

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **ANALÝZA BRANDINGU A REBRANDINGU SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.**

**Michal KONÁREK**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph. D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 4. 12. 2015.

*Vlastnoruční podpis*

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Lukáši Nachtmannovi za přístup k potřebným informacím, které byly klíčové pro vypracování bakalářské práce. Děkuji za jeho ochotu a rady, které byly velmi cenné a užitečné.

Nakonec bych chtěl poděkovat mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Značka .....	9
1.1 Historie značky .....	9
1.2 Definice značky .....	9
1.3 Hodnota značky .....	11
1.4 Image značky .....	12
1.5 Prvky značky .....	13
1.6 Kritéria volby prvků značky .....	17
2 Branding .....	19
2.1 Prvky brandingů .....	19
2.2 Co-branding .....	21
2.3 Rebranding .....	22
2.4 Proces rebrandingu .....	22
3 Značka ŠKODA AUTO .....	28
3.1 Název .....	29
3.2 Logo, symbol .....	30
3.3 Slogan .....	38
3.4 Znělka, jingle .....	39
3.5 URL .....	39
3.6 Představitel .....	39
3.7 Balení, resp. design .....	39
3.8 Nejnovější rebranding .....	40
3.9 Rebranding dealerské sítě .....	41
3.10 Doporučení .....	43
Závěr .....	44
Seznam literatury .....	45
Seznam obrázků a tabulek .....	47
Seznam příloh .....	49

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AMA	American Marketing association
URL	Uniform Resource Locator
L&K	Laurin& Klement
ASAP	Akciová společnost pro automobilový průmysl
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
ČR	Česká republika
CI	Corporate Identity

## Úvod

Obchodní značky hrají důležitou roli v moderní společnosti. Lze je nalézt naprosto všude. Pronikají do všech sfér našeho života od sociální, ekonomické až po kulturní či náboženské. Většina firem si je v dnešní době vědoma důležitosti značky, která se pojí na jejich produkty či služby, a proto na její budování vynakládají nemalé finance. Ne vždy však platí, že čím více peněz firmy vynaloží, tím lepší brand vytvoří. Důležité je mít dobrý nápad, který zaujme široké publikum.

V České republice je značka celkem nový trend. Jelikož se na trhu ve 20. století nevyskytovalo tolik značek, neexistovala téměř žádná konkurence. S revolucí v roce 1989 ale nastal zlom, který přinesl do ČR spoustu nových západních značek.

Cílem této bakalářské práce je analýza brandingů a rebrandingu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Toto téma jsem si zvolil ze dvou důvodů. Prvním důvodem je můj zájem o automobilový průmysl. Díky praxi ve ŠKODA AUTO, a.s. jsem si tuto značku velmi oblíbil. Líbí se mi její nabízená paleta automobilů a současný designový jazyk. Dalším argumentem pro zvolení tohoto tématu je můj zájem o téma tvorby značky a její obměnu v průběhu času. Volba tohoto tématu mi umožní spojit tyto dva zájmy do jednoho.

V teoretické části této práce se budu zabývat pojmy značka, branding a rebranding. Nejdříve objasním, kdy jsme se mohli poprvé setkat s pojmem značka. Vysvětlím, co vlastně značka znamená a proč je v dnešní době tak důležitá, přiblížím její hodnotu a image. Dále popíši, z jakých prvků se značka skládá, a nakonec vysvětlím, jaká kritéria bychom měli dodržovat při tvorbě těchto prvků, abychom docílili vytouženého úspěchu. Na toto navážu pojmem branding, který vychází z anglického slova brand, do českého překladu slovo značka, jež zahrnuje činnosti vedoucí k vybudování dobrého jména značky v povědomí zákazníků. V závěru teoretické části rozeberu pojem rebranding, neboli změnu obchodní značky, který je rozdělen na čtyři části. Poté nastíním důvody, které vedou firmy k přeměně svého brandu. Jelikož rebranding není jednoduchý proces a mnoho firem ho podcení, vyvstává na povrch mnoho chyb, kterých se marketéři dopouštějí. U těchto chyb objasním jejich příčiny.

V praktické části bakalářské práce se budu věnovat společnosti ŠKODA AUTO a.s., která má s tvorbou vlastního brandu mnoholeté zkušenosti. Za svoji více než stoletou historií mnohokrát měnila soubor svých prvků, které ji odlišují od konkurence. V první části krátce představím společnost, poté analyzuji soubor jejích prvků, které měnila v průběhu celé své historie, od dob firmy Laurin a Klement až po současný design. Podrobněji se zaměřím na nejnovější rebranding, který začal v roce 2011. Při tomto procesu ŠKODA kompletně obměnila soubor svých prvků, od samotného loga až po obnovu své dealerské sítě, u které nastavila jednotný styl vzhledu showroomů po celém světě.

Výsledkem této práce bude zhodnocení stávajícího firemního designu v porovnání s předešlými změnami značky.



# 1 Značka

Tato část práce se detailně věnuje pojmu značka, její hodnotě, image a prvkům. Dále je popsán účel a přínos značky pro firmu.

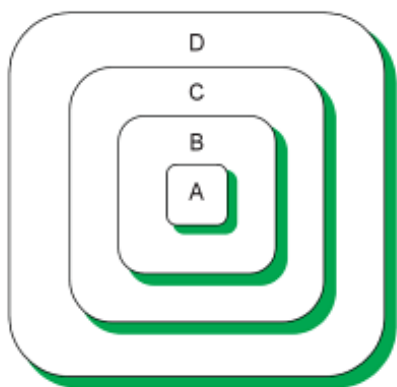
## 1.1 Historie značky

Historie značky, ne však v takové podobě, jak je známá dnes, se datuje až do starověku do 13. století před naším letopočtem, kde si staří Římané a Řekové značili své vlastnoručně vyrobené hliněné džbány a hrnce. Značky se také nacházely u Číňanů tvořících porcelán. Jako dnes, sloužilo i tehdy toto značení na odlišení vlastního produktu od produktů jiných řemeslníků. Postupem času, v období středověku, se k hrnčírům připojili kupříkladu pekaři, kteří si značili svůj chleba nebo tiskaři, kteří používali vodotisk na papíře. Kroky pekařů následovali zlatníci, kteří zlato značili osobním logem a podpisem. V roce 1597 byli dokonce těžce potrestáni dva zlatníci za padělání symbolů jiných zlatníků. S příchodem Evropanů do Severní Ameriky se začala značka rozšiřovat i na tomto kontinentu. Firmy si začaly všimnout, že značky hrají velkou roli u nákupního chování a začaly se na ně více soustředit. Jedna z prvních byla firma vyrábějící svíčky Procter & Gamble, která používala onu svíčku s hvězdou jako své logo. Tento symbol se rychle rozšířil a díky spolehlivosti produktů této firmy se stal symbolem kvality. Mezi další průkopníky lze uvést např. Heinz či Coca Colu. S rozvojem a rozšířením značek vyvstal problém s jejich paděláním. Tento problém vyřešilo otevření patentového úřadu, který registroval všechny značky firem, které mu zaslali svoje faksimile, neboli přesné napodobení originálu, spolu s poplatkem 25 dolarů. S přibývajícimi patenty rostla konkurence a firmy začaly používat různé marketingové techniky na přilákání nových zákazníků. Za úspěchem značek stál tzv. manažer značky, který byl zodpovědný za rozvoj obchodní značky svého zaměstnavatele. Pro tuto pozici se podle společnosti Gillette hodila osoba oddaná oné konkrétní značce, která měla velmi dobré komunikační dovednosti, schopnost rozhodovat se či talent k tvorbě originálních nápadů. (Keller, 2007)

## 1.2 Definice značky

V literatuře existuje mnoho definic spojených s termínem značka. Odborníci se mnohdy neshodnou při definování tohoto pojmu. Každý expert přichází s vlastní

definicí. Jean-Noël Kapferer uvádí: „A brand is a set of mental associations, held by the consumer, which add to the perceived value of a product or service.“ (Kapferer, 2008, str. 10) Tyto asociace by měly být exkluzivní a žádoucí. Naproti tomu Americká marketingová asociace (American Marketing association, AMA) definuje značku jako „jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu.“ (AMA in Keller, 2007, str. 32, 33) Podle AMA je jméno, symbol, slogan či design hlavním klíčem k vytvoření brandu. Tyto složky, které odlišují produkt od konkurence a slouží k identifikaci, označujeme jako prvky značky. Na značku lze nahlížet také z marketingového pohledu. V tomto pojetí využívá pohledu „koncepte totálního produktu“. Aplikaci tohoto konceptu lze vidět na obrázku 1.



Zdroj: Vysekalová, 2011

***Obr. 1 Značka z pohledu koncepte totálního produktu***

- A. Tato vrstva se označuje jako jádro značky, které určuje funkci, kterou má značka splňovat (funkce poznávací).
- B. Druhá vrstva obsahuje prvky značky (jméno, logo, slogan). Pomocí těchto atributů lze identifikovat neboli vnímat značku.
- C. V této vrstvě probíhá konkurenční boj, kdy dochází odlišení od ostatních pomocí poskytování zákazníkovi např. prodlouženou zárukou.
- D. Poslední vrstvu tvoří image značky, kterou lze chápat jako prestiž a osobnost značky.

### 1.3 Hodnota značky

Se značkou se pojí její hodnota, která musí posilovat účel značky. Hodnoty značky nelze utvářet bez vynaložených investic, které posilují tyto aktiva. Podle Aakera je „hodnotou obchodní značky sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.“ (Aaker, 2003, str. 8)

David A. Aaker dále rozděluje hodnotu do čtyř kategorií.

**Znalost jména značky** je dána povědomím o značce v myslích spotřebitelů. Znalosti spotřebitelů o značce lze změřit několika způsoby- pomocí identifikace (spotřebitel se s touto značkou již setkal v minulosti a při dalším setkání dá přednost této značce, před značkou neznámou), vzpomínek (spotřebitel si automaticky spojí určitou skupinu výrobků či služeb se značkou při její zmínce) a dominance (zákazník při zmínce o výrobkové řadě přijde pouze s jedinou značkou, která se mu vybaví). Tyto tři způsoby pomáhají při rozeznání značky u spotřebitelů a tím posilují její hodnoty.

