



Image a identita vybrané značky podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Nikola Drbohlavová**
Vedoucí práce: Ing. Jitka Burešová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola Drbohlavová**
Osobní číslo: E17000348
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Marketing podniku
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jitka Burešová, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Petra Mackeová
ŠKODA AUTO a.s., odborný koordinátor CI

Název práce: **Image a identita vybrané značky podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska image a identity.
3. Sekundární výzkum zaměřený na identitu vybrané značky podniku.
4. Primární výzkum orientovaný na image vybrané značky podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- BELCH, George a Michael BELCH. 2015. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Singapore: McGraw-Hill Education.
ISBN 978-981-4575-11-9.
- HORÁKOVÁ Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-178-2.
- FORET, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- KELLER, Kevin Lane. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: GRADA Publishing.
ISBN 978-80-247-1481-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: GRADA Publishing.
ISBN 978-80-247-2790-5.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest.
[cit. 2018-09-24]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

10. 4. 2019

Bc. Nikola Drbohlavová

Poděkování

Na tomto místě bych především ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Jitce Burešové Ph.D. za trpělivost, podporu, odborné rady a cenné připomínky. Dále bych ráda poděkovala Ing. Petře Mackeové za možnost vypracovat diplomovou práci pod jejím vedením ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dále děkuji také pracovníkům zmiňovaných autorizovaných servisů a dealerství ŠKODA za jejich pomoc při sběru dat v rámci primárního výzkumu. V neposlední řadě též děkuji celé své rodině, zejména mamince za jazykovou korekturu, a svému příteli za podporu během celého mého studia.

Anotace

Hlavním cílem této diplomové práce je popsat a následně porovnat identitu značky ŠKODA, jež si vytváří tradiční česká automobilka ŠKODA AUTO sama o sobě, s image této značky neboli s tím, jak ji vnímají její zákazníci. První část práce zahrnuje teoretické poznatky z odborné literatury, které slouží jako podklad pro zpracování praktické části práce. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se identity značky a firemní identity včetně jejich prvků ve vztahu k firemní image. Praktická část práce analyzuje stávající firemní identitu ŠKODA AUTO a její prvky, které prošly v roce 2016 výraznou změnou. Následně je provedeno dotazníkové šetření, které zkoumá, jak vnímají značku ŠKODA a její nový design její zákazníci. Výsledky analýzy image značky jsou následně porovnány s identitou této značky, jež jsou společně vyhodnoceny mírou shody či neshody. V závěru práce jsou poté navržena podniku vlastní doporučení reagující na zjištěné odlišnosti.

Klíčová slova

hodnota značky, identita značky, firemní identita, firemní image, analýza image, ŠKODA AUTO a.s.

Annotation

Image and Identity of the Selected Brand

The aim of this thesis is to describe and then compare the identity of the ŠKODA brand which is created by the traditional Czech car manufacturer ŠKODA AUTO itself, with the image of this brand, or in other words, how the brand is perceived by its customers. The first part of the thesis includes theoretical findings from the literature, which serves as a basis for the practical part of the thesis. There are explained the basic concepts related to brand identity and corporate identity, including their elements, in relation to corporate image. The practical part of the thesis analyses the existing corporate identity of ŠKODA brand and its elements which were changed significantly in 2016. Subsequently, a questionnaire survey has been conducted to examine how ŠKODA and its new design is perceived by its customers. The results of the brand image analysis are then compared with the identity of this brand and are afterwards evaluated by the degree of agreement or disagreement. In the conclusion, the author of the thesis gives her own recommendations responding to the identified differences.

Key Words

brand value, brand identity, corporate identity, corporate image, image analysis, ŠKODA AUTO Inc.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam ilustrací..... | 11 |
| Seznam tabulek..... | 13 |
| Seznam zkratk | 14 |
| Úvod..... | 15 |
| 1 Cíle diplomové práce..... | 17 |
| 2 Význam a hodnota značky..... | 18 |
| 2.1 Koncept hodnoty značky a její hlavní kategorie | 20 |
| 2.1.1 Znalost značky | 21 |
| 2.1.2 Vnímaná kvalita a možnosti jejího ovlivňování | 23 |
| 2.1.3 Věrnost značce a segmentace zákaznické věrnosti..... | 23 |
| 2.1.4 Asociace spojené se značkou..... | 25 |
| 2.2 Měření hodnoty značky napříč výrobky a trhy..... | 25 |
| 2.2.1 Měřítka znalosti značky | 26 |
| 2.2.2 Měřítka vnímané kvality/ vedoucího postavení..... | 26 |
| 2.2.3 Měřítka zákaznické věrnosti | 27 |
| 2.2.4 Měřítka asociací/ odlišností | 28 |
| 2.2.5 Úprava měřítek pro kontext značky..... | 29 |
| 2.3 Práce se značkou aneb jak vytvořit a udržet značku úspěšnou..... | 29 |
| 3 Identita značky | 34 |
| 3.1 Identita značky a její tzv. pastí | 34 |
| 3.1.1 Past obrazu značky | 35 |
| 3.1.2 Past pozice značky | 35 |
| 3.1.3 Past vnější perspektivy | 36 |
| 3.1.4 Past fixace na atributy produktu | 36 |
| 3.2 Čtyři přístupy k identitě značky | 37 |
| 3.2.1 Značka jako výrobek | 37 |
| 3.2.2 Značka jako organizace | 37 |
| 3.2.3 Značka jako osoba | 38 |
| 3.2.4 Značka jako symbol..... | 38 |
| 4 Firemní identita | 39 |
| 4.1 Historie firemní identity | 39 |
| 4.2 Management firemní identity | 40 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.3 | Prvky firemní identity | 41 |
| 4.3.1 | Firemní design | 41 |
| 4.3.2 | Firemní komunikace | 42 |
| 4.3.3 | Firemní kultura | 42 |
| 4.3.4 | Firemní produkt | 43 |
| 5 | Image | 44 |
| 5.1 | Komponenty a druhy image | 45 |
| 5.2 | Jak vytvářet image..... | 48 |
| 5.2.1 | Význam emocí pro tvorbu image | 48 |
| 5.2.2 | Význam obrazů pro tvorbu image | 49 |
| 5.3 | Jak měřit image – analýza image | 49 |
| 5.3.1 | Metodické přístupy k analýze image | 50 |
| 5.3.2 | Polaritní profil | 50 |
| 5.3.3 | Fyziognomický test | 51 |
| 5.3.4 | Tematicko-aspirační test (TAT) | 52 |
| 5.3.5 | Asociativní postupy | 52 |
| 5.3.6 | Standardizované techniky..... | 53 |
| 5.3.7 | Analýza značky v konkurenčním prostředí | 53 |
| 5.4 | Závěrečné porovnání identity a image | 54 |
| 6 | Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s..... | 55 |
| 6.1 | Historie firmy | 56 |
| 6.2 | Historie firemního loga | 57 |
| 6.3 | Filozofie firmy | 59 |
| 6.3.1 | Strategie firmy do roku 2025..... | 59 |
| 6.3.2 | Marketingová strategie značky ŠKODA | 60 |
| 7 | Identita značky ŠKODA | 62 |
| 7.1 | Firemní identita – ŠKODA CI | 63 |
| 7.2 | Prvky ŠKODA CI..... | 70 |
| 7.2.1 | Firemní design | 70 |
| 7.2.2 | Firemní kultura | 71 |
| 7.2.3 | Firemní komunikace | 72 |
| 7.2.4 | Firemní produkt..... | 72 |
| 8 | Analýza image značky ŠKODA..... | 74 |
| 8.1 | Metodologie výzkumu..... | 74 |
| 8.1.1 | Metoda výběru vzorku respondentů | 74 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 8.1.2 | Metoda sběru dat | 74 |
| 8.1.3 | Koncepce dotazníku | 75 |
| 8.2 | Vyhodnocení dotazníkového šetření | 76 |
| 8.2.1 | Analýza výsledků ve vybraných krajích ČR..... | 77 |
| 8.2.2 | Porovnání identity a image značky ŠKODA | 92 |
| 8.2.3 | Odpovědi na cíle primárního výzkumu a vyhodnocení výzkumných otázek | 93 |
| 9 | Vlastní návrhy řešení | 96 |
| 9.1 | Reklamní spot propojující současný krystalický design ŠKODA s českou historií..... | 96 |
| 9.2 | Komunikační kampaň se slavnou osobností..... | 98 |
| | Závěr..... | 100 |
| | Seznam použité literatury..... | 103 |
| | Seznam příloh | 106 |

Seznam ilustrací

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Model hřbitova – identifikace vs. vzpomínka..... | 22 |
| Obr. 2: Desatero hodnoty značky | 25 |
| Obr. 3: Identita značky a její pasti..... | 35 |
| Obr. 4: Determinanty image a jejich atributy | 46 |
| Obr. 5: Vztah produktové/ značkové a firemní image..... | 47 |
| Obr. 6: Vztah značky, firemní identity a image firmy | 54 |
| Obr. 7: Historie firemního loga ŠKODA AUTO a.s. | 57 |
| Obr. 8: DNA Krystal strategie značky ŠKODA..... | 60 |
| Obr. 9: Titulní snímek kampaně „For Whatever Drives You“ | 61 |
| Obr. 10: Zlatý kruh značky ŠKODA | 62 |
| Obr. 11: Zlatý kruh pro positioning (umístění) značky | 63 |
| Obr. 12: DNA krystal značky ŠKODA | 64 |
| Obr. 13: Logotyp značky ŠKODA | 65 |
| Obr. 14: Logotyp značky ŠKODA orientovaný na šířku | 65 |
| Obr. 15: Samostatná verze loga ŠKODA (bez obrazové známky)..... | 65 |
| Obr. 16: Arrow flag bez sloganu a se sloganem ŠKODA | 66 |
| Obr. 17: Fazetové prvky značky ŠKODA umístěné na obraze | 66 |
| Obr. 18: Firemní písmo ŠKODA NEXT | 66 |
| Obr. 19: Primární barvy značky ŠKODA..... | 67 |
| Obr. 20: Obrazové snímky značky ŠKODA na pozadí | 67 |
| Obr. 21: Podznačkový systém ŠKODA | 68 |
| Obr. 22: Architektonické principy značky ŠKODA..... | 70 |
| Obr. 23: Dům U Černé Matky Boží | 71 |
| Obr. 24: Modelová paleta vozů značky ŠKODA | 73 |
| Obr. 25: Věkové složení respondentů | 78 |
| Obr. 26: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů | 78 |
| Obr. 27: Složení respondentů dle počtu obyvatel místa bydliště | 78 |
| Obr. 28: Současný stav respondentů | 79 |
| Obr. 29: Další doporučení modelů ŠKODA respondenty | 81 |
| Obr. 30: Postoj a vnímání značky ŠKODA..... | 83 |

