představující model Karoq.

Na polském trhu byla náběhová kampaň opět pojata spíše konzervativně, zahrnuty byly POS materiály ve formě vlajek, banerů a billboardů s motivy modelu Karoq. Digitální kampaň zahrnovala poutačů a reklamních spotů na sociálních médiích. K uvedení modelu nebyl organizován centrální event vyjma VIP eventů pro fleet zákazníky, který se byl nazván „Breakfast with Karoq“. U dealerů byla konána opět forma dne otevřených dveří s maximálním důrazem na propagaci nového modelu Karoq, avšak nebyl nějak zvláště propagován nebo pojat jako například v Německu.

Slovenský trh, resp. importér pojal po vzoru Finska a Velké Británie náběhovou kampaň opět trochu netradičně. Ve spolupráci se slovenskými celebritami s největší fanouškovskou základnou byla spuštěna kampaň „**KaroQinaQ**“. V jejím rámci bylo vytvořeno několik velmi vtipných reklamních spotů, které byly následně distribuovány na webových stránkách modelu, sociálních sítích a dalších mediálních kanálech. Společně s tradičními reklamními spoty v televizi, OOH reklamou a reklamou v tisku bylo dosaženo velkého zájmu z řad potenciálních zákazníků. Centrálně importér organizoval tradičně VIP event pro 30 nejvýznamnějších fleet zákazníků formou představení v Šamorínu a pak formou eventů „Snow Drive“, který zahrnoval testovací projížďky v terénu pohoří Tatry.

V rámci dealerství opět probíhal den otevřených dveří na tematiku nového modelu Karoq s lehkým občerstvením a darovanými upomínkovými předměty.

3.2 Zpětná vazba trhu k náběhu modelu

V rámci náběhu nových modelů sbírá oddělení Launch Managementu ŠKODA AUTO zpětnou vazbu k celé náběhové kampani a modelu samotného na třech úrovních – importérské, dealerské a zákaznické. Sumář zpětné vazby v bodech následně poskytuje vedení společnosti, pokud jsou problémy spíše operativního charakteru, tak řeší ve vlastní režii.

Importéři hodnotili velmi pozitivně zejména charakter a vlastnosti produktu (design, kvalitu, prvky výbavy a prostornost), cenili si atraktivitu modelu a zisky z něj plynoucí, dobrou organizaci centrálního produktového tréninku a včasné doručení všech potřebných „Hero/Demo“ vozů pro spuštění individuálních kampaní. Negativně bylo importéry hodnoceno podcenění výrobních kapacit a zájmu o model a tedy dlouhých čekacích dob na doručení vozů koncovému zákazníkovi. Dále byla negativně vnímána vysoká cenová pozice modelu, centrální rozhodnutí nenabízet základní výbavový stupeň *Active* po dobu jednoho roku od počátku produkce a nedostupnost digitálního přístrojového panelu, který byl komunikován jako USP produktu.

Z řad **dealerů** byla opět velmi pozitivně hodnocena podstata produktu, dobrá organizace centrálního produktového tréninku a komunikační kampaně. Dále dealeři téměř jednotně uvedli, že model Karoq vygeneroval velký zájem v jejich dealerství, což bylo benefiční pro celé produktové portfolio. Neduhem byly opět dlouhé čekací doby z nedostatku výrobních kapacit, vysoké zacenení produktu, některé chybějící motorizace (kvůli přechodu na WLTP) a nedostatečná paleta barev laku. Jedním z negativních ohlasů zejména importérů z východní Evropy bylo upozornění na moc přísnou a nákladnou specifikaci Hero vozu.

Mezi **zákazníky** panoval velký skepticismus k motoru 1.0TSI, který následně v první vlně prodejů opadl. Produkt byl jinak výborně přijímán z hlediska jeho konceptu stejně jako u distribuční sítě. Protikladem bylo opět vysoké zacenení produktu a panovalo názoru, že Karoq není možností pro zákazníky modelu Yeti, kterého Karoq nahrazoval. Vysoké časy dodávek nezřídka také odrazovaly

zákazníky od koupě – v některých případech (Dánsko) tento fakt zašel až tak daleko, že byla celá výrobní kapacita do konce roku 2018 prodána již v rámci pre-sales periody konající se týden před zahájením komunikační kampaně na počátku prosince 2017. Negativně byla také hodnocena škála dostupných barev laku, které tíhla pouze k odstínům šedé, černé a hnědé.