**Věrnost značce** je pro značku velmi důležitá, jelikož z velké části tvoří samotnou hodnotu značky. Značky si zakládají na věrnosti zákazníků, jelikož je pro ně levnější udržet si věrné zákazníky, než nalákat ty nové. Spousta firem ztroskotá na snaze přilákat co nejvíce nových zákazníků, čímž zapomínají na stávající zákazníky. K udržení si věrných zákazníků slouží věrnostní programy, které ve značné míře zvyšují hodnotu značky. Tyto programy lze najít v celém spektru zboží a služeb, od oblečení a obuvi až po rychlé občerstvení či hotely. Posílení věrnosti značce napomáhají také zákaznické kluby, které, narozdíl od věrnostních programů, dosahují vyšší úrovně věrnosti. Jako příklad lze uvést zákaznický klub skupiny ČEZ nazvaný ŠTÁVA, který svým registrovaným zákazníkům nabízí volnočasové aktivity s benefity a slevy z oblasti zábavy, kultury, sportu, které znamenají zlevněné vstupné do divadla či volnou vstupenku na zámek. (Pavlů, 2013)

**Vnímaná kvalita** patří do jedné z asociací spojené se značkou. Díky své důležitosti byla kvalita povýšena na hlavní aktivum značky. Bylo provedeno několik

studii<sup>1</sup>, které dokazují, že vnímaná kvalita je motorem pro ekonomický výkon. Vnímaná kvalita je často klíčové hledisko při stanovování pozic obchodních značek.

**Asociace spojené se značkou.** Lze sem zařadit vlastnosti produktu, reklamní aktivity spojené s populární osobností či určitý symbol. Na tyto asociace se váže identita značky. „Identita značky je unikátní sadou asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují strategové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje, a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce. Identita značky by měla pomoci zavést vztah mezi značkou a zákazníkem tím, že vytvoří nabídku určité hodnoty, jež má pro zákazníka význam funkční, citový a význam související s jeho sebevyjádřením.“ (Aaker, 2003, str. 60)

#### 1.4 Image značky

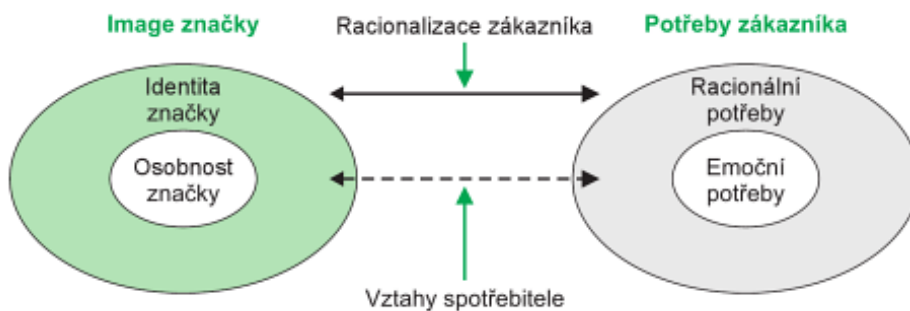
Image si zakládá na „vnímání značky, které odráží asociace se značkou zachované v paměti spotřebitelů.“ (Keller, 2007, str. 95). Asociace se vyskytují v různých podobách a mohou reflektovat charakteristiky výrobku. Image značky lze rozdělit do třech dimenzí, a to:

**Důvěra**, která je spojená s kvalitou produktů a služeb. **Emocionální citění**, u kterého spotřebitelé berou v potaz environmentální a sociální politiku značky a **záměry chování**, kde zákazníci mohou dávat přednost takovým značkám, které mají podle nich pozitivní image.

Image značky je dále tvořena vlastnostmi, které jsou založeny na postoji spotřebitelů ke značce. Mezi tyto vlastnosti se řadí kvalita výrobků, způsob komunikace, environmentální politika, prvky firemní identity, chování personálu nebo podpora charitativních projektů. Pořadí těchto atributů si řídí sami spotřebitelé. Je na nich, čemu dají větší váhu. Správně zvolená image může vytvořit impuls k osobní zkušenosti s produktem a jejímu následnému nákupu. Pokud ovšem dojde k rozporu mezi skutečnou a očekávanou hodnotou, může to vyvolat změnu nákupního chování spotřebitelů, čímž dochází ke změně preferencí značky. Vazby mezi značkou a spotřebitelem a osobnostní rolí a identitou značky v návaznosti na potřeby znázorňuje obrázek 2 od Heylena.

---

<sup>1</sup> Studie 77 švédských firem, která probíhala v průběhu 5 let, dokázala, že hlavním pohonem vnímané kvality je spokojenost zákazníků.



Zdroj: Heylen in Vysekalová, 2011

**Obr. 2 Vztahy spotřebitele a image značky**

## 1.5 Prvky značky

Prvky značky, v některých případech nazývané jako indikátory značky, představují znaky, které firmy odlišují od konkurence. Všechny níže uvedené prvky nemusejí být použity najednou. Někdy společnost zvolí jen některé z nich.

### Název

Název značky patří mezi nejdůležitější prvky, jelikož ekonomickým způsobem vyjadřuje klíčové asociace spojené s produktem. Odnedávna jsou jména značek v myslích zákazníků spojována s konkrétním produktem. Je dokázáno, že spotřebitel si značky, např. v reklamě, všimne během pár sekund a až poté se zaměří na samotný produkt. V dnešní době je velmi náročné vymyslet název nové značky, protože je již většina vhodných obsazena. Nové názvy jsou nejdříve testovány na skupině potencionálních zákazníků, a až poté jsou zvoleny ty nejvhodnější. (Keller, 2007)

Při rozhodování o jméně značky přichází do úvahy několik následujících strategií:

**Individuální značková jména** - Podstatou této strategie je pojmenování produktu rozdílně od názvu firmy. Tím nedochází ke spojení názvu výrobku s reputací firmy. Při neúspěchu produktu nevzniká problém ohrožení dobrého jména firmy. Na této strategii si zakládá firma Procter & Gamble.

**Všeobecné rodinné jméno pro všechny produkty** - Tuto taktiku uplatňuje největší světový výrobce elektrického nářadí Black & Decker, který nevytváří žádné nové názvy pro své produkty, používá pouze rodinné jméno firmy. Výhodou této strategie je úspora nákladů při uvedení nového výrobku na trh. Díky renomé

značky je nový produkt většinou dobře přijat spotřebiteli. Tuto metodu používají také společnosti Heinz a Campbell Soup.

**Samostatná rodinná jména pro skupiny produktů** – Tato strategie je založena na principu vytvoření rodinného jména pro konkrétní skupinu produktů. Jako ukázkou lze uvést firmu Danone, která vytvořila několik nových značek pro různé skupiny produktů. Pro mléčné produkty vlastní značky jako jsou Activia, Actimel nebo Danette, pro vody používá jména Evian nebo Vittel. Použitím této strategie lze předejít záměně produktů dvou značek vlastnících jednou firmou.

**Obchodní jméno společnosti kombinované s individuálními značkovými jmény** - Jde o spojení jména firmy se značkou každého výrobku, tj. název firmy vyvolá obecné uznání a název produktu rozlišuje nový produkt. (Kotler, 2001) Tuto taktiku aplikuje ŠKODA, u které u každého výrobku figuruje název společnosti. Zároveň ŠKODA užívá již zavedená jména u současných modelů (př. jméno ŠKODA Octavia bylo využito pro model z roku 1959 a díky úspěšnosti tohoto modelu byl tento název znovu použit u nové generace v roce 1996).

**Privátní značky** – Příkladem této koncepce je Lidl, který má několik vlastních privátních značek, kupříkladu pro produkty na vlasy používá značku Cien, W5 pro čisticí prostředky a pro kvalitní čokolády J. D. Gross. (Lidl, 2015)

Pojmenování značek může být také spjato s lidskými jmény (automobily ŠKODA či Porsche, oblečení Dior, kosmetika EstéeLauder nebo Nike podle řecké bohyně Niké), místy (automobily Seat Toledo nebo Cordoba, letecká společnost Czech Airlines, Kentucky FriedChicken-KFC nebo Nokia), zvířaty (společnost vyrábějící sportovní oblečení a vybavení Puma nebo automobily Mustang). Název může být také spjat s různými předměty (Coca Cola-oříšek kola a listy koky, společnost Apple-Jablko, Nivea-latinsky sníh). (Keller, 2007)

## **Logo, symbol**

Tvoří velkou část při tvorbě kvalitní značky a je to jeden z nejdůležitějších prvků při její komunikaci. Tvorba loga je obtížný proces, na kterém řada firem ztroskotá, jelikož nevezmou v potaz důležitost samotného loga. Při tvorbě loga je důležité ujasnit si, jaké emoce by mělo vyvolat. Logo by mělo být jednoduché, originální a dobře zapamatovatelné. Dále se nesmí zapomenout na výběr vhodného tvaru a barvy. Spolu s logem se vytváří logomanuál, který určuje pravidla používání loga

v praxi. Rozlišují se tři základní druhy logotypů. **Logo tvořené slovem** je takový druh, u kterého je v logu použit název značky, často graficky upravený. Jako příklad lze uvést firmy zaměřené na elektroniku Sony, Toshiba nebo Panasonic. Další je **logo tvořené symbolem**, které používá Nike, Apple nebo Volkswagen. Posledním druhem je **logo tvořené spojením slova a symbolu**, který uplatňuje např. Adidas, Renault či BMW. Symbol jako takový může být v podobě grafického loga, i v podobě předmětu. Hraje velkou roli při identifikaci produktu. Podle Vysekalové a Mikeše (2009, str. 49) „symbol slouží jako prostředek k vytváření a proměňování pozice produktu ve vnímání spotřebitele, diferencuje ho a hraje důležitou roli i při posilování či obohacování image.“

## **Slogan**

Neboli krátká fráze, která se používá při reklamních aktivitách. Jejím účelem je podat konkrétní a přesvědčující informace o značce či produktu. Slogan je většinou složen z více slov, ne vždy to však platí. Některým firmám stačí k popsání značky pouze jedno slovo (značka produktů na vlasy Pantene používá jednoduchý slogan „Zazáříte“). Slogany mohou použít název značky přímo ve sloganu, např. „Kde to žije, tam je Matonni.“ Tento typ sloganu pomáhá k vybudování povědomí o značce. Často se spotřebitelům slogan tzv. „vryje“ do paměti a při zaslechnutí sloganu si automaticky vybaví danou značku či produkt, aniž by ho napřímo viděli. Přesto slogan patří mezi nejsnadněji změnitelné prvky brandu. K tvorbě sloganu se pojí tato tři pravidla:

1. Zjistit, jakou mírou se podílí na hodnotě značky
2. Posoudit, zdali je tato míra posílení užitečná
3. Udržet si co nejvíce potřebných hodnot, které slogan obsahuje, a k nim přidat nové, které budou navyšovat hodnotu značky odlišnými způsoby (Keller, 2007)