| | |
|--|----|
| Obr. 31: Prvotní asociace respondentů spojené se značkou ŠKODA | 84 |
| Obr. 32: Další asociace spojené se značkou ŠKODA | 84 |
| Obr. 33: Nejčastější emoce, které značka ŠKODA vyvolává | 85 |
| Obr. 34: Kvadrantová analýza: důležitost – spokojenost | 87 |
| Obr. 35: Vliv reklamy na respondenty | 88 |
| Obr. 36: Emoce, jež vzbuzují reklamy značky ŠKODA | 89 |
| Obr. 37: Polaritní profil výběrového souboru | 90 |
| Obr. 38: Názor respondentů na značku ŠKODA | 91 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Shrnující tabulka nejčastěji vlastněných modelů ŠKODA | 80 |
| Tab. 2: Tabulka konkurenčních značek | 82 |
| Tab. 3: Charakteristiky vozů ŠKODA seřazené dle důležitosti | 86 |
| Tab. 4: Charakteristiky vozů ŠKODA ohodnocené dle spokojenosti | 86 |

Seznam zkratk

| | |
|------------|-------------------------------|
| CD | Corporate Design |
| CI | Corporate Identity |
| CIM | Corporate Identity Management |
| ČR | Česká republika |
| ŠKODA AUTO | ŠKODA AUTO a.s. |
| ZOH | Zimní olympijské hry |

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou firemní identity včetně jejích prvků a identitou značky ve vztahu k firemní image. Podobně jako člověk, který vystupuje navenek pod svou identitou, tak i podnik má svou identitu, která vyniká celou řadou prvků a vazeb mezi nimi. Jednotlivé prvky vytváří společně ucelený systém, který je následně prezentován různými formami komunikace vnějšmu prostředí. Dle této prezentace pak vzniká pozitivní či negativní obraz o podniku mezi širokou veřejností neboli firemní image. Z tohoto důvodu je nutné věnovat značnou pozornost image značky i image firmy a nepodceňovat její tvorbu v očích jednotlivých cílových skupin.

Firemní identitu a image lze chápat jako strategicky plánované vnímání celkového obrazu firmy, jež vychází z podnikové strategie, filozofie, vize a podnikatelských cílů, které odlišují firmu od ostatních na trhu. Shodně vnímaná identita a image firmy podporuje vzájemně působící vztahy uvnitř i vně firmy, vede k jednotné prezentaci firmy i k upevnění či zlepšení tržní pozice.

Téma „Image a identita vybrané značky podniku“ bylo pro tuto diplomovou práci zvoleno na základě vlastní iniciativy autorky, jež vyplynula z její spolupráce s touto firmou i z jejího zájmu o ni. Hlavním cílem této diplomové práce je popsat identitu vybrané značky podniku na základě analýzy sekundárních dat a porovnat ji dle provedeného primárního výzkumu s její image neboli s tím, jak značku (resp. podnik) vnímají její zákazníci.

Práce je rozdělena na dvě základní části. V první části je čtenáři představena teorie, která nejprve vysvětluje pojmy: značka, identita značky, firemní identita a image včetně vzájemných vztahů mezi nimi. Následně jsou objasněny prvky firemní identity, což jsou firemní design, komunikace, kultura a produkt. A v závěru teoretické části práce se autorka věnuje metodickým přístupům určeným k analýze firemní image. V úvodu druhé praktické části práce je představena vybraná společnost ŠKODA AUTO a.s. a stručně popsána její historie, filozofie i strategické cíle. Následuje kapitola, ve které je již zkoumána, na základě sekundárních dat, identita značky ŠKODA a její prvky. Hlavní zdroj informací pro tuto analýzu byl CI/CD Manuál značky ŠKODA a rozhovory se zaměstnanci

z oddělení marketingu ŠKODA AUTO, které je kompetentní za komunikační strategie a jejich obsah. Poté již následuje analýza image značky ŠKODA a vyhodnocení dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že není v silách zákazníků zhodnotit firemní kulturu, zabývá se toto šetření zejména vizuálním stylem a komunikací podniku. Na základě zjištěných informací navrhuje autorka firmě v závěru praktické části této práce doporučení v oblasti marketingové komunikace, která by odrážela identitu značky ŠKODA s ohledem na žádoucí image.

V této práci jsou aplikovány metody deskripce, indukce a dedukce, syntézy dílčích poznatků a komparativní analýzy.

1 Cíle diplomové práce

Hlavní cíl:

Hlavním cílem této diplomové práce je popsat a porovnat identitu značky ŠKODA, kterou si vytváří tradiční česká automobilka ŠKODA AUTO sama o sobě, s image této značky neboli s tím, jak ji vnímají její zákazníci.

Dílčí cíle:

A) Sekundární výzkum zaměřený na identitu značky ŠKODA.

- Zmapovat historii značky ŠKODA a její postupný vývoj.
- Definovat základní atributy značky ŠKODA.
- Identifikovat jednotlivé prvky firemní identity ŠKODA AUTO.

B) Primární výzkum zabývající se image značky ŠKODA mezi jejími zákazníky.

- Zjistit názory zákazníků na značku ŠKODA.
- Identifikovat u zákazníků firmy ŠKODA AUTO nejčastější asociace spojené s touto značkou.
- Analyzovat míru důležitosti a spokojenosti u zákazníků firmy ŠKODA AUTO s atributy její značky.

Výzkumné otázky:

- Jaký postoj zauímají k firmě ŠKODA AUTO její zákazníci?
- Jaké emoce převážně vzbuzuje značka ŠKODA u svých zákazníků?
- Do jaké míry ovlivňuje zákazník firmy ŠKODA AUTO při rozhodování o koupi reklama?
- Jak hodnotí zákazníci firmy ŠKODA AUTO atributy její značky?
- Jaké prvky firemní identity ŠKODA AUTO paří mezi ty nejdůležitější?
- Do jaké míry se shoduje identita značky ŠKODA s její image?

2 Význam a hodnota značky

V současnosti si stále více firem uvědomuje velký význam značky. Mnoho z nich ví, že právě jméno značky, jež je spojeno s jejich produkty, je jedním z jejich nejhodnotnějších aktiv usnadňující zákazníkovi rozhodování o nákupu v dnešní vysoce konkurenční době (Keller, 2007).

V odborné literatuře lze nalézt mnoho definic pojmu značka, avšak odborníci z oblasti značky pojmají její definici každý trochu z jiného úhlu pohledu. Podle Americké marketingové asociace je značka (anglicky „brand“) „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo vzájemná kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a jejich odlišení v konkurenci trhu*“ (Keller, 2007, s. 33). Souhrnně se výše zmíněné identifikátory značky v literatuře označují jako „*prvky značky*“. Prvky značky jsou v praxi vybírány tak, aby posílily povědomí o značce a podpořily tvoření silných, příznivých a jedinečných asociací se značkou, jež by vyvolaly pozitivní názory na značku a pocity z ní (Horáková, 2008; Štarchoň, 2015).

Při výběru vhodných prvků značky existuje celkem šest kritérií, kterými jsou:

1. snadná zapamatovatelnost,
2. smysluplnost a přesvědčivost,
3. oblíbenost,
4. přenosnost,
5. adaptabilita,
6. možnost ochrany (Keller, 2007).

První tři zmíněná kritéria (zapamatovatelnost, smysluplnost a oblíba) jsou dle své povahy charakterizovány jako kritéria „*budování značky*“. Prvky značky musí být vždy zvoleny tak, aby pomocí svých vizuálních vlastností byly při nákupu snadno zapamatovatelné a rozpoznatelné pro spotřebitele. Prvky značky umožňují přijímat množství významů popisného, nebo přesvědčovacího charakteru. Popisný význam prvku značky vyjadřuje všeobecné informace o povaze produktu, zatímco přesvědčovací význam prvku značky přináší naopak již konkrétní informace o attributech či benefitech dané značky.

Prvky značky nemusí vždy vyvolávat pouze asociace spojené s produktem, ale mohou být zaměřené i na obraznou či jazykovou představivost (Keller, 2007).

Druhá polovina výše zmíněných kritérií (přenositelnost, adaptabilita a možnost ochrany) má spíše obranný charakter. Používají se k vyhodnocení toho, jak lze hodnotu značky, obsaženou v prvku značky, využít a ochránit. Přenosnost prvku značky vyjadřuje, do jaké míry je prvek značky užitečný pro rozšíření produktové řady či do jaké míry dodává prvek značky hodnotu v geograficky vymezené oblasti. Obecně platí, že čím méně specifické je jméno značky, tím jednodušeji ho lze rozšířit i na jiné kategorie výrobků. Vzhledem k častým změnám spotřebitelských hodnot a názorů se doporučuje prvky značky průběžně aktualizovat, například logo značky vyžaduje často nový, moderní vzhled. Z hlediska právní ochrany prvku značky je důležité vybrat takové prvky, které lze právně ochránit na mezinárodní úrovni. Je tedy důležité zamezit možným imitacím ze strany konkurence a tyto prvky registrovat u vybraných právních institucí (Keller, 2007).