3.3 Vyhodnocení úspěšnosti komunikační kampaně

K vyhodnocení komunikačních kampaní jednotlivých zemí používá ŠKODA AUTO centrálně sadu předem definovaných KPIs (klíčových ukazatelů úspěšnosti). Tyto KPI jsou měřeny analytickými aplikacemi společnosti Alphabet (např. Google Analytics). Business Intelligence programy od společnosti SAP a dále vychází z dat jednotlivých mediálních agentur. Plánované hodnoty jednotlivých KPI jsou určovány jednotlivými trhy, aktuální hodnoty jsou s těmi plánovanými zahrnuty do uceleného přehledu a doručeny v rámci reportů oddělení Launch Managementu, který ve svých reportech dále zasílá vyššímu managementu společnosti. V závislosti na trhu - importérovi je sledováno KPIs více, avšak pouze následující jsou obsaženy v reportu centrálnímu řízení náběhu vozů:

1. **Počet unikátních návštěvníků na webové stránce modelu** – webová stránka modelu je ve správě příslušného importéra za daný trh a může se dostupnými informacemi lišit.
2. **Počet online konfigurací daného modelu** - z hlediska centrálního řízení lze zjistit pouze hodnoty počtu konfigurací u trhů, které používají centrální Car Konfiguratör, některé z Evropských trhů stále používají konfiguratör vlastní.
3. **Počet vygenerovaných „leads“ náběhovou kampaní** – za „leads“, tedy vodítko, je považován potenciální zákazník, který v časovém období vynaložil zájem o produkt – tedy vyžádal si testovací jízdu, konkrétní konfiguraci, cenovou kotaci, aj. K tomu aby mohl být definován takový zákazník a považován za „lead“ musí být známo jeho jméno, email, telefonní číslo, požadovaný model a volitelně údaje jako věk, předchozí automobil, platební metoda, aj.

4. **Počet kontaktovaných „leads“** – vyjadřuje počet skutečně kontaktovaných leads jednotlivými dealery z populace těch leads, které jsou v rámci kampaně vygenerovány.

5. **Počet žádostí o testovací jízdy** – vyjadřuje počet žádostí o testovací jízdy v daném časovém úseku komunikační kampaně.

V rámci komunikační kampaně pro náběh modelu Karoq byly právě všechny tyto KPI sledovány a reportovány. Následuje přehled všech KPI hodnot za první měsíc od spuštění komunikační kampaně v jednotlivých trzích, které byly reportovány za vybrané trhy, včetně porovnání s prodejními cíli a skutečnými objemy prodeje v této časové periodě. Samotné vyhodnocení KPIs a dosažených hodnot je zachyceno v kapitole 4.3.

Dosažené výsledky komunikační kampaně modelu Karoq (1 měsíc od spuštění)																Plán prodeje		
Market	Unique visitors on Web page			Number of online configurations			Number of leads			Leads contacted			Test drives requests			Placed customer orders (cars sold) 1 st month after launch		
	Plan Value	Actual Value	Success rate	Plan Value	Actual Value	Success rate	Plan Value	Actual Value	Success rate	Plan Value	Actual Value	Success rate	Plan Value	Actual Value	Success rate	Forecast	Actual	Success rate
Germany	505 000	622 367	123%	410 000	567 204	138%	7 500	11 185	149%	6 750	7 122	106%	4 000	4 505	113%	1 769	3 671	208%
United Kingdom	88 216	115 616	131%	55 119	68 517	124%	12 446	12 324	99%	74 984	139 951	187%	404	309	76%	1 484	1 979	133%
Poland	400 000	629 241	157%	15 000	21 481	143%	80 000	122 502	153%	n/a	572	n/a	1 000	542	54%	330	373	113%
Austria	25 000	51 311	205%	5 000	27 207	544%	n/a	n/a	n/a	100	15	15%	80	30	38%	560	736	131%
Finland	110 000	128 000	116%	25 000	27 958	112%	1 100	1 900	173%	1 100	1 900	173%	n/a	n/a	n/a	260	318	122%
Slovakia	50 000	67 680	135%	15 000	16 120	107%	1 000	1 780	178%	850	1 780	209%	600	560	93%	395	411	104%