## **Znělka, jingle**

Je krátký popěvek, který se objevuje v reklamních spotech. Znělka by měla být chytlavá, aby upoutala pozornost a zapsala se posluchačům do paměti. Pokud se tak stane, je těžké ji dostat z hlavy. Jistě si každý vybaví znělku fastfoodu

McDonalds nebo Coca Cola. Někdy je znělka tak výrazně spojena se značkou, že je těžké přijít s novou. (Keller, 2007)

## **URL**

Uniform Resource Locator, do překladu „jednotná adresa či označení zdroje“, je internetová doména, pomocí které se lze dostat na webovou stránku určité značky. Všechny domény jsou zaregistrované, čímž nedochází k neautorizovanému užití. Většina mezinárodních společností si registruje všechny myslitelné varianty domén své značky, aby předešly zneužití značky. Najdou se i takové případy, kdy firma vybírá název podle volných nebo lehce dostupných domén. (Keller, 2007)

## **Představitel**

Představitelé dodávají značce vlastnosti lidí. Představitelé se nejčastěji objevují v reklamních spotech, mohou se ovšem nacházet i na obalu produktu. Představitel může být živá bytost či celebrita, ale i animovaná postavička. Lidé si pomocí představitelů utvoří vztah k dané značce. Jako příklad lze uvést zeleného mimozemšťana Alzáka, který je představitelem internetového obchodu Alza nebo supermodelku Claudii Schiffer, která je hlavní představitelkou automobilky Opel. (Keller, 2007)

## **Balení**

Balení produktu zahrnuje nejen navržení, ale také výrobu obalů. Obal by měl být dobře graficky zpracovaný, jelikož z velké části určuje to, zda se daný výrobek prodá, či ne. Je všeobecně známo, že lidé dají na vzhled. Mezi funkce obalu patří ochrana produktu a praktičnost pro uskladnění a následnou spotřebu. Obecně jsou známy tři vrstvy balení. Primární balení (pomazánkové máslo v krabičce), sekundární balení (šest pomazánkových másel v kartonu) a přepravní balení (pět kartonů s máslem je zabaleno v papírové krabici). Každý výrobek musí být označen etiketou, na které jsou kromě názvu produktu zákonem uvedené dané informace, které se vztahují ke konkrétnímu druhu zboží (oblečení, potraviny, elektronika, aj.) Značení slouží k identifikaci značky či produktu (země původu), k vyjádření třídy produktu (jakost) a k popisu (složení výrobku). Téměř každé značení potřebuje inovaci, jelikož postupem času vyjde z módy. Ne vždy však toto



pravidlo platí. Jako raritu mezi baleními lze uvést společnost Coca Cola, která vzhled své skleněné láhve používá skoro v nezměněné podobě již více než 100 let. (Kotler, 2001)

## **1.6 Kritéria volby prvků značky**

Ať už je to při výběru názvu, loga nebo sloganu, je nezbytné mít vždy na vědomí jistá kritéria, která je nutné splňovat. Použitím těchto šesti kritérií lze docílit vytvoření kvalitních prvků značky. Podle K. L. Kellera (2007) by měly prvky být:

### Zapamatovatelné

Toto kritérium může být charakterizováno jako kritérium budování značky, díky němuž lze dosáhnout vysoké úrovně známosti značky. Pro co nejlepší zapamatování jména značky je dobré docílit, aby nebylo moc dlouhé. Logo by nemělo obsahovat příliš složité znaky a adresa webové stránky by měla zahrnovat přesný název značky. Prvky by měly být snadno vybavitelné a rozeznatelné. Za účelem zkoumání vhodnosti jména si firmy najímají marketingové firmy, které pomocí tzv. testu zapamatovatelnosti testují příhodnost jména, balení, apod.

### Smysluplné

Prvky značky by měly nejen budovat povědomí o značce, měly by také vytvářet spojení spotřebitelů se značkou. Prvky značky by měly obsahovat popisný význam, tj. jestli se zákazníkům spojí produkt se značkou a přesvědčovací význam, u kterého pomocí prvků lze zjistit klíčové vlastnosti a výhody spojené s konkrétním produktem a značkou.

### Zajímavé

Při tvorbě značky je vhodné vybírat prvky zábavné, něčím zajímavé s vizuální a slovní představivostí, které se ovšem nemusí vždy vztahovat k výrobku. Prvky by měly být bohaté na estetiku a kreativitu. Je všeobecně známo, že mnoho lidí má vzhled na prvním místě, a proto je důležité, aby prvky byly originální, zajímavé a lahodily očím zákazníků.

### Převoditelné

Neboli přenositelné jsou takové prvky, které lze použít skrze geografické hranice a kultury. Při tvorbě mezinárodní značky je nutné mít na paměti to, že se bude užívat celosvětově, to znamená, je potřeba zvolit takové prvky, které lze použít i

v jiných jazycích. V tomto ohledu mají výhodu ne zrovna smysluplné názvy, které ve většině případů neobsahují žádný vnitřní význam. V mnoha případech se světoznámým značkám stalo, že použily logo nebo slogan, který po přeložení do jiné řeči nebylo možné použít - např. Pepsi v Číně použila svůj slogan „Pepsi Brings You Back to Life“ (Pepsi vás vrátí do života), ovšem tento slogan v čínském překladu doslovně znamenal: „Pepsi přivede vaše předky z hrobů“. Jak je vidět, výběr vhodného přenositelného prvku může být pracná záležitost.

### Přizpůsobivé

Dalším faktorem je přizpůsobení prvků značky k aktuální době. Z důvodů změn chování zákazníků jsou prvky v průběhu času aktualizovány. Změna designu se může dotknout všech elementů značky, od názvu a loga až po představitele či balení.

### Zabezpečené

Tento faktor je zaměřen na ochranu prvků značky. K zabránění neautorizovanému použití je užitečné vybrat ty prvky, které lze právně ochránit a které je možné zaregistrovat u příslušných právních orgánů. Těmito kroky lze ochránit prvky před konkurencí.

## 2 Branding

Na téma obchodní značky navazuje anglický pojem „brand“, do českého překladu značka, sloužící k odlišování produktů jednotlivých firem od konkurence. Slovo brand vychází ze staronorského slova, kterým se označuje sloveso „pálit“. Toto slovo bylo používáno při cejchování dobytka, aby si každý statkář poznal své zvíře. Ze slova brand dále vychází pojem Branding. Zajímavou definicí vystihla podstatu brandingů Marina Willer, která pracuje pro největší světovou nezávislou poradnu ohledně designu Pentagram: „Branding is a creating a lasting impression. It's what you think and feel about something when you hear a name, see something or close your eyes. Branding is telling a story, creating preference, matchmaking, reaffirming your beliefs, building a relationship, changing your mind, making you feel something.“ (Willer, 2015) Branding je v tomto případě přirovnán například k frontě před Apple store.

Hlavními cíli brandingů je posilovat povědomí o značce, vytvářet přízeň ke značce a zdůraznit rozdílnost od konkurence. (Adaptic, 2015)

### 2.1 Prvky brandingů

Mathew Healey (2008) ve své knížce „Co je to branding?“ popisuje 5 prvků brandingů, což jsou positioning, příběh, design, cena a řízení vztahů se zákazníkem.

#### Positioning (1)

Positioning je jedna z hlavních částí marketingové strategie, která klade důraz na to, aby se značka správným způsobem vryla do mysli zákazníka. Firma vyzdvihuje mimořádné vlastnosti svých produktů a tzv. umísťuje informace do podvědomí potencionálních kupujících. Jak definuje Kevin Lane Keller, „Positioning znamená identifikovat optimální umístění značky a jejich konkurentů v myslích spotřebitelů, aby se maximalizoval potencionální přínos pro firmu.“ (Keller, 2007, str. 149) Při positioningu je důležité se zaměřit na to, kdo bude konečný spotřebitel, kdo bude produktu či službě konkurovat a zdali je produkt odlišený od konkurence. Nesmí se také zapomenout na definování cílové skupiny, ke kterým se služba či produkt dostane. (Keller 2007)

## Příběh (2)

Známý jako „brand story“ je součástí marketingové komunikace. Každá úspěšná firma má své vyprávění plné emocí (tab. 1). Firmy naslouchají potřebám a přáním spotřebitelů. Podle toho také tvoří svůj příběh. Při formulaci příběhu nejde o souhrn přínosů, které by koupený produkt přinesl, nýbrž o vyvolání emocí a tužeb zákazníků. Ne vždy se ovšem povede vytvořit správný příběh. (Redakce, 2015)

**Tab. 1 Emoce, které prodávají produkt**

	Značka	Produkt a jeho příběh	Realizační pomůcka	Osobnost = Emoce	Diferenciace
Posílení příběhu produktu	Bertolli (pomazánka)	Radostná dlouhověkost díky olivovému oleji (Klub 18-130)	Roztomilí staří Italové, žijící aktivní život	Laskavá, okouzující a duchaplná	Posiluje příběh produktu – dlouhověkost
Odlišení	Tango (nealkonápoj)	„Rána celého pomeranče“	Pomerančový chlapík, který fackuje konzumenty nápoje	Rebelující, bláznivá, zábavná	Větší odvaz než tradiční dvojka Fanta a Coke
Upoutání pozornosti	John West (losos)	„Losos, za něhož stojí za to bojovat“	Medvěd bojující s člověkem	Veselá a zábavná	Liší se od prodejních a ostatních značek
Přitažlivost	Andrex (toaletní papír)	Hebký, pevný a velice dlouhý účinek	Štěně (skutečné a rovněž plyšové hračky, objednatelné poštou)	Láskyplná, milující, laskavá	Značka, již věříte a máte ji rádi

Zdroj: Taylor, 2007

## Design (3)

Je soubor vizuálních prvků, které se používají při komunikaci vně firmy i uvnitř. Jsou to takové prvky, které odlišují firmu od jiných. Na základě těchto prvků ji můžeme identifikovat. Do firemního designu se řadí název společnosti, logo, barva a písmo, slogan, design výrobku či samotného obalu, grafika interiéru, označení budov, oblečení zaměstnanců a styl propagačních materiálů (tužky, letáky, apod.).