Profesor Keller (2007) ve své knize však uvádí, že značka znamená mnohem více než jen pouhý význam vyjádřený pomocí prvků značky. *„Značka je něco, co proniklo lidem již do podvědomí a má své jméno i důležité postavení v komerční sféře“* (Keller, 2007, s. 33). Značky, tím že odrážejí atributy, benefity, hodnoty i smýšlení firmy, tak působí skrytě na chování zákazníků a plní tak důležitou roli při budování dlouhodobých vztahů firmy s jejími zákazníky. Silně postavené značky na trhu usnadňují zákazníkovi rozhodování, snižují riziko a vytvářejí určitá očekávání, jež jsou neocenitelné (Kotler, Armstrong, 2016; Kotler, Keller, 2016; Štarchoň, 2015).

V minulosti vyjadřovala značka především funkční charakteristiky produktu (standardní kvalitu, množství a cenu) a byla tedy spíše symbolem stálosti. Image značky pouze udržovala a podporovala samotný produkt. V současnosti je však značka považována za firemní nástroj, proto je potřeba značku neustále vyvíjet a bezpečně řídit. Vývoj doby dokazuje, že dnešní značky jsou ohroženy jak módou, tak i rozmary zákazníků. Dnešní zákazníci jsou nepředvídatelní, umí být věrní, ale i přelétaví zvláště s ohledem na aktuální trendy (Keller, 2007; Kotler, Armstrong, 2016; Olins, 2009).

S rostoucím významem značek v dnešní době se značky stávají silnějšími a jejich počet stále roste. Jsou svým způsobem nemorální ve své chtivé touze manipulovat se zákazníky a získat tak jejich peníze. Snaží se být všudypřítomné a stírat etnické, kulturní i náboženské rozdíly. Dnešní značky jsou stále více založené na image. Nejde už však pouze o jejich vlastní image, ale i o vytváření osobnostní image každého spotřebitele (Keller, 2007; Olins, 2009).

Dle Olinse (2009, s. 236): *„Milujeme značky, protože život je díky nim zajímavější a snadnější, a protože se jejich prostřednictvím definujeme. Líbí se nám, jak v sobě spojují funkčnost a emoce, a doplňují a vyjadřují naši osobnost.“*

2.1 Koncept hodnoty značky a její hlavní kategorie

Hodnota značky (anglicky „branding“) se stala velmi důležitou součástí produktu. Poskytuje zákazníkům přidanou hodnotu k jejich nákupu a představuje tak silnou konkurenční výhodu. Ke zjištění hodnoty značky není zapotřebí žádný složitý vzorec. Hodnota každé značky se odvíjí od ceny produktu, kterou je každý spotřebitel ochoten zaplatit. Při rostoucí konkurenci na trhu je tak značka zásadním a často i jediným odlišujícím prvkem produktu (Keller,2007; Kotler, Armstrong,2016; Kotler, Kellner, 2016).

Hodnotou obchodní značky je dle Aakera (2003, s. 8) *„souhrn aktiv a pasiv, spojených se jménem a symbolem značky, jenž zvyšuje nebo snižuje hodnotu, kterou přináší produkt firmě anebo zákazníkovi.“*

Mezi hlavní kategorie hodnoty značky patří dle Aakera (2003):

- znalost jména značky,
- vnímaná kvalita,
- věrnost značce,
- asociace spojené se značkou.

2.1.1 Znalost značky

Znalost značky odráží sílu přítomnosti značky v mysli spotřebitele. Jinými slovy vystihuje to, jak dobře si spotřebitelé danou značku pamatují. Znalost značky je základem veškerého marketingového úsilí a lze ji určit pomocí několika stupňů znalosti:

- pouhou identifikací,
- vzpomínkou na značky v určité třídě výrobků,
- formou první vzpomínky na značku,
- až po dominanci (Aaker, 2003).

1) Identifikace značky

Identifikace značky určuje známost a oblibu značky mezi spotřebiteli. Poukazuje na skutečnost, zda se spotřebitel s danou značkou v minulosti již setkal a do jaké míry si ji pamatuje. Při aplikaci této metody identifikace značky není důležité si přesně pamatovat, čím se daná značka odlišuje od ostatních, ale důležité je pamatovat si alespoň nějakou spojitost či asociaci s danou značkou. Provedené studie mnohokrát prokázaly, že spotřebitelé instinktivně preferují slovo, které někdy předtím již slyšeli nebo viděli před slovem zcela novým (Aaker, 2003).

2) Vzpomínka na značku

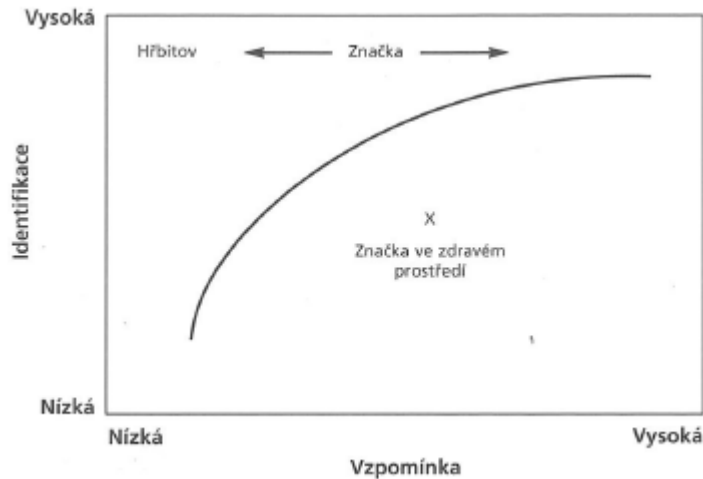
Vzpomínka na značku ilustruje situaci, kdy spotřebiteli v jeho mysli naskočí konkrétní značka už při zmínce určitého výrobku nebo služby, což jej může výrazně ovlivnit při rozhodování o nákupu (Aaker, 2003).

3) První vzpomínka na značku

První vzpomínka na značku znamená, že spotřebitel tuto značku dobře zná a nejspíše ji i často kupuje, protože se mu vybaví v mysli jako první. Toto je budováno ze strany firmy dobrou komunikací, firma je hodně vidět a lidé si ji snadno pamatují (Aaker, 2003).

Vztah mezi mírou vzpomínky a mírou identifikace popisuje tzv. „*Model hřbitova*“, který dokládá jejich vzájemnou důležitost. Značky umístěné uprostřed grafu, jež se nacházejí v zóně zdravého prostředí, mají potenciál zvýšit míru identifikace i míru vzpomínek.

Většina značek umístěných v tomto modelu má často tendenci opisovat znázorněnou křivku v grafu (viz Obr. 1). Existují však dvě výjimky, které zdůrazňují faktor vzpomínky jako faktor znalosti značky (Aaker, 2003).



Obr. 1: Model hřbitova – identifikace vs. vzpomínka
Zdroj: (Aaker, 2003, s. 14)

První výjimkou jsou značky, které se nachází ve zdravém prostředí, tj. v poli pod křivkou grafu. Ačkoliv je mnoho spotřebitelů vůbec nezná a jejich celková míra identifikace je relativně nízká, přesto jejich loajální zákazníci vykazují vůči nim vysokou míru vzpomínky. Druhou výjimkou jsou pak značky umístěné „na hřbitově“ neboli v levém horním rohu grafu. Tyto značky vykazují vysokou míru identifikace, a naopak nízkou míru vzpomínky. To ale neznamená pro tyto značky nic dobrého. Zákazníci o těchto značkách sice vědí, ale při rozhodování o nákupu si na ně nevzpomenou, což vyplývá například z klesajícího podílu značky na trhu (Aaker, 2003).

4) Dominance značky

Dominance jména značky představuje nejvyšší úroveň znalosti značky. Zákazníci ve snaze vzpomenout si na výrobce určité třídy výrobku dokážou zmínit pouze jedinou značku. To je pro firmy ta nejlepší situace. I v tomto případě však hrozí riziko, že jméno značky častým používáním zevšední a stane se běžným označením, jako tomu bylo například u značky Aspirin (Aaker, 2003).

Závěrem tématu znalosti značky lze konstatovat, že pokud se podaří docílit toho, že zákazníci platí v průběhu delšího časového období více za „něco“, co znají pod danou značkou, lze říci, že „branding“ (tj. vizuální odlišení identity značky) funguje (Aaker, 2003).

2.1.2 Vnímaná kvalita a možnosti jejího ovlivňování

Vnímaná kvalita je obvykle pro mnoho firem ústřední strategickou proměnnou, jež často zahrnují i do základních pilířů své existence. Dobře vnímaná kvalita je zároveň základem toho, co zákazníci kupují a také tím, co definuje rozdíl mezi jednotlivými značkami na trhu. Lze tedy říci, že vnímaná kvalita je základním měřítkem vlivu identity značky. Mnoho studií prokázalo, že vnímaná kvalita je hnacím palivem zákaznické spokojenosti, jež pohání stále vpřed i ekonomický výkon podniku. Je také nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím návratnost investic, přispívá k ziskovosti a posiluje ceny i podíl na trhu (Aaker, 2003).

K tomu, aby podnik mohl ovlivnit vnímání kvality, je nutné pochopení kvality ze strany zákazníků, a také pochopení procesu zvyšování kvality. Vnímaná kvalita se může od skutečné kvality lišit z několika důvodů. Zákazník může být ovlivněn svou představou nebo předchozí zkušeností nízké kvality. Podnik se může zaměřovat na dosahování kvality v oblastech, které zákazník nepovažuje za důležité. Proto je důležité směřovat investice do kvality v takových oblastech, na které zákazníci reagují. Klíčovým faktorem je také pochopení a porozumění toho, co zákazník používá pro posouzení kvality výrobku. Je dokázáno, že zákazník málokdy hodnotí kvalitu výrobku racionálně a objektivně, někdy často ani neví, jak kvalitu nejlépe posoudit. K tomu, aby zákazníci vnímali kvalitu ve správném světle, může pomoci například metafora či vhodný obrázek (Aaker, 2003).

2.1.3 Věrnost značce a segmentace zákaznické věrnosti

Věrnost značce je významným faktorem při ocenění značky, určené ke koupi či k prodeji, neboť od věrných zákazníků lze očekávat značný objem prodeje, a tedy i zisku. Věrnost značce má zásadní vliv i na marketingové náklady. Udržet si věrné zákazníky není tolik nákladné jako přilákat zákazníky nové. Náklady na přilákání nových zákazníků

jsou často příliš vysoké, a tak věrnost stávajících zákazníků hraje neocenitelnou roli i během konkurenčního boje. Věrnost, kterou značka vzbuzuje v zákazníkovi, často vytváří velkou část hodnoty značky pro firmy (Aaker, 2003; Sharp, 2018).