Zdroj: Vlastní zpracování z materiálů ŠKODA AUTO a. s., 2018

Tabulka 4.: Dosažené hodnoty KPIs komunikační kampaně modelu Karoq

4 Identifikace možných zlepšení a konkrétní návrhy

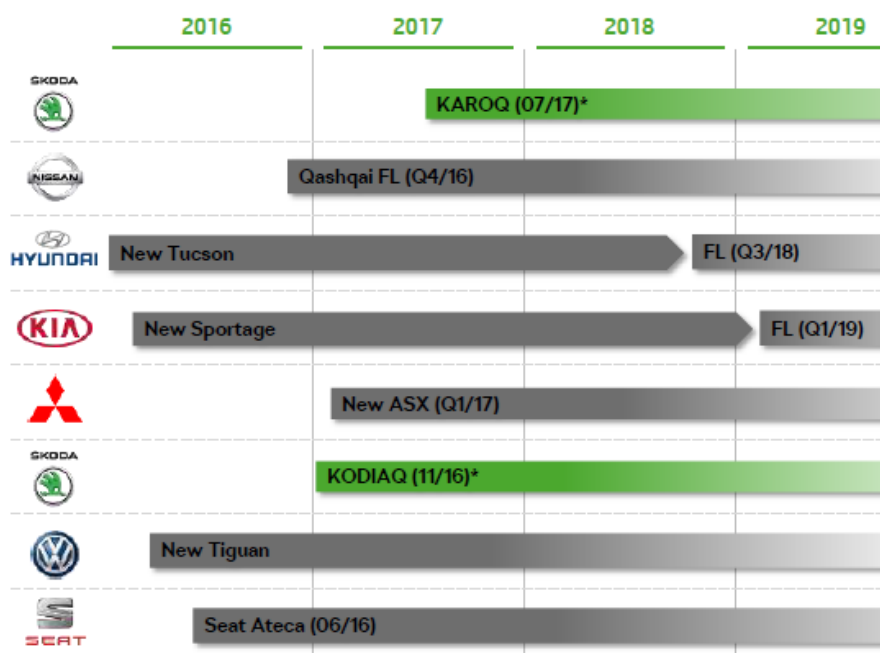
Tato kapitola se věnuje identifikaci slabých míst v celém procesu řízení zavádění nových produktů na trhy u společnosti ŠKODA AUTO. Vyhodnocení probíhá na základě teoretických poznatků (kapitola 1) a deskriptivní analýzy, která je rozdělena na část pojednávající o procesu řízení náběhu nových vozů na trhy (kapitola 2) a část pojednávající o komunikační kampani vybraného modelu na několika vybraných trzích (kapitola 3). Analogicky k tématům kapitol 2 a 3 jsou identifikována slabá místa a navržena příslušná řešení v příslušných podkapitolách.

4.1 Řízení náběhu vozů

S ohledem na teoretická východiska této práce (zejména kapitolu 1.3) a deskriptivní analýzu řízení náběhů automobilů společnosti ŠKODA AUTO bylo identifikováno slabé místo v komunikaci mezi trhy a centrálním řízením náběhu vozů. Rychlost a množství informací se zdá být neodpovídající organizační velikosti oddělení LM, které je zastoupeno pouze čtyřmi stálými pracovníky. Z pohledu autora této práce je možné tento nedostatek vyřešit dvěma způsoby – přijetím dodatečných pracovníků do oddělení LM nebo s použitím pružnějších komunikačních prostředků. V této věci se nabízí digitální aplikace LaunchTrack, která je nyní ve stádiu revize. V rámci revizního vývoje aplikace by mělo být kladeno důrazu, aby se z aplikace stal komplexní nástroj celého procesu řízení náběhu vozů - měla by pojmout všechna kritická data k řízení náběhu nových automobilů a stát se tak centrálním úložištěm těchto informací, vždy přístupným pro všechny interní oddělení a importéry. Dále by měla aplikace poskytovat nástroje na zpracování těchto dat a informací pro zefektivnění vnitřních procesů LM oddělení.