K těmto prvkům patří tzv. grafický manuál, který stanovuje, jak využívat jednotlivé prvky, aby nedocházelo k odklonění od stylu firemní identity. Tento manuál obsahuje přehled grafických pravidel, styly písma, přesně stanovené barvy, logo s pravidly jeho používání nebo různé šablony pro tvorbu prezentací. (Vysekalová, 2009)

#### **Cena (4)**

Cena hraje důležitou roli při tvorbě značky. Ovlivňuje nejen nákupní chování spotřebitelů, ale také zisk firmy. Firma si může zvolit mezi dvěma cenovými strategiemi. Buď nasadí svým produktům vysoké ceny, čímž si udrží image kvality a luxusu, nebo nasadí nízké ceny, čímž si zajistí vysoký tržní podíl. Cena je z větší části ovlivněna konkurencí. Firmy, které vedou trh, mají výhodu při stanovení výše cen. Cenová strategie je často používána některými firmami jako prostředek při odstranění konkurence. (Machková, 2006)

#### **Řízení vztahu se zákazníkem (5)**

Neboli vztahový marketing (relationship marketing) se zabývá budováním vztahů mezi prodejcem a kupujícím. Tento marketing je založen na principu udržení současných a získání nových zákazníků pomocí nejrůznějších benefitů. Do vztahového marketingu můžeme zahrnout masovou customizaci, ponákupní marketing (aftermarketing) a věrnostní programy. Masová customizace je přizpůsobení produktů podle potřeb zákazníka. Ponákupní marketing zahrnuje kroky, které vedou zákazníka k opětovnému prodeji. Věrnostní programy jsou velmi rozšířený prostředek sloužící k udržení současných zákazníků a k motivaci k dalšímu nákupu. (Keller, 2007) Jako příklad lze uvést věrnostní program společnosti Tesco, nazvaný Tesco Clubcard. Je to program loajality ke značce a nabízí svým zákazníkům klubovou kartu, se kterou lze při každém nákupu sbírat body, za které následně zákazník obdrží poukázky v určité hodnotě na další nákup v Tesco. (Clubcard, 2015)

### **2.2 Co-branding**

V souvislosti s budováním značky vznikl pojem co-branding, který představuje označení produktů výrobcí světových značek. Princip je jednoduchý. Firma se domluví s druhou firmou, které poskytne licenci k využívání své značky. Příkladem

výrobce hotových výrobků, který používá tuto metodu, je společnost vyrábějící prací prášek Ariel Color, který doporučuje výrobce oblečení Benetton nebo značka Calgon, který doporučuje výrobce praček a myček na nádobí. Tito výrobci se podporují, jelikož se jejich produkty navzájem doplňují. Výhodou této techniky je zvýšení hodnoty obou značek a zlepšení konkurenceschopnosti. Nejen výrobci hotových produktů, ale také výrobci komponentů užívají tuto metodu. Firma Intel, výrobce mikročipů do počítačů, se domluvila s výrobcí osobních počítačů na vzájemné spolupráci. Při nákupu notebooku si lze všimnout samolepky „Intel Inside“, která odkazuje na použití čipu od firmy Intel. Z této formy kooperace profitují oba výrobci. Co-branding se objevuje i v odvětví služeb, kupříkladu Komerční banka vydává kreditní kartu, na které je značka platebního systému MasterCard. Na kreditní kartě se může objevit i třetí partner, např. čerpací stanice nebo obchodní řetězec, který spolupracuje s konkrétní bankou. (Machková, 2015)

### 2.3 Rebranding

V praxi a obchodní literatuře je pojem rebranding používán k popisu tří různých činností: změna jména, změna vzhledu značky a repositioning značky. Užitím tohoto pojmu k označení těchto tří událostí může být ovšem někdy matoucí a zavádějící, jelikož jsou všechny tři součástí rebrandingového procesu, který nemá obecnou definici. Slovo rebranding je novotvar, který je tvořen ze dvou dobře známých pojmů. Z etymologického<sup>2</sup> hlediska, je pojem rebranding kombinací slov „re“ a „branding“. Výkladem tohoto spojení může být obnovení minulého stavu věcí, např. obnova image nebo reputace. Nicméně tento význam slova je používán zřídka. Rebranding může být tedy definován jako „the practice of building anew a name representative of a differentiated position in the mind frame of stakeholders and a distinctive identity from competitors.“ (Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003, str. 32)

### 2.4 Proces rebrandingu

Proces obměny značky se skládá ze čtyř stupňů.

**Repositioning** je fáze, ve které je brán v úvahu pokus o vytvoření nové pozice firmy v myslích jejich zákazníků, konkurence a ostatních zúčastněných stran. Positioning značky je dynamický, postupně se rozvíjející proces, který je třeba

---

<sup>2</sup> Etymologie je věda zabývající se původem a vývojem slov.

v průběhu času upravovat podle potřeb měnícího se trhu, tlaku konkurence a okolních událostí. Při repositioningu se klade důraz na tvorbu nové image produktu nebo služby.

**Renaming.** Jméno patří mezi hlavní ukazatele značky, povědomí o ní a komunikaci. Podle Kapferera (2008) jméno definuje a reprezentuje firemní identitu a její image. Je to prostředek, kterým korporace odesílají signály spotřebitelům, které jsou dekódovány příjemci a z jejich výsledků vychází image značky. Naming hraje klíčovou pozici ve vztahu mezi prodávajícími a kupujícími, v případě firemního brandingů mezi korporacemi a ostatními zúčastněnými stranami. Silné jméno značky je velmi cenné aktivum, a proto renaming, neboli přejmenování, slouží k informování zúčastněné strany o změně strategie společnosti, změně zaměření aktivit nebo vlastnictví.

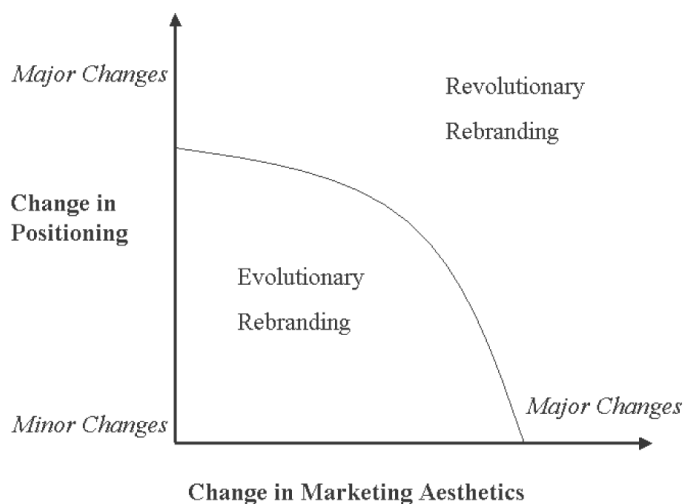
**Redesign.** Spolu se jménem a sloganem je logo další důležitý prvek značky. Specialisté na značky přiřazují podstatu filozofie společnosti nebo hlavní atributy produktu do jednoho symbolu. Redesign se týká celé firemní identity, od pracovních oděvů, kancelářských potřeb, různých letáků, katalogů a brožurek až po reklamu v televizi.

**Relaunch.** Znovuvedení značky je poslední fáze, která stanovuje, jak si široká veřejnost (investoři, zákazníci, zaměstnanci) bude cenit změněné značky. Pro interní zúčastněné strany může být přepracovaná značka představena pomocí brožur nebo novin, u příležitosti výročního zasedání nebo prostřednictvím workshopů a intranetu. Pro externí zúčastněné strany je značka představena pomocí tiskových zpráv a reklamy.

Mezi důvody, které donutí společnost ke změně svého brandu patří: modernizace image firmy, vytvoření rozdílné identity od mateřské společnosti, tvorba nebo zvýšení povědomí o značce, objasnění struktury firemní identity, pomoc při expanzi značky do ciziny nebo spojení společnosti se značkou produktu nebo služby. Rebranding si klade také za cíl odrážet změny ve vlastnictví firmy nebo v aktivitách firmy. (Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003)

Rebranding lze rozdělit na evoluční a revoluční. Dělení je podle stupně změny v marketingové estetice a pozici značky. Jak je vidět na obrázku 3, evoluční rebranding prokazuje tak minimální vývoj v positioningu a estetice, že je pro

vnějšího pozorovatele téměř nepatrný. Revoluční rebranding, narozdíl od evolučního, popisuje zásadní, jasně identifikovatelnou změnu v positioningu a estetice, která zásadním způsobem nově definuje společnost. Tato změna obvykle vyjadřuje přeměnu jména. (Muzellec, Lambkin, 2005)



Zdroj: Muzellec, Lambkin, 2005

### **Obr. 3 Evoluční a revoluční rebranding**

Marketéři by měli v průběhu času měnit svoji značku, aby ji udrželi s rozvíjícím se okolním prostředím. K docílení správného rebrandingu, Anaezi Modu (2006), zakladatelka a výkonná ředitelka serveru s případovými studii Rebrand.com, doporučuje marketérům vyvarovat se následujícím chybám:

**Lpění na historii.** Rebranding znamená držet se s aktuální dobou. Teorie, které byly vytvořeny v době, kdy byl brand vymyšlen, již neodpovídají současnosti. Měla by být prováděna analýza změn cílových trhů při zkoumání příležitostí pro expanzi, přemístování a revitalizaci značky.

**Pohled na značku pouze jako na logo, firemní barvy nebo styl propagačních materiálů.** Značky zahrnují vše, od vnímání a zkušeností zákazníků s kvalitou, vzhledu produktů, péči o zákazníky, maloobchodní síť, webového prostředí, až po druh komunikace.



**Práce bez plánu.** Efektivní změna brandu spoléhá na tzv. „creative brief“<sup>3</sup> a jeho dodržování všemi zúčastněnými osobami. Zahrnuje analýzu současného stavu, zaměření na cílové trhy, rozpočet a zdroje, všechny zúčastněné strany a pravidla pro hodnocení výsledků.

**Odmítání odborníků na značku bez zkušeností z průmyslu.** Je správné uvažovat nad někým, kdo nikdy nepracoval v oboru, do kterého se hlásí, zvláště v případě, kdy se firma snaží prosperovat. Chytré společnosti v dnešní době poznají hodnotu nového svěžího pohledu.

**Nevyužití stávající hodnoty a dobrého jména značky.** Hodnota je pro značku velmi důležitá, proto by se firma měla při rebrandingu vyvarovat ztrátě sympatií věrných zákazníků, jelikož zbytečné úpravy značky mohou nenapravitelně poškodit vnímání dané značky. Je dobré mít na paměti potřeby a názory spotřebitelů. Někdy je i malá evoluce vše to, co je potřeba k omlazení značky.

**Neschopnost vžít se do role zákazníka.** Každá firma by si měla zahrát svého zákazníka. Zavolat na svoji infolinku, prozkoumat vlastní webové stránky nebo si zakoupit svůj produkt a následně si vyzkoušet průběh reklamace. Z důvodu vyhnutí se nezaujatosti je dobré se také domluvit s rodinou či přáteli, aby si sami vyzkoušeli vaši značku a poté se poučit z jejich zkušeností.