Trh lze dle Aakera (2003) obvykle rozdělit do několika zákaznických skupin:

- nezákazníky,
- hlídače cen,
- pasivně věrné zákazníky,
- zákazníky na rozhraní,
- oddané zákazníky.

Nezákazníci nakupují buď značky konkurence, nebo vůbec neužívají výrobky dané třídy. Hlídači cen se rozhodují o nákupu výrobku pouze na základě ceny, nelze je dlouhodobě udržet, jelikož jsou pro ně atraktivní především slevové akce. Pasivně věrní zákazníci kupují značku spíše ze zvyku než na základě racionálního uvážení. Zákazníci na rozhraní kupují dvě nebo více značek. A oddaní zákazníci kupují danou značku vzhledem k tomu, že jí znají a jsou s ní spokojeni (Aaker, 2003).

Cílem firem je tedy posílit vazby na značku u zákazníků na rozhraní a u oddaných zákazníků tak, aby upevnily jejich vztah k dané značce. U pasivně věrných zákazníků se doporučuje zajistit dostatečnou šíři sortimentu s ohledem na zvyky a chování těchto zákazníků, aby nedocházelo k vyprodání výrobku či distribučním výpadkům, což by je případně mohlo přimět k rozhodnutí značku změnit. Firmy však musí neustále myslet na riziko odlákání současných zákazníků konkurencí, a proto musí své produkty neustále zlepšovat (Aaker, 2003).

K posílení zákaznické věrnosti slouží v dnešní době programy pro pravidelné zákazníky, zákaznické kluby či databázový marketing. Programy pro pravidelné zákazníky přinášejí přímé a hmatatelné posílení zákaznické věrnosti, rozšiřují hodnotu nabídky dané značky, odlišují firmu od konkurence a zároveň potvrzují závazek firmy vůči svým věrným zákazníkům. Zákaznické kluby umožňují mnohem více zákazníky připoutat ke značce. Zákazníci mají možnost se identifikovat se značkou, vyjádřit své vnímání i svůj postoj vůči

značce a sdílet svůj vztah k dané značce s lidmi podobného názoru. Databázový marketing lze využívat jako doplňkový nástroj, cílený na úzký segment zákazníků, jež umožňuje individuálně přizpůsobit obsah sdělení (Aaker, 2003).

2.1.4 Asociace spojené se značkou

Hodnotu značky posilují především asociace, jež si zákazník s danou značkou spojuje. Tyto asociace vycházejí z identity značky neboli z toho, co má daná značka dle firmy představovat v mysli zákazníka. Asociace mohou být tvořeny pomocí vlastností produktů nebo reklamních spojení – například se slavnou osobností či s konkrétním symbolem (Aaker, 2003).

2.2 Měření hodnoty značky napříč výrobky a trhy

Měření hodnoty značky napříč výrobky a trhy poskytuje příležitost dozvědět se z pozice firmy něco více o principech efektivního budování a řízení značky. Aaker se snažil vymezit na základě čtyř hlavních kategorií hodnoty značky tzv. „Desatero hodnoty značky“ (viz Obr. 2). Hodnoty proměnných, jež jsou uvedeny v tomto desateru, byly vytipovány na základě třech provedených výzkumů reklamních agentur Young and Rubicam, Total Research a Interbrand (Aaker, 2003).

Měřítka zákaznické věrnosti

1. Cenová výhoda
2. Zákaznická spokojenost / věrnost

Měřítka vnímané kvality / vedoucího postavení

3. Vnímaná kvalita
4. Vedoucí postavení / popularita

Měřítka asociací / odlišností

5. Vnímaná hodnota
6. Osobnost značky
7. Asociace spojené s organizacemi

Měřítka znalosti značky

8. Znalost značky

Měřítka chování trhu

9. Podíl na trhu
 10. Cena na trhu a distribuce
-

Obr. 2: Desatero hodnoty značky

Zdroj: (Aaker, 2003, s. 268)

Měřítka, jak je vidět z Obr. 2, jsou rozdělena do pěti kategorií. První čtyři kategorie představují vnímání značky z pohledu zákazníků z hlediska znalosti značky, vnímané kvality, zákaznické věrnosti a tvorby asociací. Tyto kategorie, vyžadující provedení marketingového výzkumu, jsou dále podrobně popsány v následujících podkapitolách, neboť jsou aplikovány v praktické části této práce. Výjimku tvoří pouze měřítko zákaznické věrnosti, které lze měřit pomocí opakovaných nákupů, a tudíž není nutné u něho marketingový výzkum provádět. Pátá kategorie je zaměřena na výzkum chování trhu, přičemž výkon značky je poměřován podílem na trhu, relativní tržní cenou a distribučním pokrytím. Tato kategorie však nebyla předmětem výzkumu této diplomové práce, proto je vyjádřena pouze vizualizací a dále již nebude detailněji popsána (Aaker, 2003).

2.2.1 Měřítka znalosti značky

Znalost značky se vyznačuje tím, že respondent má na značku utvořen již svůj vlastní názor. Mnohdy však není důležité znát samotné jméno značky, jako znát jméno značky spojené s vizuálním symbolem či obrazem (Aaker, 2003).

Způsoby měření znalosti značky byly podrobně popsány již v kapitole 2.1.1. Zde budou uvedeny již konkrétní pomocné otázky k jednotlivým způsobům měření znalosti značky na různých úrovních dle Aakera (2003):

- **Identifikace** – „Slyšel jste už někdy o dané značce?“
- **Vzpomínka** – „Na které značky si dokážete vzpomenout z dané oblasti?“
- **1. vzpomínka** – „Která značka se Vám vybaví jako první z dané oblasti?“
- **Dominance** – Respondent si vybaví pouze jedinou značku z dané oblasti.

2.2.2 Měřítka vnímané kvality/ vedoucího postavení

Vnímaná kvalita, jak již bylo zmíněno, přímo ovlivňuje návratnost investic a výnosnost akcií. Zároveň je spojena také s funkčními prožitky a dalšími specifickými proměnnými určenými k měření identity značky. Její výhodou je, že lze bez výjimky použít napříč

třídami výrobků. Podle Aakera (2003, s. 271) ji lze měřit pomocí čtyř následujících stupnic:

- „*Vysoká kvalita versus podřadná kvalita.*“
- „*Nejlepší v dané kategorii versus nejhorší v dané kategorii.*“
- „*Konzistentní kvalita versus nekonzistentní kvalita.*“
- „*Nejlepší kvalita versus průměrná kvalita versus podřadná kvalita.*“

Vedoucí postavení lze měřit pomocí třech stupnic dle Aakera (2003), které definují, zda značka:

- **Je lídrem ve své kategorii** – musí mít proto i odpovídající kvalitu.
- **Má rostoucí popularitu** – zachycuje současné trendy a módu.
- **Je respektována pro inovace** – technologicky se vyvíjí.

Vnímanou kvalitu a vedoucí postavení neboli rostoucí popularitu lze na základě poznatků z provedených studií agentury Young and Rubicam zkombinovat do dimenze váženosti, jež vyjadřuje více, než jen kvalitu (Aaker, 2003).

2.2.3 Měřítka zákaznické věrnosti

Zákaznická věrnost je základním atributem pro měření hodnoty značky, jelikož přímo ovlivňuje vztah zákazníka ke značce. Pro měření zákaznické věrnosti lze použít dle Aakera (2003) měřítko cenové výhody či měřítko zákaznické spokojenosti.

Měřítka cenové výhody formulována s ohledem na konkurenta či skupinu konkurentů musí být blíže specifikována. Cenovou výhodu lze zjistit pomocí jednoduché otázky určené zákazníkům: „O kolik více byste byli ochotni za danou značku zaplatit?“. Při měření cenové výhody je vhodné rozdělit si trh na zákaznické segmenty dle věrnosti. Každá z těchto skupin zákazníků bude vnímat hodnotu značky pochopitelně jinak. Hodnota může být vysoká, nízká, pozitivní i negativní. Z logiky věci vyplývá, že věrní zákazníci budou pravděpodobně ochotni zaplatit danou cenu. Pokud ne, je úroveň jejich věrnosti nízká. Problém použití cenové výhody nastává v případě měření mnoha značek

na trhu, nebo když má značka různé konkurenty na různých trzích. Tehdy je nutné aplikovat několik sad měřítek cenové výhody (Aaker, 2003).

Zákaznická spokojenost neboli obliba značky je přímým měřítkem zákaznické věrnosti, jež je kumulativním výsledkem uživatelské spokojenosti. Spokojenost lze měřit pomocí pokládání přímých otázek existujícím zákazníkům – například „Jste spokojen/ a? Koupil/ a byste si tuto značku i při další příležitosti? Doporučil/ a byste tento výrobek i dalším zákazníkům?“. Měření zákaznické spokojenosti je klíčové zejména v oblasti služeb (Aaker, 2003).

2.2.4 Měřítka asociací/ odlišností

Měření asociací lze strukturovat dle Aakera (2003) za použití tří pohledů na identitu značky:

- **Značka jako výrobek** (vnímaná hodnota).
- **Značka jako osoba** (osobnost značky).
- **Značka jako organizace** (asociace spojená s organizací).

Hodnota značky v podobě výrobku se pojí spíše s funkčními prožitky a praktičností nákupu. Její hodnotu lze měřit otázkami typu – „Představuje značka přiměřenou hodnotu vůči své ceně? Existuje důvod koupit si tuto značku více než jiné?“ (Aaker, 2003).

Osobnost značky se naopak pojí spíše s emočními požitky či požitkem sebevyjádření. Zároveň tvoří také základ pro vztah k zákazníkovi a pomáhá odlišit značku od konkurence. Často může být hnací silou osobnosti značky tradice, jež je relevantním prvkem identity značky. Pro měření osobnosti značky lze použít otázky typu – „Má značka podle Vás osobnost? Je daná značka zajímavá?“. Aplikace osobnosti jako obecného měřítka síly značky nemusí být vždy citlivá vzhledem ke změnám v hodnotě značky (Aaker, 2003).