Dalším identifikovaným slabým místem, které ovlivňuje úspěšnost produktu na trzích, je nesoulad strategického plánování vývoje a náběhu nových modelů automobilů vzhledem ke konkurenci. Z příkladu modelu Karoq je patrné, že start produkce a uvedení modelu na trhy přichází opožděně vzhledem ke všem hlavním vozům z konkurenčního koše. Samozřejmě prvenství některým konkurenčním modelům sebrat nelze, avšak ze strategických cílů společnosti i přes pozdější

vstup do segmentu a vzhledem k teoretickému základu této práce (time-to-market faktor) by model nikdy neměl zaostávat za kompletní škálou konkurenčního koše (viz obr 15). Oddělení strategického řízení, oddělení produktového marketingu (řízení příslušného projektu vozidla) a oddělení LM by měly na plánech pracovat společně a z dlouhodobého hlediska se snažit o „předběhnutí“ konkurenčních produktů.



Zdroj: ŠKODA AUTO a. s., 2018

Obr. 15.: Přehled životního cyklu konkurenčních produktů

Třetím identifikovaným slabým místem je požadovaná konfigurace Hero a Demo předváděcích vozů. Zejména přísná konfigurace Hero vozů, které zahrnují často velmi nákladné prvky výbavy a kvůli faktu, že náklady na tyto vozy přejímají jednotliví dealeri, kteří následně po uběhnutí náběhové kampaně nabízejí tyto vozy k odprodeji, ústí v to, že pro ně nemohou kvůli ceně najít zákazníka. Tento problém se týče především trhů východní Evropy a proto autor této práce navrhuje dvourychlostní strategii u Hero a Demo vozů, řízenou nejprodávanějšími prvky výbavy v daných regionech. Alternativním a méně náročným řešením by mohlo být rozvolnění možností v rámci konfigurace Hero vozů.

4.2 Marketingová komunikace jednotlivých trhů

Centrální komunikační koncept je vzhledem k teoretickým východiskům této práce naprosto bezchybný až na výjimku jednoho komunikovaného USP produktu, který následně nebyl pro prodej dostupný. Rozdíly je možné spatřit při adaptaci a tvorbě komunikačních kampaní v jednotlivých trzích. Některé trhy postupují konzervativním způsobem a volí pouze tradiční nástroje a komunikační kanály, některé zase zapojují představivost a přicházejí s originálním obsahem, jak vůz představit svým potenciálním zákazníkům. Z analýzy je patrné, že sledovaný model Karoq byl na všech zkoumaných trzích úspěšný z hlediska prodejních očekávání (viz tabulka 4). Z analogického pohledu musely být i příslušné komunikační kampaně na jednotlivých trzích také úspěšné, avšak vzhledem k dostupným datům a způsobech měření úspěšnosti (více v následující podkapitole) nelze jednoznačně určit do jaké míry. Ke komplexnímu vyhodnocení vzhledem k teoretickým východiskům práce by bylo potřeba dat mediálních agentur všech trhů, včetně výše nákladů vynaložených na jednotlivé kampaně. Vzhledem k teoretickým východiskům lze pouze tvrdit, že při adaptaci a tvorbě jednotlivých komunikačních kampaní by se importéři měli zabývat novými komunikačními kanály a kreativní formou provedení komunikace. Je také patrné, že ke kreativnímu řešení se uchýlily zejména menší trhy, které mají menší objem finančních prostředků. Pro podpoření kreativních přístupů ke komunikační kampani navrhuje autor této práce sestavení přehledu všech unikátních nápadů použitých u všech historických komunikačních kampaní s následným poskytnutím všem importérům.