**Ztráta důvěryhodnosti.** Příběh rebrandingu musí být věrohodný vzhledem ke stávajícím zkušenostem zákazníků se značkou. Důvěryhodnost je důležitá i ve vnitru společnosti. Pokud zaměstnanci nebudou důvěřovat značce, tak ani spotřebitelé.

**Omezování vlivu zúčastněných stran.** Dobrý odborník na značku je mnohem více než grafický designér. Ti nejlepší dokážou vyvinout nové produkty, rozšířit demografické obzory, a dokonce zefektivnit obchodní operace. Je potřeba držet je na uzdě, ale neomezovat jejich oblast vlivu.

**Věřit, že rebranding je drahá záležitost.** Hodně peněz nezajistí dobrý nápad. I malé talentované brandingové agentury mohou přijít s úspěšnou strategií. Lze také využít vysokoškolských studentů nebo malých firem, díky čemuž se lze vyhnout vysokým nákladům.

---

<sup>3</sup> Dokument, který obsahuje informace o tom, jak má být konkrétní produkt či služba propagována.

**Neplánovat předem adaptaci.** Pro členy týmu je pokušením skončit po poslední prezentaci, přičemž je to pouhý začátek. Realizace procesu může vyžadovat adaptaci, kterou rebranding přináší. V úvahu musí být brána i potřeba udržet celý tým včetně konzultantů na jedné lodi a to po dobu celé realizace rebrandingu.

**Vynechání základních věcí.** Hodnota prostředí firmy, marketingových materiálů, webových stránek apod. klesá, když nad tím zákazníci stráví nadměrné množství času. Pokud jsou faktury nebo smlouvy napsány příliš právnickým jazykem, mnoho lidí jim nebude rozumět. Současně s tím by neměly být napsány malým písmem, které bude těžké k přečtení.

**Nevyužití call centra.** Při brandové strategii je často ignorován zákaznický servis, díky čemuž firmy přicházejí o cenné informace. Mnoho zakázníků využívá call centra a často jsou upřímnější, než při osobní schůzce.

**Zapomínání na to, že lidé nedělají, co řeknou.** Při rebrandingu nelze brát ohled jen na výsledky výzkumu. Věrohodných výsledků se docílí pouze vlastním pozorováním zákazníků při nákupu produktu nebo služby.

**Nechat se zastrašit.** Každý zná svoji firmu nejlépe, proto není dobré se nechat zastrašit agenturami a poradci.

**Volba špatných lidí do vedení.** I když společnost najme schopného brandingového odborníka z agentury, kvalita práce závisí na projektovém managerovi firmy, a proto je důležité, aby tento interní manager měl odpovídající schopnosti na danou pozici.

**Strategie skupiny.** Příliš mnoho názorů zpožďuje proces rebrandingu a tím dochází k rozptýlení zacílení potřebného k dosažení návratnosti investic. Proto je vhodné zhotovit seznam vhodných kandidátů a z nich vybrat adekvátní počet a vytvořit schopný tým.

**Rebranding bez průzkumu.** Existuje mnoho užitečných zdrojů, na kterých se dá rebranding stavět. Mnoho firem ovšem na ně často zapomíná. Nejdůležitější zdroj je vždycky zákazník, a proto je nezbytné se na něj zaměřit. Je dobré zhlédnout stránku Rebrand.com, na které lze najít mnoho zajímavých případových studií.

**Stavět rebranding pouze na reklamě.** Reklamní kampaň a slogan nezajistí dominantní postavení na trhu. Strategie značky by měla vést reklamu, ne

obráceně. V mnoho případech nejefektivnější obměna značky nezahrnuje tradiční reklamu.

**Zaměřit se pouze na jednu věc.** Zaměřit se výhradně na jeden konkrétní průmysl může být někdy omezující. Je správně využít informace i z jiných odvětví.

**Být přesvědčen o tom, že změna brandu je zbytečná.** I u malých firem je obměna značky důležitá. Také větší firmy musejí zlepšovat svoji značku, aby si udrželi pozici na trhu. Každá značka musí být aktualizována podle toho, jak se vyvíjejí trhy.

### 3 Značka ŠKODA AUTO

Společnost ŠKODA AUTO a.s. začala psát svoji historii v roce 1895 pod tehdejšími názvem Laurin & Klement. Dva pánové, mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement, založili firmu na výrobu a opravu jízdních kol. Jejich prvním vyrobeným produktem bylo kolo „Slavia“, které dosáhlo vysokých prodejních úspěchů. V roce 1898 začali s výrobou první motorizované dvoukolky, která byla prvním vyrobeným motocyklem v Rakousko-Uhersku. V roce 1905 došlo k převratnému kroku, jelikož byl vyroben první automobil nesoucí název Voiturette A, který se dostal do sériové výroby v roce 1906. Od té doby byla výroba zaměřena převážně na automobily. O rok později se firma Laurin & Klement stala akciovou společností. V období první světové války se firma zaměřovala na válečné výrobky. Další zlomový okamžik nastal v roce 1925, kdy se firma Laurin & Klement spojila se Škodovými závody v Plzni z důvodu upevnění pozice na trhu. Firma převzala několik prvků značky, jako je název nebo logo. Prvním automobilem, který nesl název Škoda a logo okřídleného šípku byl roadster typ 150, představený na mezinárodním veletrhu v Praze. Díky fúzi s plzeňskými závody se Škodovce začalo dařit, a proto musela v roce 1930 přejít na pásovou výrobu, díky které byla schopna vyrobit až 85 automobilů za den. Do druhé světové války Škoda představila mnoho úspěšných modelů, jako jsou Rapid, Superb, Favorit nebo 995 Popular, který byl díky své lidovosti přezdíván „Liduška“. Na konci 50. let 20. století došlo k přechodu ze stávajícího číselného značení u některých modelů na slovní. V tento rok přišla, v současné době velmi známá, jména Octavia a Felicia. Po dalších pěti letech byl představen populární model 1000 MB, který měl netradičně umístěný motor vzadu. V roce 1970 byl uveden na trh sportovní model 130 RS, který se stal legendou motoristického sportu díky dvojitě výhře na Rallye Monte Carlo. Dalším důležitým milníkem byl rok 1991, kdy se ŠKODA, automobilová a.s. stala součástí koncernu Volkswagen. O tři roky později sjel z linky milionový vůz Škoda Favorit, který byl v též roce nahrazen modelem Felicia. Za další tři roky sjel z pásu dvoumilionový vůz. Důležitým mezníkem byl rok 1997, kdy byl vyroben model Octavia, který se stal hlavním tahounem podniku. Posledním významným datem je rok 2011, kdy Škoda představila koncept VisionD, který světu ukázal nový designový jazyk a nastartoval novou obměnu prvků značky.

ŠKODA AUTO a.s. v současné době nabízí šest modelových řad s celkovou roční výrobou přes milion vozů. Automobily jsou vyráběny po celém světě. V České republice se nacházejí tři výrobní závody, Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Dále jsou závody na Slovensku, v Rusku, Indii a Číně. Novým předsedou představenstva je od listopadu 2015 Bernhard Maier. (ŠKODA Muzeum-propagační materiály, 2015)

ŠKODA má s tvorbou brandu mnohaleté zkušenosti, jelikož měnila v průběhu své existence několikrát soubor svých prvků, odlišující ji od konkurence.

### **3.1 Název**

Na počátku firmy byl používán název Laurin & Klement, který byl odkazem na zakladatele společnosti. O 30 let později, jak již bylo řečeno, se firma Laurin & Klement spojila s Akciovou společností, dříve nazývané Škodovy závody, sídlící v Plzni, která měla třináctkrát větší hodnotu. Důvodem pro tuto fúzi bylo sloučení se silným partnerem a udržení se na trhu v poválečném období. Škoda se stala stoprocentním majitelem automobilky. Od téhož roku byl tedy oficiálně používán název Škoda. 1. 1. 1930 byl na úřadě přihlášen nový název Akciová společnost pro automobilový průmysl – ASAP. Toto jméno nesla automobilka v průběhu válečného období až do října roku 1945, kdy byl podnik znárodněn a přejmenován na Akciovou společnost pro automobilový průmysl, národní podnik. V březnu 1946, s platností od ledna 1946, byl název lehce upraven a zkrácen na Automobilové závody, národní podnik – AZNP. Koncem 80. let, po pádu železné opony, byl název opět přeměněn na Škoda automobilový koncern, státní podnik. Dalším krokem byla změna na akciovou společnost, která vyústila až k názvu Škoda automobilová akciová společnost. Jelikož byl tento název dosti dlouhý a nebylo ho možné použít celosvětově, zejména z důvodu čárky nad samohláskou, byl v roce 1998 název naposledy upraven na současnou Škoda Auto a.s. Automobilka nezapomněla a vrátila se také ke starému názvu firmy Laurin & Klement a to u příležitosti stého výročí automobilky, kdy byl představen první automobil s paketem pojmenovaným Laurin & Klement. Škoda Felicia Combi, která měla jako první tento paket, se vyznačovala luxusními prvky, jako jsou kožená sedadla, střešní okno nebo dva airbagy. Tento paket je používán dodnes a řadí se mezi nejluxusnější verzi vozů Škoda. (Králík, Nachtmann, 2005)

### 3.2 Logo, symbol

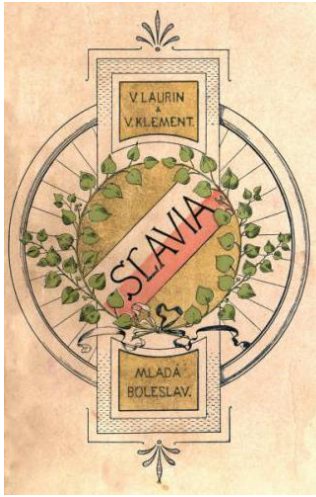
Nejdůležitějším prvkem bylo logo. Tento prvek byl v průběhu celé historie měněn nejčastěji. První znak (obr. 4), používaný v letech 1895 – 1905 jako štítek u jízdních kol Slavia, znázorňoval profil obličeje ženy s copem a lipovými květy ve vlasech, které symbolizovaly slovansko-české smýšlení obou zakladatelů. Dále se ve znaku nacházel název firmy a místo výroby Mladá Boleslav. Tento znak se později používal také na motocyklech a firemních tiskovinách.



Zdroj: Nachtmann, 2012

**Obr. 4 První znak společnosti L&K**

Dalším znakem, používaným ve stejných letech, byl znak s motivem kola, ověnčeného lipovými listy. Uprostřed kola se nacházel název kola Slavia. Symbol, znázorněný na obr. 5, byl aplikován převážně na tiskovinách, jako je kupříkladu katalog.