Využití asociací spojených s organizací je vhodné zejména u značek s podobnými vlastnostmi a také v případech, kdy je organizace viditelná – především u služeb a zboží dlouhodobé spotřeby (Aaker, 2003).

Dle Aakera (2003, s. 275) lze použít následující stupnice:

- „*Tuto značku vyrábí organizace, které bych věřil.*“
- „*Obdivuji organizaci, která stojí za touto značkou.*“
- „*Byl bych potěšen obchodovat s touto organizací.*“

2.2.5 Úprava měřítek pro kontext značky

Sada deseti měřítek shrnutá v Desateru hodnoty značky podle Aakera (2003) poskytuje firmě dobrý výchozí stav pro monitorovací činnosti v rámci kontextu značky. Je však užitečné tuto sadu měřítek vždy upravit tak, aby zahrnovala specifické informace pro každou značku:

1. Relativní důležitost různých prvků hodnoty konkrétní značky.
2. Identitu značky, nabídku hodnoty a pozici značky.

Klíčovým prvkem je vždy provedení analýzy struktury hodnoty značky.

2.3 Práce se značkou aneb jak vytvořit a udržet značku úspěšnou

Vybudovat úspěšnou značku není vůbec jednoduché. Ze všeho nejvíce záleží při budování značky na vytvoření a udržení důvěry, což v praxi znamená dodržovat jako firma své sliby. K vytvoření a udržení značky je zapotřebí celá řada znalostí a dovedností, ale také odhodlání, odvaha, originalita, kreativita a další vlastnosti. Pro vytvoření úspěšné značky neexistuje všeobecně platné pravidlo. Existuje však několik užitečných vodítek při práci se značkou, které budou popsány v následující části (Aaker, 2003; Keller, 2007; Olins, 2009).

- **První vodítko – Čtyři vektory**

Chceme-li správně porozumět pojmu značka, musíme si nejprve definovat tzv. „*čtyři vektory*“ neboli „*čtyři smysly značky*“, kterými se značka projevuje. Jedná se o produkt, prostředí, komunikaci a chování. Vše, co firma vyrábí či prodává, je v podstatě značka postavená na produktu. V případě automobilek jsou jádrem značky právě

automobily, přičemž klíčem k úspěchu je jejich ergonomický¹ a estetický design spojený s funkcí. Design produktu je v posledních letech stále více vytvářen tak, aby využíval lidské emoce. Chování jako další vektor značky je důležitý zejména u služeb, v marketingu automobilů napomáhá zejména při prodeji a servisu. Faktory ovlivňující prostředí značky vyjadřují tzv. „prožitek značky.“ Příjemné prostředí vyvolává příjemný a radostný zážitek. Samozřejmě, že neméně důležitá je také komunikace značky. Název firmy, barvy i logo jsou úmyslně navrženy tak, aby v nás, zákaznících, vyvolávaly určité emoce. U všech výše zmíněných vektorů platí, že hnací silou je právě design (Olins, 2009).

- **Druhé vodítko – Architektura značky**

Druhým vodítkem pro vytvoření úspěšné značky je tzv. „*architektura značky*“ neboli „*struktura značky*“. Dle Olinse (2009), existují celkem tři struktury značky:

- **korporátní,**
- **propojená,**
- **značková.**

Korporátní struktura značky se vyznačuje tím, že ke svému označení užívá pouze jedno jméno, čímž vzniká jediná vizuální představa o značce. Příkladem mohou být společnosti spjaté společnými zájmy a historií, jež drží pohromadě jedno jméno. *Propojená struktura* existuje v případě, kdy organizace má celou řadu značek, kdy každá z nich má své vlastní jméno a identitu, ale zároveň jsou všechny považovány dohromady za součást jednoho celku. Naopak ve *značkové struktuře* se každá jednotlivá značka prezentuje spotřebiteli zvlášť a je vnímána samostatně a nezávisle, i když ve skutečnosti značku vlastní či spravuje určitá entita.

V souvislosti s tím, jakou strukturu značky zvolit, existuje jedno pravidlo, které říká, že pokud jsou všechny okolnosti rovnocenné, je jednodušší a levnější užívat jednu značku než několik. Příliš mnoho značek a jejich nezávislý marketing v praxi často způsobují pouhé „vyhazování peněz“ (Olins, 2009).

¹ Nejpřirozenější

- **Třetí vodítko – Obměna značky**

Otázka obměny značky přichází v úvahu, pokud se děje něco zásadního. Například: celá organizace se vydává novým směrem, slučuje se s jinou společností nebo prochází rozsáhlými technologickými či kulturními změnami. V této souvislosti často dochází i ke změně jména značky, což je považováno za nejcitlivější a nejproblematictější okolnost, neboť se týká často médií a široké veřejnosti. Z tohoto důvodu se většina společností snaží změně jména značky vyvarovat. Avšak některé společnosti čas od času svou značku obměňují zcela dobrovolně, někdy dokonce i pravidelně (například Lufthansa či Mastercard). Tyto společnosti se neustále přizpůsobují novým měnícím se podmínkám a pozměňují svoji značku, aby dokázaly rychleji reagovat a předvídat poptávku a nové požadavky trhu. Do jaké míry bude celý proces změny značky viditelný, závisí především na vedení společnosti, jejich chytrosti a vnímavosti. Z tohoto hlediska mohou mnohé změny značky probíhat nenápadně a skrytě (Olins, 2009).

- **Čtvrté vodítko – Kvalita produktu**

V otázce poměru kvality produktu, ceny a nabídky doprovodných služeb je neustále nutné sledovat trh a vyrovnávat se s konkurenty. Nestačí však sledovat pouze své nejbližší konkurenty (ať už přímé nebo nepřímé), ale zejména ty nejlepší na trhu, protože právě ti mohou firmu pohánět stále vpřed. Naopak pokud je firma v roli lídra na trhu, nesmí usnout na vavřínech, jelikož konkurence reaguje obvykle velmi rychle. Pokud však nemá produkt srovnatelnou kvalitu s konkurenčními produkty, v daném oboru neuspěje (Olins, 2009).

- **Páté vodítko – Přesvědčit lidi uvnitř i vně podniku**

Značky žijí vnějším i vnitřním životem a mají tak dvojí úlohu: přesvědčit spotřebitele vně, aby je kupovali, a zároveň přesvědčit zaměstnance uvnitř podniku, aby v ně věřili a ztotožnili se s nimi. Dle základního pravidla marketingu je na prvním místě vždy zákazník, což platí i při práci se značkou, neboť značka bez zákazníků brzy zanikne. To platí zejména v oblasti služeb. Pokud se zaměstnanci neztotožní se značkou, nikdy nedokážou přesvědčit koncového zákazníka k nákupu. V oblasti služeb jsou pro zákazníka značkou právě oni sami (Olins, 2009).

- **Šesté vodítko – Odlišující prvky a základní myšlenky**

Každý produkt by se měl od ostatních něčím lišit, aby se stal úspěšným. Někdy tuto odlišnost může vyjadřovat nejenom design, ale přímo i základní myšlenka. Základní myšlenku je nutné kreativně oživit, aby dostala tvar, jméno, barvy, určitý vizuální styl neboli font, a někdy i hudbu či vůni, čímž vyjádří svoji emoční sílu. Klíčem k úspěchu vždy byl a stále je jasný a jednoduchý nápad, jenž bude patrný na první pohled (Olins, 2009).

- **Sedmé vodítko – Rozbíjení starých forem**

Čas od času se objeví na trhu příležitost zapomenout stávající konvence často omezující podnikání a začít něco nového. Staré formy nelze vždy rozbít pomocí nového designu, ale je třeba vymyslet zcela nový podnikatelský model. S průkopnickou a kreativně prodávanou myšlenkou přišla společnost IKEA v oblasti nábytku, která přiměla zákazníky k tomu, aby si udělali většinu práce sami, díky čemuž může své zboží prodávat levněji (Olins, 2009).

- **Osmé vodítko – Průzkum a snižování rizika**

Veškerá práce se značkou s sebou nese určité riziko. Jak je možné toto riziko snížit? V tomto případě je velice užitečný průzkum trhu, který pomáhá odhalit nejenom velikost trhu, ale i současné spotřebitelské trendy či názory zákazníků nebo široké veřejnosti na kupované zboží či značku. Průzkum přináší mnoho informací o minulé i současné situaci a poskytuje firmám spolehlivé vodítko k tomu, co zákazníci upřednostňují. Jediné, co průzkum neumí odhalit, je předpověď budoucnosti. Neumí odpovědět například na otázky: „Bude náš nový výrobek úspěšný na trhu? Bude žádaný mezi zákazníky?“ Průzkumy přináší užitečné informace většinou spíše na makro úrovni (Olins, 2009).

- **Deváté vodítko – Propagace**

Je všeobecně známé, že se značkou nelze tzv. prorazit, když o ní nikdo nic neví. Úspěšná propagace vyžaduje organizaci, peníze a vzájemnou spolupráci zainteresovaných osob. Mezi tyto zainteresované osoby patří reklamní agentury, tvůrci internetových stránek, sociálních sítí, experti na public relations a další, kteří udávají směr, a ostatní je následují (Olins, 2009).

- **Desáté vodítko – Distribuce**

Každá značka by měla využít všech možností, aby se dostala k zákazníkům a zaujala je svým sdělením. Promyšlená distribuce směrem k zákazníkovi vyžaduje však určitou vynalézavost. Lze říci, že dosavadní distribuční modely některých produktů změnil v dnešní době výrazně internet, jenž se stal jedním z nejdůležitějších distribučních kanálů (Olins, 2009).