4.3 Hodnocení úspěšnosti marketingové komunikace

Nejproblematictější je dle autora práce vyhodnocení komunikačních kampaní jednotlivých trhů v rámci reportů a to hned z několika důvodů. Prvním problémem jsou zvolená reportovaná KPI, které (s ohledem na teoretická východiska práce) neodpovídají strategickým cílům společnosti ani obecným cílům náběhové komunikační kampaně. Dále je úspěšnost v zaznamenaném případě volena na základě cílové hodnoty příslušného KPI, která je určována samotným importérem a už při pohledu na tabulku číslo 4 v podkapitole 3.3 to svádí, že importéři plánované hodnoty pro report volí zpětně tak, aby výsledná „úspěšnost“ vyšla pozitivní. Absolutní rozdílností hodnot mezi jednotlivými zeměmi, ať už

plánovaných nebo aktuálních, vede autora k názoru, že některé KPI jsou navíc mezi importéry chápány odlišně. Plánované hodnoty KPIs by měly být pro jednotlivé trhy zadávány centrálně a jejich výše by měla být v souladu se strategickými cíli a komunikačními cíli společnosti – tedy například na základě žádaného objemu prodeje pro dané období nebo žádané penetrace trhu nově uváděným modelem apod. Z tohoto důvodu by měly být stávající KPI revidovány a případně nahrazeny novými. Přípomínky na základě dostupných teoretických východisek a v rámci analýzy popsanych strategických a komunikačních cílů jsou následující:

1. Počet unikátních návštěvníků na webové stránce modelu – tento KPI ukazatel udává pouze dosah (výkonnost) online kanálu, rozhodně není ukazatelem platným pro celou komunikační kampaň a ani ukazatelem úspěšnosti komunikace nebo produktu. Pro správnou interpretaci vyjadřující úspěšnost musí být kombinován s dalšími ukazateli, např. s ukazatelem průměrně stráveného času na webových stránkách modelu a s četností použitých cest k opuštění webové stránky. Tím je možné hodnotit, zda uživatel našel na stránkách modelu chtěné informace, což vyjadřuje úspěšnost komunikovaného obsahu.

2. Počet online konfigurací daného modelu – tento KPI vyjadřuje spíše zájem zákazníka získat více informací a opět lze hovořit spíše o výkonnosti komunikačního kanálu, než vyjádření úspěšnosti komunikace. Počet konfigurací je tak spíše vodítkem pro generování „leads“. Z teoretických východisek přijímání inovativních produktů, úspěšnosti komunikace a na základě toho, že konfigurátor obsahuje informace o nejčastěji volených výbavových prvcích - z hlediska vyhodnocení komunikační kampaně autor práce navrhuje porovnání těchto údajů komunikovanými USP modelu. Tímto by existovalo vodítka, které USP modelu mají u zákazníků ohlas a které nikoliv. V důsledku by se dala upravovat celá marketingová komunikace, prodejní plány nebo také i objemy výbavových prvků potřebných pro odbyt.

3. Počet vygenerovaných „leads“ náběhovou kampaní – z hlediska hodnocení úspěšnosti komunikační kampaně pro zavedení nového produktu je již relevantním KPI, avšak chybí konverzní poměr a údaj

o kvalifikovaných „leads“, tedy údaj o počtu zákazníků, u kterých byl ověřen záměr o nákupu nového vozu. Právě ten by měl být reportován na místo stávajícího.

4. **Počet kontaktovaných „leads“** – toto KPI není vůbec relevantní ke komunikační kampani, resp. pojednává nanejvýš o výkonnosti call centra nebo aktivitě dealerů.

5. **Počet žádostí o testovací jízdy** – jediné plně relevantní KPI pro komunikační kampaně vedených v jednotlivých trzích, jelikož jako jediné směřuje ke strategickým a komunikačním cílům a to generování prodeje a získání zákazníka nového segmentu.

Závěr

Cílem práce bylo zanalyzovat komunikační kampaně vybraného modelu automobilu příslušné značky na několika trzích Evropského kontinentu a navrhnout možná zlepšení celého procesu a formy integrované marketingové komunikace. Naplnění cíle bylo založeno na porovnání teoretických východisek z literární rešerše k tématu práce a praktického příkladu v sestrojené případové studii, která vycházela z poznatků a znalostí autora získaných působením na oddělení náběhu vozů vybrané společnosti a dostupných interních podkladů a reportů k danému tématu. U vybrané automobilové společnosti bylo s ohledem na teoretická východiska identifikováno pouze několik dílčích úzkých míst v procesu řízení uvedení nových modelů automobilů na trhy a integrované marketingové komunikaci.