Zdroj: Nachtmann, 2012

**Obr. 5 Znak z raného období firmy**

Poslední typ s logem Slavia (obr. 6) se objevoval na boku palivové nádrže motocyklů do roku 1905. Byl posledním logem, který obsahoval název firmy i místo výroby. Další loga měla již jen název firmy.



Zdroj: Nachtmann, 2012

**Obr. 6 Znak z boku palivové nádrže**

V roce 1905 přišlo logo menším, v té době neznámým pojmem, rebrandingem, kdy firma L&K přešla ze znaku s názvem Slavia na logo kruhového tvaru s prvními písmeny příjmení obou zakladatelů. Tento symbol byl použit na chladiči motoru a zhotovila ho firma Blecha z Mladé Boleslavi. Po obvodu loga byl vytvořen věnec z vavřínových listů, jenž představoval dosažené úspěchy automobilky. Užití

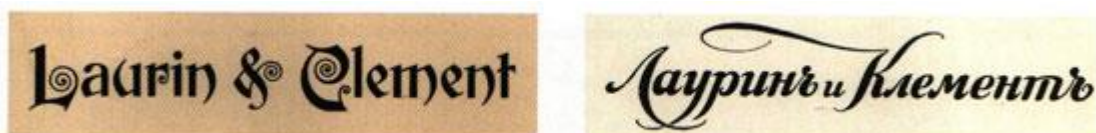
vavřínu je také spojováno se zakladatelem automobilky Václavem Laurinem, jelikož latinský název pro vavříň je Laurus. Protože neexistovala pravidla pro užívání jednotného stylu, bylo logo, jak zachycuje obrázek 7, využíváno ve více podobách. (Nachtmann, 2012)



Zdroj: Nachtmann, 2012

**Obr. 7** *Symboly s iniciály zakladatelů*

Jak bylo uvedeno výše, neexistoval jednotný styl používání loga. Zároveň s kruhovým logem byl uplatňován slovní znak s příjmeními zakladatelů (obr. 8a). Tento znak se objevoval společně s kruhovým typem na přední masce vozidla. Díky úspěchu firmy L&K byly automobily dováženy do evropských zemí, a proto byl tento znak přeložen do více jazyků (obr. 8b). Česká verze této slovní značky (obr. 8c) se zachovala až do současnosti a je používána u vozidel ŠKODA v nejvyšším výbavovém stupni. Další časté využití tohoto druhu bylo v katalogích, různých prospektech a jiných tiskovinách.



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

**Obr. 8a** *Slovní značka s příjmeními zakladatelů (vlevo polská verze, vpravo verze v ruské azbuce)*





Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

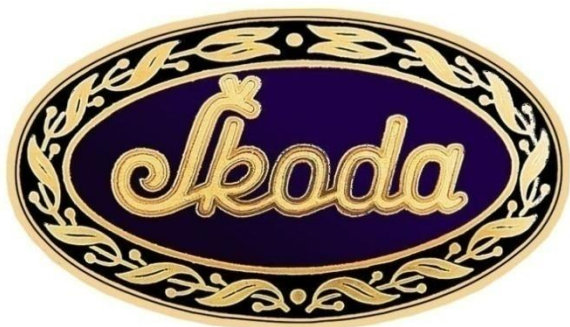
**Obr. 8b** Vlevo značka L&K používaná v německo-francouzském prospektu, vpravo v anglickém prospektu



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

**Obr. 8c** Ustálená verze české slovní značky používaná v nezměněné formě dodnes

V roce 1925 přišel pro automobilku největší zlom v celé její historii, jelikož se spojila se Škodovými závody. Firmě nezbývalo nic jiného, než změnit její logo. Do loga musela zakomponovat nový název. Proto vznikl symbol oválného tvaru (obr. 9), který byl v odstínech kobalt, černá a bílá. Barva kobaltu byla využita do vnitřního oválu, ve kterém byl bílý nápis Škoda. Vnější okraj byl v černé barvě a tvořil půdu opět pro vavříňové listy, které odkazují na předchozí logo. Tato značka zdobila masku chladiče v letech 1925 až 1934. (Králík, Nachtmann, 2005)



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

**Obr. 9** Značka po spojení s plzeňskými závody

Dne 15. prosince 1923 byla přihlášena nová verze ochranné známky. Jak zobrazuje obr. 10, poprvé byl v kruhovém logu použit motiv okřídleného šípů, o kterém se vede mnoho sporů jeho vzniku. Jedna legenda praví, že motiv okřídleného šípů vznikl z reliéfu s hlavou indiána, který visel v pracovních vysokých úředníků. Jiná verze zase říká, že logo je tvořené z okřídlené traverzy, která představovala prvek mostů a kterou Škodovy závody dříve vyráběly. Ať je to tak či tak, tento námět se lidem zalíbil, a proto ho ŠKODA používala až do roku 1995 a v téměř nezměněné podobě ho používá až dodnes. Vývoj loga okřídleného šípů lze nalézt v příloze č. 1. Odstín modré barvy představoval kovový materiál. (Králík, Nachtmann, 2005)



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

***Obr. 10 První logo s motivem okřídleného šípů, vpravo verze s nápisem ŠKODA používaná od roku 1937***

Loga byla používána nejen na automobilech, ale také v reklamách, tiskovinách, jako jsou různé smlouvy, katalogy, letáky, dopisní papíry apod. Nehledě se moc na barvu ani na styl písma, a proto vzniklo mnoho dalších podob loga (obr. 11a). Na obrázku níže lze vidět (obr. 11b), že šíp dokonce směřoval na druhou stranu. Obrácené logo bylo použito např. na levé straně lokomotivy nebo na levém boku Škody 1000 MB. Aplikování opačně otočeného loga bylo z důvodu směru šípů, který musel vždy směřovat kupředu. (Králík, Nachtmann, 2005)



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

**Obr. 11a Užívané styly znaků mezi lety 1925 - 1995**



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

**Obr. 11b Loga z tiskovin používaná do roku 1988**

V roce 1930 proběhlo přejmenování na Akciovou společnost pro automobilový průmysl, ve zkratce ASAP. Po této změně následovalo používání, do jisté míry, nového loga. Logo okřídleného šípku bylo zanecháno, ovšem společně s tímto znakem bylo užíváno slovní spojení tehdejšího nového názvu, někdy jen zkratky ASAP (obr. 12a). Povětšinou tyto kombinace byly uplatňovány na dopisních papírech, propagačních materiálech a na razítkách. Na automobilech byl ponechán symbol šípku. Se znárodněním podniku v roce 1945 došlo k modifikaci názvu a loga. Bylo paradoxem, že ještě v tom samém roce byl použit starý název i nový. Od ledna dalšího roku však vyšel v platnosti nový název. Ze zkratky ASAP se přešlo na AZNP – Automobilové závody národní podnik (obr. 12b). (Králík, Nachtmann, 2005)



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

**Obr. 12a Loga ASAP používaná do roku 1945**



Zdroj: Králík, Nachtmann, 2005

**Obr. 12b Loga AZNP používaná do roku 1988**

V roce 1993 přišla ŠKODA s další větší modifikací svého loga (obr. 13). Nové logo již nemělo modrou barvu, ale přešlo se na barvu zelenou, která vyjadřovala a stále vyjadřuje přírodu a ochranu životního prostředí. Logo okřídleného šípku bylo zmenšeno a po obvodu bylo přidáno mezikruží s novým názvem ŠKODA AUTO. Tento symbol dodržoval designový styl firmy. Společně s logem byla vytvořena pravidla, která zajišťovala jednotné používání loga na všech tiskovinách, čímž nedocházelo k odklonění od korporátní identity. Mezi lety 1993 – 1994 byla vytvořena úspěšná reklamní kampaň, která užívala logo ŠKODA společně s nápisem  $IQ + \heartsuit = \text{ŠKODA}$  (obr. 13). Tento nápis se objevoval výhradně na



tiskovinách, občas ho ale bylo možné vidět také na zadních sklech automobilů.  
(Králík, Nachtmann, 2005)



Zdroj: Nachtmann, 2012

**Obr. 13 Symbol z roku 1993 společně s nápisem**

O rok později automobilka opět upravila svůj znak. Tentokrát změnila pouze zbarvení (obr. 14a). Namísto celo-zeleného loga nechala zelený pouze okřídlený šíp a zbylé mezikruží vyplnila černým odstínem a nápisem ŠKODA AUTO. V tom samém roce vyšlo logo se stejnou barevnou kombinací, jen namísto slova AUTO byly vloženy zelené listy vavřínu. Toto logo zdobilo volant, masku chladiče, víko pátých dveří, kryt motoru nebo originální poklice a disky. V průběhu dalších 17 let vznikaly různé modifikace loga, kupříkladu v roce 1999 ve 3D nebo v roce 2010 byly zredukovány stíny. Zároveň se znakem přibyla a měnila se v průběhu let slovní známka (obr. 14b). (Nachtmann, 2012)



Zdroj: Nachtmann, 2012

**Obr. 14a Postupná modifikace mezi lety 1994 – 2011 (zleva varianta 2D, 3D, 3D bez stínů, 3D s vavřínem)**

# ŠkodaAuto



**Škoda**  
SIMPLY CLEVER



**Škoda**

Zdroj: Nachtmann, 2012

*Obr. 14b Loga se slovní známkou měněnou v průběhu let*

### 3.3 Slogan

V průběhu historie ŠKODA neměla jasně definovaný jednotný slogan pro komunikaci. Používala reklamní motta pouze při propagování svých automobilů. V roce 1934 Škoda inzerovala v časopise Eva reklamu na Škodu 420 Popular a zdůraznila jeho přednosti pomocí sloganu „Ideální auto pro weekend a cestování“. V roce 1955 byl vytvořen nápaditý manuál pro Škodu 440 Popular, ve kterém byly slogany vystihující vlastnosti automobilu: „A feeling of absolute safety“ (Pocit absolutního bezpečí), „No matter how bumpy the road“ (Bez ohledu na nerovnost silnice) nebo „Noblesse oblige“ (Vznešenost zavazuje). Jak již bylo zmíněno, v roce 1993 prospekt Škody Favorit zdobilo slovní spojení  $IQ + \heartsuit = ŠKODA$ . Za tímto skvělým nápadem stála agentura GJK. Rovnice měla odrážet záruku kvality po spojení s koncernem Volkswagen. Na milion prodaných Favoritů automobilka upozornila v Lidových novinách vtipným sloganem „Milionkrát prověřeno!“ Prvním oficiálním sloganem byl „Simply Clever“ do českého překladu „jednoduše chytrá“. Slogan je v anglickém jazyce z důvodu celosvětového zaměření společnosti. Byl představen v roce 2003 a šel se natolik se značkou, že je používán až dodnes, a dokonce byl podle něj nazván projekt, který se zabývá chytrými řešeními ve vozidlech. (Králík, Nachtmann, 2005)

### **3.4 Znělka, jingle**

ŠKODA používá v každé reklamě songy, které vystihují konkrétní auto. Jako jingle používala jednoduchou čtyřdobou melodii hranou na klavíru. S každým stisknutím klávesy se tón zvyšoval. S příchodem nového čistého firemního stylu ŠKODA upustila od znělky a na konci reklamního spotu používá pouze, mužským hlasem řečenou, slovní frázi „ŠKODA, Simply Clever.“

### **3.5 URL**

S příchodem internetu do České republiky v roce 1992 a jeho postupným rozšířením bylo nezbytné pro firmy využití těchto služeb. V současné době vlastní ŠKODA mnoho světových domén. Jako hlavní internetovou adresu společnost v ČR používá [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz). Webové stránce dominuje obrázek, který představuje současný model společnosti. Stránky jsou propracované, avšak uživatelsky nenáročné. Mají jednoduchý svěží vzhled a korespondují s pravidly firemního designu. Tyto stránky obsahují veškeré informace o společnosti ŠKODA AUTO (novinky, historie, muzeum, kontakty) a instrukce pro současné, popř. budoucí majitele. Dále lze na tomto webu nalézt detailní informace o vyráběných modelech, u kterých je možnost vlastní konfigurace.