- **Jedenácté vodítko – Důslednost, srozumitelnost a shoda**

Značka musí v člověku vyvolávat stále stejný pocit, ať už se s ní setká kdekoli. Spotřebitel se musí vždy setkat se stejně důsledným postojem, stylem i kulturou. Veškeré detaily musí dotvářet všechny ostatní prvky. Zkušenost se značkou musí posilovat a upevňovat důvěru od prvního až k poslednímu setkání. Pokud firma chce, aby ji spotřebitelé rozuměli, věřili a doporučovali ostatním, musí být konzistentní, důsledná a věrohodná. K tomu lze dospět pomocí výcviku či školení. To vše platí dvojnásobně ve službách (Olins, 2009).

3 Identita značky

Identita obchodní značky udává značce směr, účel a význam. Je zásadní pro strategickou vizi značky a hnací silou všech asociací spojených se značkou, jež jsou srdcem a duší každé značky (Horáková, 2008). Identita značky je vnímána jako unikátní sada asociací, jež reprezentuje to, co značka představuje a zároveň naznačuje určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce (Aaker, 2003).

Struktura identity značky zahrnuje základní a rozšířenou identitu, ale také systém semknutých významových skupin prvků identity. Základní identita neboli ústřední identita značky je nadčasová, zůstává stále konstantní, i když se značka rozšíří např. o nové produkty či na nové trhy. Tato ústřední identita by měla obsahovat prvky, které činí značku unikátní a hodnotnou. Měla by zároveň přispívat k nabídce hodnoty a podílet se na vytváření důvěryhodnosti značky. Základní identitu značky vystihuje často slogan, ten jí však nemusí obsáhnout úplně celou. Rozšířená identita naproti tomu obsahuje prvky, jež dodávají značce texturu a úplnost. V tomto směru existují tzv. pasti identity, které vyjadřují rozšířenou identitu značky, a popisují, co identitou značky je a není. Základní i rozšířená identita značky uspořádává jednotlivé prvky identity vzhledem k jejich roli při reprezentaci značky. Prvky identity značky mohou být však zorganizovány také do několika semknutých, účelových skupin, které podporují celou řadu prvků základní identity. Nejdůležitější však je, aby jednotlivé prvky struktury identity značky do sebe navzájem zapadaly (Aaker, 2003).

3.1 Identita značky a její tzv. pasti

Čtyři nejčastější pasti identity značky, jež jsou znázorněny na Obr. 3, představují přístupy k vytvoření identity značky, které jsou příliš omezené a taktické, a mohou tak často vést k neúčinným nebo nefunkčním strategiím konkrétních značek (Aaker, 2003).



Obr. 3: Identita značky a její pasti
Zdroj: (Aaker, 2003, s. 61)

3.1.1 Past obrazu značky

Znalost obrazu značky neboli to, jak značku skutečně vnímají její zákazníci či široká veřejnost, poskytuje základní informace potřebné pro rozvoj identity značky. Často se však obraz značky stává její identitou, spíše než jedním z jejích vstupů, který lze ovlivňovat. Problémem způsobeným pastí obrazu značky je, že nechává na zákaznících, aby diktovali, kdo vlastně jste. Identita znamená více než jen to, co zákazníci chtějí, musí také odrážet duši a vizi značky vyjadřující, čeho chce značka dosáhnout. Obraz značky je obvykle pasivní, hledí spíše do minulosti, kdežto identita značky by měla být aktivní a hledět do budoucna. Obraz značky je většinou taktický, zatímco identita značky by měla odrážet firemní strategii a přetrvávající atributy značky, jež jsou pro ni charakteristické (Aaker, 2003).

3.1.2 Past pozice značky

Pozice značky je dle Aakera (2003, s. 62) „součástí identity značky a představuje nabídku hodnoty, která má být aktivně sdělena cílovému publiku a jež demonstruje výhody vůči konkurenčním značkám.“ Past pozice značky hrozí tehdy, když se z hledání identity značky stane hledání její pozice, což je v praxi často spojeno s programy komunikace, jejichž cílem je komunikační kampaň spíše než identita značky. Pozice značky obvykle nemá texturu ani hloubku nutnou k vedení těchto činností. Zde je potřeba širší chápání toho, co má značka vyjadřovat (Aaker, 2003).

3.1.3 Past vnější perspektivy

Identita značky vyjadřuje to, co zákazníka přiměje k tomu, aby si daný výrobek koupil. Jedná se tak o ryze vnější komunikaci. Past vnější perspektivy vznikne tehdy, když si firma neuvědomí míru, do jaké ji může identita značky pomoci pochopit její hodnoty a poslání. Efektivní identita se snaží specifikovat silné stránky, hodnoty a vize značky a zároveň je dobrým prostředkem pro vnitřní sdělení toho, o čem daná značka vlastně je (Aaker, 2003).

3.1.4 Past fixace na atributy produktu

Nejčastější pastí ze všech je, když se strategické a taktické vedení značky soustředí výhradně na atributy produktu. Často totiž vychází z mylného předpokladu, že právě atributy produktu jsou jediným faktorem při rozhodování zákazníka o koupi produktu. Past fixace na atributy produktu vzniká neschopností rozlišovat mezi výrobkem a značkou. Výrobek v sobě zahrnuje charakteristiky, jako je např.: rozsah sortimentu, atributy, kvalita či využití produktu. Zatímco značka zahrnuje další charakteristiky produktu – např. kdo jsou uživatelé značky, jaká je země původu, asociace spojené s výrobcem, symboly, vztah zákazníka ke značce i jeho emoční prožitek (Aaker, 2003).

Atributy produktu jako základ identity značky v sobě skrývají mnohá omezení. Nelze je rozlišovat v případě, že jsou všechny značky vnímány jako rovnocenné. Zároveň je relativně jednoduché pro konkurenty napodobit výhody spojené s atributy produktu. Strategie založené na attributech produktu vycházejí z racionálního modelu rozhodování zákazníka, i když skutečnost je jiná. Zákazníkům nejde ani tak o funkci, jako spíš o styl produktu, jeho postavení, ujištění o jeho attributech a o další méně funkční požitky. Fixace na atributy produktu jako základu identity také omezuje strategie rozšíření značky. Větší strategický záběr poskytuje značce identita založená na nehmáatelných asociacích a osobnosti značky. Asociace spojené s atributy produktu totiž také snižují schopnost značky reagovat na měnící se trhy (Aaker, 2003).

3.2 Čtyři přístupy k identitě značky

Vymanit se z výše popsaných pastí umožňují čtyři přístupy k identitě značky, jež jsou popsány v následujících podkapitolách. Tyto čtyři možné přístupy vytvářejí ucelenější pohled na identitu značky (Aaker, 2003).

3.2.1 Značka jako výrobek

Asociace spojené se sortimentem výrobků jsou a vždy budou nezbytnou součástí identity značky, protože jsou přímo spojeny s rozhodnutím o výběru dané značky a se zkušeností uživatele. Silné spojení s určitou třídou výrobků znamená, že si zákazník při první zmínce o konkrétní třídě výrobků na značku vzpomene. Dominantní značka často bude jedinou značkou, kterou si zákazník vybaví ve své mysli. Cílem spojení značky s konkrétní třídou výrobků však není jen to, aby si zákazník při zmínce značky vybavil tuto třídu výrobků. Důležité je, aby si zákazník vybavil značku ve chvíli, kdy se jedná o určitém konkrétním tématu – např. o automobily. Klíčová témata spojená s identitou značky vyžadují aktivní řízení a uplatňují se zejména v okamžiku rozšíření dané třídy výrobků (Aaker, 2003).

Atributy spojené s nákupem nebo užíváním výrobku mohou zákazníkům přinést nejenom funkční prožitky, ale někdy i emoční požitky. Tyto atributy mohou přispět k tvorbě hodnoty výrobku tím, že nabízí něco navíc. Kvalita, jako jeden z atributů výrobku, je často důležitým a někdy i rozhodujícím prvkem pro zákazníka v kterékoliv konkurenční oblasti. Z tohoto důvodu ji mnoho značek využívá jako základní prvek pro tvorbu své identity. S kvalitou značky souvisí i její hodnota, jež udává kvalitě cenový rozměr. Mezi další strategické možnosti, jak asociovat značku je spárovat ji s konkrétním použitím výrobku, umístit ji na trhu podle typu jejího uživatele či spojit značku se zemí či regionem (Aaker, 2003; Keller, 2007).

3.2.2 Značka jako organizace

Přístup ke značce jako k organizaci vyzdvihuje spíše atributy společnosti než atributy produktů. Avšak v některých případech se může uplatňovat kombinace obou přístupů. V rámci přístupu značka jako organizace se jedná například o hodnoty, jako jsou inovace,

kvalita, ochrana životního prostředí, jež jsou tvořeny lidmi, organizační kulturou, hodnotami a programy dané firmy. Atributy organizace se vyznačují ve srovnání s atributy produktu dlouhodobějším charakterem a vyšší odolností vůči tlaku konkurence. Tyto atributy v sobě mohou z pohledu zákazníka obsahovat emoční požitek či sebevyjádření zákazníka ve smyslu jeho uznání, obdivu a kladného vztahu k této organizaci (Aaker, 2003; Keller, 2007).

3.2.3 Značka jako osoba

Stejně jako osoba, může být i značka vnímána jako mladistvá, moderní, intelektuální, zábavná, důvěryhodná, formální či neformální. Osobnost značky může pomoci vytvořit prostor pro sebevyjádření zákazníka, který tak prostřednictvím značky vyjadřuje částečně i svou osobnost. Osobnost značky se také podílí na ovlivňování vztahů mezi zákazníkem a značkou. Přátelský vztah se zákazníkem je hnací silou každé identity značky. Nelze opomenout ani to, že osobnost značky může pomoci sdělit a vysvětlit atributy výrobků a přispět tak k vytvoření funkčního požitku spojeného s jejich nákupem (Aaker, 2003; Keller, 2007).

3.2.4 Značka jako symbol

Symbol značky usnadňuje rozpoznání značky a dokáže dodat identitě značky soudržnost a strukturu. Často právě symbol značky, jenž je stálou součástí identity značky, je klíčovým prvkem při budování pozice značky. Symbolem může být cokoliv, co reprezentuje danou značku. Dle Aakera (2003) existují tři typy symbolů: vizuální ztvárnění, metafory a tradice značky.