Na základě teoretických poznatků bylo pro proces řízení náběhu nových modelů automobilu u konkrétní zkoumané společnosti doporučeno revize a dodatečného vývoje již existující digitální aplikace, která by zajistila snadnější a jednodušší tok informací mezi jednotlivými aktéry celého procesu řízení náběhu nových modelů. Dále bylo doporučeno při načasování vstupu na trhy s novým modelem automobilu zohlednit i načasování uvedení konkurenčních výrobků. Posledním návrhem v této oblasti je změna ve stávající koncepční strategii předváděcích vozů.

Z hlediska integrované marketingové komunikace bylo doporučeno v souladu s teoretickými přístupy zaměřením se na volbu jiných klíčových ukazatelů úspěšnosti, jelikož ty stávající nevykazují úspěšnost celkové komunikační kampaně nebo nového produktu, jelikož neodpovídají strategickým a komunikačním cílům společnosti. Při analýze komunikačních kampaní jednotlivých trhů bylo zjištěno rozdílnosti v přístupu k aktivitám komunikační kampaně a použití odlišných komunikačních kanálů. Některé z trhů volí konzervativní formu komunikační kampaně s použitím tradičních komunikačních kanálů, zatímco jiní preferují moderní způsoby marketingové komunikace s kreativními řešeními formy komunikační kampaně, se kterou lépe cílí na definovanou skupinu zákazníků. Předpokladem pro kreativní řešení je, že je z finančního hlediska výhodnější a vzhledem k marketingovým cílům společnosti účinnější. Z absence relevantních

dat toto nebylo možné dále ověřit, a proto byl cíl práce naplněn pouze částečným způsobem. Nejen z tohoto důvodu je tak tento předpoklad předmětem možného dalšího výzkumu. Pro návazný výzkum je také možné detailně analyzovat komunikační aktivity společnosti týkající se velkoobchodní zákazníků.

Seznam literatury

Baccarella C. V. et al. *High-tech marketing communication in the automotive industry: a content analysis of print advertisements*. International Journal of Business Environment, leden 2014, vol. 6 (4), pp. 395-410. Dostupné z DOI: 10.1504/IJBE.2014.064984.

Batra R., Keller K. L. *Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas*. Journal of Marketing, listopad 2016, vol. 80 (6), pp. 122-145. Dostupné z URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>.

Belch G. E., Belch M. A. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. 6th edition. U.S.: Irwin Professional Publishing, 2003. ISBN 978-0072931532.

Boučková J. et al. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

Cai S. *The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies*. International Journal of Quality & Reliability Management, 2009, vol. 26 (4), pp. 369-379. Dostupné z URL: <https://doi.org/10.1108/02656710910950351>.

Calatone R., Benedetto A. C., Rubera G. *Launch timing and launch activities proficiency as antecedents to new product performance*. Journal of Global Scholars of Marketing Science, 2012, vol. 22 (4), pp. 290-309. Dostupné z DOI: 10.1080/21639159.2012.717370.

Cao H., Folan P. *Product life cycle: the evolution of a paradigm and literature review from 1950-2009*. Production & Control: The Management of Operations, 2012, vol. 23 (8), pp. 641-662. Dostupné z DOI: 10.1080/09537287.2011.577460.

Cooper R. G. *Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems**. The Journal of Product Innovation Management, 19. Březen 2008, vol. 25, pp. 213-232. Dostupné z URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>.

Corniani M. *Push and Pull Policy in Market-Driven Management*. Symphonya: Emerging Issues in Management, 2008, vol. 1, pp. 45-64. ISSN 1593-0319. Dostupné z DOI: 10.4468/2008.1.05corniani.

Ehikwe A. E. *International Marketing Communications: Problems, Issues, Strategies, (ECOWAS, Africa And The Globe)*. University of Nigeria, 2013, vol. 3 (11), ISSN 2225-0565.

Evans K. R. et al. *How first Impressions of a Customer Impact Effectiveness in an Initial Sales Encounter*. Journal of the Academy of Marketing Science, říjen 2000, vol. 28 (4), pp. 512-526. Dostupné z DOI: 10.1177/0092070300284004.

Foret M. *Marketingová komunikace*. Praha: Computer Press, a.s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9

Gerhard D. et al. *Innovation Management and Marketing in the High-Tech Sector: A Content Analysis of Advertisements*. International Journal of Management, březen 2011, vol. 28 (1), pp. 330-348. Dostupné z URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2433961>.