### **3.6 Představitel**

Společnost neměla nikdy žádného konkrétního lidského představitele. V reklamních spotech najímá vždy herce, kteří se nikdy v dalším spotu již neobjevují. V souvislosti s modelem ŠKODA Yeti byl vytvořen panáček Yeti. Tento sněžný muž byl použit jako maskot při propagaci modelu. V současné době si lze zakoupit plyšovou hračku Yeti ve ŠKODA E-shopu. Od roku 2014 jsou v prodeji postavičky Laura a Klement, které odkazují na zakladatele společnosti. Objevují se na propagačních předmětech, jako jsou přívěšky na klíčenku nebo je lze koupit v podobě plyšových maňásků. (ŠKODA E-shop, 2015)

### **3.7 Balení, resp. design**

Do tohoto prvku lze zahrnout vzhled vozů. Vzhled vozu je vlastně takové balení, které rozhoduje to, jestli si spotřebitel zvolí konkrétní značku. Aktuální designový jazyk Škody určuje i vzhled automobilů. V současné době sází na expresivní

vzhled s ostře řezanými tvary, viz nové výrobky společnosti (nová ŠKODA Superb, nová ŠKODA Fabia, ŠKODA Octavia).

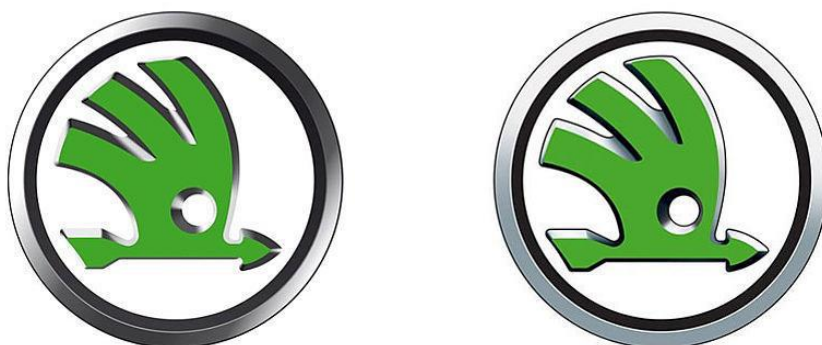
### **3.8 Nejnovější rebranding**

V roce 2011 společnost ŠKODA AUTO nastartovala novou éru svého působení. Nový směr automobilky nastínil koncept Vision D obsahující nové logo, který byl představen na březnovém autosalonu v Ženevě. Tento směr vedl k dalšímu rebrandingu, jež obsahoval změnu prvků a firemní identity. Jak uvedl Petr Kraus (ŠKODA Mobil, 2015), vedoucí vývoje projektu CI, důvodem pro obměnu byl impuls od zákazníků a designerů z technického vývoje. Z průzkumu trhu bylo zjištěno, že zákazníci by si přáli dynamickou značku. Naproti tomu designérům se zdálo logo již zastaralé, a proto chtěli vymyslet nové moderní logo. Změna se týkala naprosto všeho, od propagačních materiálů, faktur, dopisních známek, stylu prezentací až po změnu loga nad branami do závodu a kompletní přeměnu showroomů po celém světě. Současně s tím byl vytvořen manuál s pravidly, který zajišťoval to, aby nedocházelo k odklonění od jednotného stylu. Tento manuál obsahoval kupříkladu barvy, které mohly být použity, druhy písma nebo užití názvu firmy v textu. V návodu byla také pravidla použití loga, která jasně definovala rozměry loga a rozměry mezer mezi všemi prvky.

Největší modifikací prošlo logo (obr. 15), které bylo představeno v ostřejším vzdušném provedení s novým světlejším a svěžejším odstínem zelené, tzv. „ŠKODA Green“ a vnějším kruhem s chromovým vzhledem a výrazným stínováním. Z loga byl odstraněn nápis společnosti a vavřínové listy. Tento krok byl proveden z důvodu zjednodušení loga. Nápis ŠKODA se přesunul nad logo s novým typem písma „ŠKODA Pro“. Znak zůstal kruhového tvaru, jelikož kruh symbolizuje všestrannost výroby a globální ambice. Šíp uvnitř kruhu vyjadřuje moderní technologie a udává směr značky. Křídlo ztělesňuje technický pokrok a šířku palety produktů. Posledním prvkem loga je oko, které ztvárňuje preciznost výroby. Zelená barva opět zosobňuje spojení s přírodou a chrom odkazuje na kovový materiál. Toto logo, představené v březnu, bylo v srpnu téhož roku mírně upraveno z důvodu nevhodného stínování loga. Na automobily není symbol užit v barevném provedení, ale jen v černochromované verzi bez názvu společnosti. Ten se přemístil na levou stranu pátých dveří. První automobil s přepracovaným logem sjel z linky v roce 2012. (ŠKODA Mobil, 5/2011)



# ŠKODA ŠKODA



Zdroj: Nachtmann, 2012

*Obr. 15 Nové logo (vpravo upravená verze)*

### 3.9 Rebranding dealerské sítě

Změna celé firemní identity zahrnovala také přeměnu designu showroomu u všech autorizovaných prodejců ŠKODA. Tato renovace se nesla v duchu sloganu „simply clever with a human touch“. Jelikož je autosalon místo, kde se zákazník osobně setká se značkou ŠKODA, musí toto místo vyjadřovat hodnoty značky, mezi které patří inteligence, prostornost, přesnost, ohleduplnost, přístupnost a autenticita. Aby se docílilo dodržení těchto hodnot při renovaci provozní budovy, byl vytvořen manuál, který podrobně popisuje každý detail přestavby, který je nutné splnit. Mezi tyto přesně definované detaily lze zařadit např. barvy interiéru a exteriéru, nábytek, dlažba nebo obložení toalet. Celosvětově první autosalon, který se vyznačuje novými prvky, byl otevřen 7. dubna 2011 ve švýcarském Curychu. (Žemlička, 2011)

**Exteriér.** Jak znázorňuje příloha č. 2, vnější podoba showroomu dodržuje současný korporátní design společnosti, jako je čistý svěží vzhled a přírodní barvy (bílá, zelená, šedá). Díky výrazné bílé barvě se šedým podkladům a zelenými klíčovými detaily s nasvícením je ŠKODA snadno rozpoznatelná zákazníky. Koncept exteriéru je rozdělen na tři základní komponenty – uspořádání pozemku, architektura a exteriérové prvky. Uspořádání pozemku zajišťuje ideální polohu vchodu, komfortní příjezd a parkování přímo před autosalonem. Architektura vychází z použití kvalitního zpracování materiálů, jednoduchých tvarů nebo vhodného značení. Exteriérové prvky posilují image značky a viditelnost. Typickým prvkem pro nové showroomy ŠKODA je zelený vstupní portál.

**Interiér** je dispozičně řešen tak, aby byla značka pozitivně vnímána spotřebiteli. Dominantou interiéru je tzv. Highlight stěna (Příloha č. 3), která upozorňuje na konkrétní model a je koncipována hned naproti vstupu. Tato stěna by měla při vstupu jako první upoutat zákaznickovou pozornost. Proto je kladen velký důraz na její vzhled, který by měl vytvářet pozitivní image značky. Před touto stěnou by se neměl nacházet žádný nábytek. Mezi další zóny patří uvítací a čekací zóna, produktová stěna a prodejní a servisní pracoviště. Prvním místem, kde přijde zákazník do kontaktu s pracovníkem, je uvítací zóna. Prostor pro tuto zónu by měl být vyhrazen blízko vchodu, na který by měla navázat čekací zóna sloužící ke komfortu zákazníků. Součástí zóny na čekání je kávovar, časopisy a prospekty ŠKODA, v jejíž blízkosti by se měl nacházet dětský koutek. Produktová stěna slouží k prezentaci originálního příslušenství a doplňků ŠKODA. Stěna by měla být umístěna v blízkosti čekací zóny. Na této stěně se také nachází televize s reklamními prezentacemi. Pracoviště prodejce je situováno v blízkosti vystavených automobilů. Servisní pracoviště je oddělený prostor, který je ovšem přístupný přímo z autosalonu z důvodu vtažení zákazníku do místa, kde se provádí servis na jeho vozidle. (Interní materiály ŠKODA AUTO, 2013)

Několik autosalonů muselo být zrušeno z důvodu nevyhovujících parametrů pro přestavbu showroomu do nového vzhledu. Dalším důvodem zrušení některých autorizovaných salonů byl termín, konkrétně konec roku 2015, do kterého museli všichni prodejci přestavět svůj showroom. Dne 10. září 2015 byl v Praze slavnostně otevřen 1000. showroom v novém designu. (Hlisnikovský, 2015)

Při stavbě nové provozní budovy musí být dodržen hranatý styl budovy a rovná střecha. Pokud je ovšem provozovna uzpůsobena předchozímu stylu, který se nesl v jiném duchu, nemusí být přestavba tak razantní. Jak znázorňuje příloha č. 4, přeměna může být decentně sladěna s původním vzhledem. V tomto případě nechybí typický zelený portál, název prodejce na bílém podkladu nebo komunikační stěna s obrázkem automobilu a logem ŠKODA. (Interní materiály ŠKODA AUTO, 2013)

### **3.10 Doporučení**

ŠKODA AUTO není v tvorbě brandu žádný začátečník. Její dlouholeté zkušenosti se projevily na současném designu, který je vyladěn téměř k dokonalosti. Všechny současné prvky značky jsou v souladu s pravidly tvorby značky. Co by ovšem automobilce šlo vytknout je její současné muzeum. V této historické budově, která prošla kompletní rekonstrukcí a kde zákazník přichází do střetu se značkou je sice zachycena historie společnosti, ovšem ne v takové míře, jak si zaslouží. Je zde nedostatečně oceněna hodnota samotné značky. Uspořádání vozidel je dosti nepřehledné. Podle mého názoru by si tak velká automobilka s tak bohatou historií jako je ŠKODA, zasloužila velkolepou expozici, kde by byla dopodrobna představena samotná značka společně se svojí historií a všemi automobily.