Vizuálně ztvárněné symboly mají značnou moc, jelikož jsou snadno zapamatovatelné a zároveň zachycují velkou část identity značky. Stačí pouhý pohled na symbol a ihned se nám daná značka vybaví. Avšak v dnešní době jsou účinnější symboly obsahující v sobě metaforu, jejíž charakteristika reprezentuje funkční/emoční požitek či požitek sebevyjádření. Někdy také živá a významná tradice značky může vytvořit tzv. esenci značky (Aaker, 2003; Keller, 2007).

4 Firemní identita

Firemní identita (anglicky: „Corporate Identity“ – zkráceně CI) je definována dle Horákové (2008, s. 59) jako *„strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové strategie a dlouhodobého podnikatelského cíle.“* CI vyjadřuje jedinečný charakter firmy, který v sobě zahrnuje historii, filozofii i vize firmy, ale také její etické hodnoty a osoby spojené s firmou. Podstatou CI je vytváření uceleného obrazu o firmě v tržním prostředí prostřednictvím jednotlivých prvků. CI je důležitou součástí firemní strategie i komunikační politiky firmy vytvářející vztahy s veřejností. CI v sobě zároveň zahrnuje kompletní grafický manuál, resp. návod, jak se má firma prezentovat uvnitř i navenek (Foret, 2011; Horáková, 2008; Vysekalová, Mikeš, 2009).

4.1 Historie firemní identity

Firemní styl nebo také firemní identita se začal poprvé objevovat v obchodu a průmyslu při industrializaci v 19. století. Jeho cílem bylo vytvořit soudržnost, nastolit kázeň, zdůraznit hierarchii a řád. Tento systém už tehdy využívala celá staletí armáda. V této době měla především reklama zprostředkovat představu o firemním postoji, stylu a účelu. Samotný výraz „firemní styl“ se začal pomalu rozvíjet až v polovině 20. století, kdy se některé velké společnosti začaly více zajímat o to, aby jejich zaměstnanci pracovali v příjemném, dobře upraveném prostředí a veškeré viditelné projevy organizace vytvářely jednotný dojem spojený s konkrétním tématem, postojem a charakterem (Horáková, 2008; Olins, 2009).

Nejsilnější postavení měl firemní styl v 60. až 80. letech minulého století v USA a Velké Británii. Tamní organizace si začaly uvědomovat, že díky jednotnému vizuálnímu stylu mohou svým akcionářům, zákazníkům i zaměstnancům poskytnout jasnou a nezaměnitelnou představu o sobě, prokázat svoji cílevědomost a zároveň představit svou vizi. Z počátku tyto činnosti jednotného firemního stylu vykonávali především designéři a architekti (Olins, 2009).

Přibližně v 90. letech minulého století byl výraz „firemní styl a design“ postupně nahrazován a zaměňován výrazy „branding a značka“. Tento významový posun s sebou

nese jisté výhody a nevýhody. Naznačuje, jak se změnilo a stále mění vnímání celého oboru ve světě podnikání. Práce se značkou je dnes součástí hlavního proudu komerční kultury. Značky mají v současné době přímou vazbu na peníze, cenu a ziskovost a rozšiřují své pole působnosti i do oblastí vzdělání, zdravotnictví, sportu, dobročinnosti a nadací (Olins, 2009).

4.2 Management firemní identity

Hlavním důvodem, proč se firemní identitou zabývat, je skutečnost, že firma musí neustále komunikovat a pružně reagovat na jakékoliv změny ve svém okolí. Proto je velmi důležité jednotné chování a vystupování všech členů firmy (Foret, 2011; Vysekalová, Mikeš, 2009).

Ze zmíněných důvodů se vyčleňuje zvláště i tzv. politika firemní identity či management firemní identity (anglicky: „Corporate identity management“ známý pod zkratkou CIM), jehož cílem je vytvoření představy o osobnosti firmy jako základu pro vytváření její věrohodnosti, jistoty, důvěry a dalších žádoucích vlastností. CIM dohlíží na dodržování firemního poslání, hodnot, cílů a ucelenost image v rámci podnikové komunikace. Efektivní CIM vede k získání konkurenční výhody, zvýšení podílu na trhu a ke snižování obchodního rizika (Malewar, 2008; Vysekalová, Mikeš, 2009).

Přístupy podniků k řízení firemní identity se v praxi poměrně liší. Existují podniky, které se firemní identitou vůbec nezabývají, nemají jasný profil na trhu a vystavují se tak značnému riziku, jelikož jsou snadno zaměnitelné s konkurenčními podniky (Malewar, 2008; Venzhöferová, 2015).

Některé podniky naopak vytvářejí programy firemní identity, ale bohužel svým chováním se jim nedaří určenou identitu naplnit. Takové podniky jsou nestabilní a působí nedůvěryhodně (Malewar, 2008; Horáková, 2008; Venzhöferová, 2015).

Nejvíce úspěšné jsou v praxi ty podniky, jimž se daří naplňovat jejich identitu. Takové podniky jsou jedinečné, snadno zapamatovatelné a vytváří rostoucí konkurenční tlak na trhu (Malewar, 2008; Horáková, 2008; Venzhöferová, 2015).

4.3 Prvky firemní identity

Poslední dobou se věnuje v praxi firemní identitě a jejím složkám stále více pozornosti. Hlavním důvodem je vyzdvihnutí konkurenční výhody podniku. Jednotlivé prvky CI, jež se vzájemně ovlivňují a vytvářejí různé vazby a vztahy mezi sebou, se skládají z: firemního designu, firemní kultury (chování), komunikace a produktu (Venzhöferová, 2015; Vysekalová, Mikeš, 2009).

4.3.1 Firemní design

Firemní design neboli „jednotný vizuální styl“ stanovuje pravidla používání jednotlivých prvků a komponent tak, aby byly v souladu s celkovou identitou firmy. Jeho grafická podoba by měla být zakotvena v písemné podobě v tzv. grafickém manuálu (design manuálu), který přesně definuje využívání tohoto stylu. Podstatou vizuální identity firmy je všechno, čím se daná firma odlišuje na trhu od ostatních a na základě čeho ji můžeme identifikovat. Firemní design vytváří:

- název firmy a způsob jeho prezentace,
- logo neboli značka pro zviditelnění a odlišení produktu,
- písmo,
- firemní barvy,
- propagační prvky a tiskoviny,
- označení budov či způsob úprav jejich interiérů,
- oděvy zaměstnanců,
- grafika obalů, dárkové předměty, aj. (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Grafický manuál je sestavován dle potřeb firmy a dodáván většinou i v elektronické podobě, jež obsahuje: souhrn grafických pravidel, definici rozložení dokumentů, pravidla užívání fontů a barev, logo včetně všech jeho variant a pravidel užívání a další firemní dokumenty – šablony, hlavičkové papíry, vizitky, aj. (Foret, 2011; Horáková, 2008; Vysekalová, Mikeš, 2009).

4.3.2 Firemní komunikace

Firemní komunikace zahrnuje všechny komunikační prostředky, jimiž firma o sobě něco sděluje v rámci vnitřního i vnějšího prostředí. Je zároveň vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. Cílem firemní komunikace je vhodné oslovení cílových skupin tak, aby si vytvořily pozitivní postoj k firmě. Ke zjištění zpětné vazby je proto důležitá následná analýza firemní komunikace, která pomáhá určit motivační faktory jednotlivých vnitřních i vnějších cílových skupin, pochopení hodnot, vztahů, názorů, postojů a hodnocení úrovně komunikace (Foret, 2011; Horáková, 2008; Vysekalová, Mikeš, 2009).

4.3.3 Firemní kultura

Firemní kultura vyjadřuje komplexní obraz podnikové reality, který odráží celkový charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší a vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy, jež v konečném důsledku podporuje nebo naopak brání realizaci podnikové strategie. Někdy se můžeme setkat i s pojmem „podnikové chování,“ jež je také ovlivňováno či určováno firemní kulturou. Firemní kultura je kvalitativní veličinou, kterou lze obtížně kvantifikovat či měřit, ale lze ji dle viditelných projevů rozpoznat a dále s ní pracovat. Čtyřmi základními prvky firemní kultury jsou:

- **symboly** – např. v podobě různých zkratkách či slangu,
- **hrdinové** – vzory ideálního chování a nositelé tradice (často jimi mohou být právě zakladatelé společnosti),
- **rituály** – nezbytné činnosti a projevy,
- **hodnoty** – obecné povědomí toho, co je ve firmě považováno za dobré a špatné (nejhlubší úroveň kultury – kodex chování).

(Foret, 2011; Horáková, 2008; Vysekalová, Mikeš, 2009).

4.3.4 Firemní produkt

Produkt je nejdůležitějším prvkem firemní identity, bez něhož by ostatní prvky byly zcela neúčinné, neboť je podstatou existence firmy. Z marketingového pohledu produkt představuje vše, „*co může být na trhu nabízeno a směřováno jako objekt zájmu o uspokojení určité potřeby*“ (Vysekalová, Mikeš 2009, s. 74). Homogenní produkty působí na zákazníka při rozhodování o nákupu většinou stejně. Rozhodujícím faktorem je v této situaci často pouze cena. Naopak u heterogenních produktů chce zákazník často prověřit jejich kvalitu, přidanou hodnotu a vhodnost použití. Z tohoto důvodu se výrobci v dnešní době soustředí také na emocionální vlastnosti produktu při budování a ovlivňování firemní identity. Důležitý je celkový prožitek z toho, že zákazník produkt vlastní či používá, uspokojení individuálního vkusu prostřednictvím estetických vlastností produktu, osobní identifikace s produktem a vliv produktu na osobnostní image jedince a sebeuspokojení (Vysekalová, Mikeš, 2009).

5 Image

Image podniku dle Horákové (2008, s. 59) „*popisuje cizí náhled, tedy obraz podniku, tak, jak se jeví jeho vnějším pozorovatelům.*“ Tento cizí pohled vyjadřuje vlastní představu, kterou si každý jednotlivec vytváří na základě svých pocitů průběžným vyhodnocováním všech poznatků dle vlastní zkušenosti či dle dostupných informací a názorů velmi často například ze sdělovacích prostředků (novin, rádia či televize) (Foret, 2011).