Gerhard D. et al. *Product Development in the Automotive Industry: Crucial Success Drivers for Technological Innovations*. International Journal of Technology Marketing, listopad 2008, vol. 3 (3). Dostupné z DOI: 10.1504/IJTMKT.2008.019922.

Hultink J. E. et al. *New consumer product launch: strategies and performance*. Journal of Strategic Marketing, 10. ledna 2011, vol. 7 (3), pp. 153-174. Dostupné z DOI: 10.1080/096525499346404.

Hultink J. E., Talke K., *The Impact of the Corporate Mind-set on New Product Launch Strategy and Market Performance*. Journal of Product Innovation Management, březen 2010, pp. 220-237. Dostupné z DOI: 10.1111/j.1540-5885.2010.00711.x.

Hyde P., Landry C. E., Tipping A. *Making the Perfect Marketer [online]*. Booz & Company, 2004 [cit. 20. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.strategy-business.com/article/04405?gko=ba8be>.

Chen C., Shen C., Chiu W. *Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms*. Industrial Marketing Management, listopad 2007, vol. 36 (8), pp. 1046-1056. Dostupné z DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.08.002.

Christian W. *Interorganizational New Product Launch Management: An Empirical Investigation of the Automotive Industry*. [Dizertační práce.] University of St. Gallen, 2006.

IBM: The perfect product launch [online]. IBM Global Business Services, 2006 [cit. 18. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.coursehero.com/file/38528632/scm-perfect-prod-launchpdf>.

Innovation for Everyone: Everything You Need to Know About New Product Development [online]. Smartsheet Inc., 2019 [cit. 08. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.smartsheet.com/all-about-new-product-development-process>.

- Kaplan R., Norton D. *Balanced Scorecard*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.
- Keller K. L. *Strategické řízení značky*. Grada Publishing, a. s., 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- Kotler P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: GRADA, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- Lenfle S., Midler C. *The launch of innovative product-related services: Lessons from automotive telematics*. Reserach Policy, 2009, vol. 38, pp 156-169. Dostupné z DOI: 10.1016/j.respol.2008.10.020.
- Low G. S., Fullerton R. A. *Brands, Brand management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation*. Journal of Marketing Reserach, květen 1994, vol. 31 (2), pp. 173-190. Dostupné z DOI: 10.2307/3152192.
- Machková H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678.
- Nichols M. *Milestones & Metrics for Product Launch Success* [online]. Launch Team Inc., červen 2016 [cit. 15. 04. 2019]. Dostupné z URL: <http://www.launchsolutions.com/blog/milestones-metrics-for-product-launch-success>
- Parmenter D. *Key Perfomance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. 3rd edition. Wiley & Sons Inc., 2015. 399 s. ISBN 978-1-119-01984-8.
- Popa V., Tanasescu D. *Project management on new product development and launch in the automotive industry*. International Conference on Manufacturing Engineering, 2010, ISSN: 1792-4693. Dostupné z URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/3c45/c8894eb6c022077e2637a9bc26dac2f959fd.pdf>.
- Přikrylová J., Jahodová H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- Rogers E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th edition. New York: Free Press, 2003. ISBN: 978-0743222099.
- Sahin I. *Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory*. The Turkish Online Journal of Educational Technology, duben 2006, vol. 5 (2), pp. 14-23. ISSN 1303-6521.
- Sarbjit S., *Study on Push/Pull Strategy Decision Taken by Organizations for Their Products and Services*. Universal Journal of Management, 2017, vol. 5 (10), pp. 492-495. Dostupné z DOI: 10.13189/ujm.2017.051004.

Sharma S., Joshi A. W. *Customer Knowledge Development: Atecedents and Impact on New Product Performance*. Journal of Marketing, říjen 2004, vol. 68 (5), pp. 47-59. Dostupné z DOI:10.1509/jmkg.68.4.47.42722.

ŠKODA AUTO Company [online]. ŠKODA AUTO a. s., 2019 [cit. 14. 05. 2019]. Dostupné z URL: <http://www.skoda-auto.com/company/about>.