## Závěr

Hlavním cílem a náplní mé bakalářské práce bylo analyzovat branding a rebranding společnosti ŠKODA AUTO a.s., jakožto největšího výrobce automobilů v České republice.

V teoretické části jsem si definoval tři základní pojmy vztahující se k mému tématu: značka, branding a rebranding. Tyto pojmy jsou spolu úzce spjaty. U značky jsem se detailně zaměřil na její prvky, které hrají velkou roli při tvorbě brandu. S tvorbou prvků se pojí určitá pravidla, která je dobré mít na paměti. Proces tvorby značky se nazývá branding, jehož cílem je odlišení značky od konkurence. Tento pojem jsem rozčlenil na pět základních prvků. V návaznosti na branding navazuje termín co-branding. V závěru teoretické části jsem rozebral pojem rebranding, který se zaměřuje na obměnu značky v průběhu času. Proces rebrandingu jsem rozdělil na čtyři základní stupně. U tohoto procesu jsem charakterizoval 20 chyb, kterých se marketéři dopouštějí při obměně značky.

V praktické části jsem se zaměřil na společnost ŠKODA AUTO. V úvodu této části jsem představil společnost. Poté jsem provedl analýzu tvorby brandu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Podrobně jsem rozebral všechny prvky značky, které si v průběhu historie měnila. Z analýzy vyplynulo, že ŠKODA si za celou svoji historii vybudovala silnou prosperující značku, která je v současné době nejhodnotnější značkou v České republice. Tuto hodnotu a image si zasloužila díky výrobě kvalitních a spolehlivých produktů. Navzdory nepříznivým situacím, jako byly první a druhá světová válka, se automobilce podařilo udržet silnou pozici na trhu.

Nicméně změnu bych viděl u současného muzea, které bych buď rozšířil, a nebo přesunul expozici do nové větší budovy, ve které by byla lépe doceněna hodnota značky ŠKODA.

## Seznam literatury

AAKER, D. *Brand building – budování značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.

ADAPTIC. *Branding*. ADAPTIC.cz [online]. 2015, [cit. 25. 9. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/branding/>>.

CLUBCARD. *Co je Clubcard?*. CLUBCARD.cz [online]. 2015, [cit. 2. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.clubcard.cz/co-je-clubcard.html>>.

HEALEY, M. *Co je branding?*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.

HLISNIKOVSÝ, L. *Škoda Auto: 1000. showroom v novém*. AUTOFAKTA.cz [online]. 10. září 2015, [cit. 25. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.autofakta.cz/cz/aktuality/193-skoda-auto-1000-showroom-v-novem>>.

KAPFERER, J. *The new strategic brand management*. 4. vyd. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-5085-4.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KRÁLÍK, J., NACHTMANN, L. *100 let reklamy Škoda od L&K po současnost*. 1. vyd. Praha: Moto Public, 2005. ISBN 80-239-5459-8.

LIDL. *Značky kvality*. LIDL.cz [online]. 2015, [cit. 1. 10. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.lidl.cz/cs/2714.htm>>.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MODU, A. *The Top 20 Mistakes Marketers Make When Rebranding – And How to Avoid Them*. REBRAND.com [online]. 2006, [cit. 10. 11. 2015]. Dostupný z URL: <[http://www.rebrand.com/stuff/contentmgr/files/8132c23e437cbdad2e5f4206e9f782c8/miscdocs/top\\_20\\_rebrand\\_mistakes.pdf](http://www.rebrand.com/stuff/contentmgr/files/8132c23e437cbdad2e5f4206e9f782c8/miscdocs/top_20_rebrand_mistakes.pdf)>.

MUZELLEC, L., DOOGAN, M. LAMBKIN, M. *Corporate rebranding – an exploratory review*. PROQUEST.com [database online]. 2003, [cit. 8. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://search.proquest.com/docview/204580132/444B987C6B254987PQ/1?accountid=149301>>.

MUZELLEC, L., LAMBKIN, M. *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*. PROQUEST.com [database online]. 2006, [cit. 8. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://search.proquest.com/docview/237028212/1F9F382CFB0C4954PQ/1?accountid=149301>>.

NACHTMANN, L. *Vývoj loga a příklady jeho užití*. [Prezentace oddělení EOH/4.] ŠKODA AUTO, 2012.

PAVLŮ, J. *ČEZ má nový zákaznický program ŠŤÁVA*. CEZ.cz [online]. 3. května 2013, [cit. 25. 9. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/4219.html>>.

ŠKODA AUTO A.S. *Interní materiály*, 2013

ŠKODA E-SHOP. *Vše pro děti - Hračky*. SKODA-AUTO.com [online]. 2015, [cit. 23. 11. 2015]. Dostupný z URL: <[http://eshop.skoda-auto.com/webapp/wcs/stores/servlet/Category3\\_10001\\_10051\\_10566\\_11\\_Y\\_normal\\_0\\_\\_\\_](http://eshop.skoda-auto.com/webapp/wcs/stores/servlet/Category3_10001_10051_10566_11_Y_normal_0___)>.

ŠKODA MOBIL, *New Power of ŠKODA*. ŠKODA Mobil: Noviny zaměstnanců ŠKODA AUTO, 23. května 2011, ročník 17

ŠKODA MUZEUM. *Propagační materiály – ŠKODA AUTO Historie.*, 2015.

TAYLOR, D. *Brand management - řízení značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1818-4.

VYSEKALOVÁ, J. A KOL. *Chování zákazníka – Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WILLER, M. *What is your definition of what branding is?*. PROQUEST.cz [database online]. 22. leden 2015, [cit. 12. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1647472995/617392B5BA5743E5PQ/6?accountid=149301>>.

ŽEMLIČKA, M. *První autosalon ŠKODA v novém designu je v Curychu*. NOVINKY.cz [online]. 7. duben 2011, [cit. 20. 11. 2015]. Dostupný z URL: <<http://www.novinky.cz/auto/230108-prvni-autosalon-skody-v-novem-designu-je-v-curychu.html>>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Značka z pohledu koncepce totálního produktu .....	10
Obr. 2 Vztahy spotřebitele a image značky .....	13
Obr. 3 Evoluční a revoluční rebranding .....	24
Obr. 4 První znak společnosti L&K.....	30
Obr. 5 Znak z raného období firmy.....	31
Obr. 6 Znak z boku palivové nádrže.....	31
Obr. 7 Symboly s iniciály zakladatelů .....	32
Obr. 8a Slovní značka s příjmeními zakladatelů (vlevo polská verze, vpravo verze v ruské azbuce) .....	32
Obr. 8b Vlevo značka L&K používaná v německo-francouzském prospektu, vpravo v anglickém prospektu.....	33
Obr. 8c Ustálená verze české slovní značky používaná v nezměněné formě dodnes .....	33
Obr. 9 Značka po spojení s plzeňskými závody .....	33
Obr. 10 První logo s motivem okřídleného šípku, vpravo verze s nápisem ŠKODA používaná od roku 1937.....	34
Obr. 11a Užívané styly znaků mezi lety 1925 - 1995 .....	35
Obr. 11b Loga z tiskovin používaná do roku 1988 .....	35
Obr. 12a Loga ASAP používaná do roku 1945.....	36
Obr. 12b Loga AZNP používaná do roku 1988.....	36
Obr. 13 Symbol z roku 1993 společně s nápisem .....	37
Obr. 14a Postupná modifikace mezi lety 1994 – 2011 (zleva varianta 2D, 3D, 3D bez stínů, 3D s vavřínem) .....	37
Obr. 14b Loga se slovní známkou měněnou v průběhu let .....	38
Obr. 15 Nové logo (vpravo upravená verze) .....	41

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Emoce, které prodávají produkt .....	20
---	----



## Seznam příloh

Příloha č. 1 Vývoj loga.....	50
Příloha č. 2 Exteriér.....	51
Příloha č. 3 Interiér.....	52
Příloha č. 4 Přestavba stávající provozovny.....	53

# Příloha č. 1 Vývoj loga



## Příloha č. 2 Exteriér





### Příloha č. 3 Interiér



## Příloha č. 4 Přestavba stávající provozovny



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Michal Konárek		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza brandingu a rebrandingu společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	55		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Téma pro svoji bakalářskou jsem si zvolil analýzu brandingu a rebrandingu společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Teoretická část je zaměřena na značku, branding, jakožto proces budování značky a rebranding, což je její obměna v průběhu let. Závěr této části se zabývá chybami, kterých se dopouštějí marketéři při rebrandingu. Praktická část je zaměřena na značku ŠKODA AUTO, která má s tvorbou brandu mnoholeté zkušenosti. V úvodu této části je představena společnost, poté jsou detailně rozebrány všechny prvky značky, které byly v průběhu let mnohokrát měněny. Dále je analyzován nejnovější rebranding, který započal v roce 2011 změnou loga. V závěru praktické části je popsána přeměna celé dealerské sítě ŠKODA AUTO. Nakonec jsou navržena doporučení pro budoucí vývoj značky.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Značka Branding Rebranding ŠKODA AUTO</p>		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Michal Konárek		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of branding and rebranding of ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2015
<b>NUMBER OF PAGES</b>	55		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	4		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of my thesis is analysis of branding and rebranding of ŠKODA AUTO a.s. The teoretical part describes brand and branding as a process of brand establishing and rebranding, which is brand developing. In conclusion of this part, common mistakes occurred when rebranding, are considered. The practical part is devoted to ŠKODA AUTO that has gained significant experience in brand creating. The beginning of this chapter introduces history of the company. Following that, all brand elements that have been continually changed, are thoroughly analyzed. Furthermore, latest rebranding, which has started by logo changing in 2011, is examined. At the end of the practical part is described the reorganization of the dealer network of ŠKODA AUTO. In conclusion I have put forward recommendations on the future brand development.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Brand Branding Rebranding ŠKODA AUTO		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			