Standard Eurobarometer 88 [online]. European Commission, prosinec 2017 [cit. 16. 03. 2019]. Dostupné z URL: <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/STANDARD/surveyKy/2143>.

Todorova G., *Marketing Communication Mix*. Trakia Journal of Sciences, 2015, vol. 13 (1), pp 368-374. ISSN 1313-3551. Dostupné z DOI: 10.15547/tjs.2015.s.01.063.

Watson G. H. *Peter F. Drucker: Delivering Value to Customers*. Measuring Business Excellence, květen 2002, vol. 6 (4), pp. 55-61. Dostupné z URL: <https://doi.org/10.1108/mbe.2002.26706dae.007>.

Wood L. *Brand and brand equity: definition and management*. Management Decision, 2000, vol. 38 (9), pp. 662-669. Dostupné z URL: <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1.: Vazby mezi firemní orientací na zákazníka a výkonností firmy	12
Obr. 2.: Čtenost tisku dle zemí EU	22
Obr. 3.: CBBE model, hodnota značky z pohledu zákazníka	24
Obr. 4.: Úrovně působení značky na zákazníka	26
Obr. 5.: Dimenze produktu	27
Obr. 6.: Vývoj prodejů vzhledem k fázím životního cyklu produktu.....	28
Obr. 7.: Model pěti fází inovačně-rozhodovacího procesu.....	30
Obr. 8.: Kategorizace populace ve vztahu k přijímání inovací	32
Obr. 9.: Stage-Gate model	33
Obr. 9.: Faktory vstupující do úspěšnosti produktu pro jeho zavedení na trh	36
Obr. 10.: Příklad produktové definice „Hero“ vozidla	45
Obr. 11.: Příklad předlohy tisku pro POS materiály pro model Karoq.....	50
Obr. 12.: Předměty doplňkového prodeje pro potřeby náběhu modelu Karoq.....	53
Obr. 13.: Příklad obsahu Quick Launch Feedback (ŠKODA UK Press Launch) ..	57
Obr. 14.: Volný prostor (white-spot) pro komunikaci modelu Karoq	60
Obr. 15.: Přehled životního cyklu konkurenčních produktů	71

Seznam tabulek

Tabulka 1.: Komunikované USP pro model Karoq	59
Tabulka 2.: Příklad profilu cílového zákazníka modelu Karoq	62
Tabulka 3.: Vybrané trhy pro definici komunikační kampaně modelu Karoq	63
Tabulka 4.: Dosažené hodnoty KPIs komunikační kampaně modelu Karoq	69

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. David Šafr		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Analýza komunikačních kampaní při uvádění nových automobilů na trh.		
VEDOUcí PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	81		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá tématem uvedení nových modelů automobilů na trhy a příslušnou integrovanou marketingovou komunikací s cílem zanalyzovat komunikační kampaně vybraného modelu automobilu příslušné značky na několika trzích Evropského kontinentu a navrhnout možná zlepšení celého procesu a formy integrované marketingové komunikace, které by vedlo k vyšší efektivitě marketingové komunikace vybrané společnosti a tím i úspěšnosti uváděného produktu. V první části práce jsou shrnuta teoretická východiska k daným tématům. Praktická část zahrnuje případovou studii založenou na vybrané společnosti. Závěrem jsou identifikovány nedostatky praktického příkladu s ohledem na teoretická východiska. Vybrané společnosti je navrženo několik dílčích zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Automobilový průmysl, uvedení nových produktů na trhy, integrovaná marketingová komunikace, produkt		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. David Šafr		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Analysis of communication campaigns regarding automotive product commercial launch.		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	81		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The thesis concerns the topic of new commercial product launch in automotive industry with focus on commercial product launch processes and integrated marketing communication. The aim is to analyze processed and communication campaigns of a chosen car model of relevant car manufacturer in several European markets and further to propose possible improvements that would lead to greater efficiency of said communication campaigns and the product performance itself. First part of the thesis summarizes theoretical backgrounds for these topics. Empirical part consists of case study based on chosen car manufacturer. Further, conclusion is drawn by comparison of theoretical and empirical findings and based upon these results, several improvements have been recommended to the company.</p>		
KEY WORDS	Automotive, commercial product launch, integrated marketing communications, product		