Pro správné pochopení pojmu image je důležitá analýza psychických procesů, jež vznik image umožňují. Předměty, které vstupují do našeho vědomí, jsou ovlivňovány požitkovou sférou každého z nás v pozitivním i negativním smyslu, což závisí nejen na osobnosti člověka, ale i na konkrétní situaci. Dle Freuda se začlenění obsahu našeho vnímání do vnějšího světa uskutečňuje díky tzv. „procesu projekce“, který probíhá na základě nashromážděných prožitků ve vztahu k danému objektu, jímž může být předmět, osoba, událost, firma, značka atd. Díky tomuto „procesu projekce“ dochází k utřídění představ spojených s daným předmětem, například může jít o přiřazení určitých kvalit k dané firmě nebo značce. Vzniká tak psychologická realita, která však nemusí vždy objektivně odpovídat skutečnosti. Tento posun způsobený osobní požitkovou sférou subjektu tvoří základ pro vznik image. Lze tedy říci, že image je založená na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu (Vysekalová, Mikeš, 2009).

V oblasti marketingu vnímáme image nejčastěji v souvislosti s firmou nebo produktem (značkou). *Image produktu nebo konkrétní značky* dle Foreta (2011) obvykle odráží: spolehlivost, kvalitu, atraktivnost, cenovou náročnost, užitečnost, uživatelskou přívětivost, aj. Image jako představu o instituci jsme schopni v dnešní době empiricky zjišťovat pomocí marketingového výzkumu u různých cílových skupin. *Image organizace* velmi často odráží: známost firmy, serióznost, profesionalitu, výkonost, úspěšnost, ambicióznost, důvěryhodnost, tradice, atraktivnost, dynamiku, inovativnost, pružnost (flexibilitu), přístup k zákazníkům i k veřejnosti, obchodní úspěšnost, společenskou odpovědnost, ekologickou ohleduplnost, aj. Vzhledem k tomu, že image ovlivňuje do značné míry vnímání a jednání zákazníků, firmy se jí snaží, i přes její určitou stabilitu, ovlivňovat v rámci své dlouhodobé koncepce. Z tohoto důvodu firmy budují svou firemní identitu a neustále ji systematicky rozvíjí tak, aby vytvořily pozitivní představu

o své firemní osobnosti mezi cílovými skupinami zákazníků (Foret, 2011; Vysekalová, Mikeš, 2009).

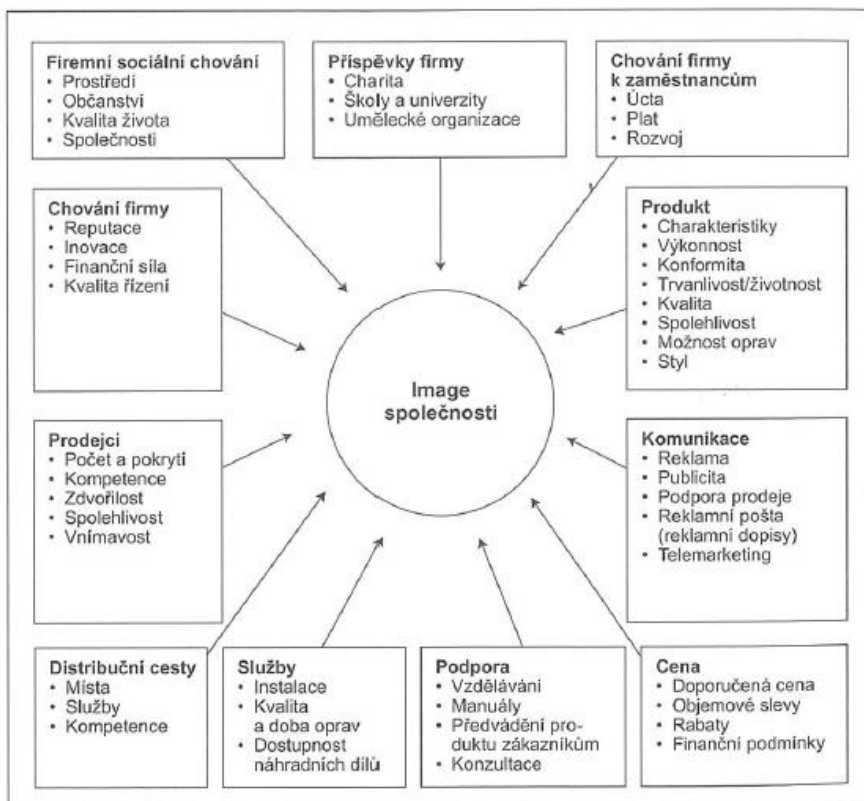
Základními prvky pro vytvoření pozitivní image jsou podle Kohouta (1999):

- dokonalá kvalita produktu,
- spolehlivý servis,
- přijatelná cena,
- trvalý inovační proces,
- systematická práce firmy ve prospěch zákazníků.

Pozitivní image značky firmy vytváří za pomoci marketingových kampaní, jež spojují v paměti silné, příznivé a pozitivní asociace se značkou. Asociace spojené se značkou mohou vznikat několika způsoby – přímou zkušeností, z informací o dané značce od firmy či jiných komerčních i nekomerčních zdrojů, ústním předáním, předpokladem, závěrem nebo identifikací značky se společností/ zemí/ konkrétní osobou/ místem nebo událostí. Čím více se image opírá o přímou zkušenost, tím je pevnější a hůře ovlivnitelná, což platí dvojnásobně v případě negativní zkušenosti (Foret, 2011, Keller, 2007).

5.1 Komponenty a druhy image

Image je založena na celé řadě komponent, jež ovlivňují její vnímání. Jednotlivé komponenty nejlépe zachycuje následující Obr. 4, který vypovídá o tom, že příznivá firemní image vyžaduje mít umístěný profil na veřejnosti. Tento profil následně firmy mohou podpořit pomocí jedinečných, přesných a silných asociací, ale i svou samotnou schopností uspokojovat přání, potřeby a očekávání konkrétních cílových skupin zákazníků (Barich, 1991; Keller, 2007; Vysekalová, Mikeš, 2009).

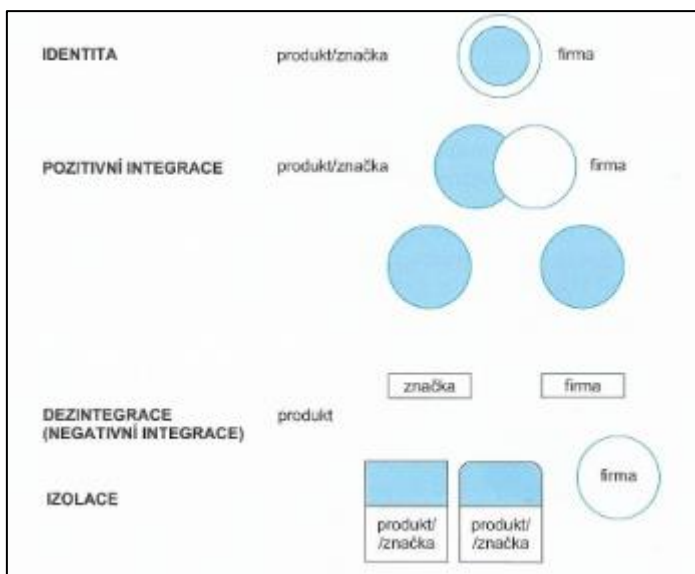


Obr. 4: Determinanty image a jejich atributy

Zdroj: (Keller, 2007, s. 564)

Na základě působnosti a rozšířeni se image dělí na univerzální a specifickou. Univerzální image je ve své podstatě všude po celém světě stejná, bez výrazných rozdílů u všech cílových skupin. Zatímco specifická image zdůrazňuje specifika jednotlivých cílových skupin či místní zvláštnosti. V literatuře lze však najít mnohem více druhů image. Cílem této diplomové práce je analyzovat firemní neboli podnikovou image, která je předmětem primárního výzkumu této práce (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Firemní image je určována kvalitou firmy a zároveň i způsobem její komunikace s veřejností. Je nutné zmínit, že tendence ovlivňující firemní image, současně ovlivňují i image produktu či značky. Image produktu nebo značky by se měla vztahovat ke klíčovým potřebám osobnosti spotřebitele ve vztahu na vybrané vlastnosti produktu. Tento vztah mezi image firmy a produktu/ značky je v literatuře popisován čtyřmi následujícími možnostmi vztahů, jež jsou vizuálně znázorněny na Obr. 5 (Vysekalová, Mikeš, 2009).



Obr. 5: Vztah produktové/ značkové a firemní image

Zdroj: (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 100)

Identita znamená, že se image produktu/ značky a firemní image vzájemně překrývají. Produkt/ značka odráží charakter firmy a firma zároveň vyjadřuje značku. **Pozitivní integrace**, nevyjadřuje úplné překrytí, nýbrž úzké spojení mezi image produktu/ značky a image firmy. K pozitivní integraci však může dojít pouze tehdy, pokud existují psychologické styčné body v rámci několika dimenzí mezi firemní a produktovou/ značkovou image. **Negativní integrace** (dezintegrace) může nastat při pokusu sjednotit heterogenní psychické kvality. Firemní image může převzít pouze omezený počet produktů/ značek, jež jsou schopny působit věrohodně. Striktní rozdělení firemní a produktové/ značkové image vyjadřuje tzv. **izolace**, kdy neexistuje nic, co by mohlo působit jako společné pojítko mezi firemní osobností a vnímáním produktu (Vysekalová, Mikeš, 2009).

V praxi se lze s problematikou vztahu firemní a produktové/ značkové image setkat často například při rozhodování, jak označit produkty firmy, aniž by byla narušena shoda obou image i způsob komunikace. Souhrně lze říci, že při působení na trhu tvoří výše popsané druhy image jeden nedílný celek (Vysekalová, Mikeš 2009).

5.2 Jak vytvářet image

Proces vytváření představ lze rozdělit do tří fází. V rámci první fáze vznikají různé představy o různých obměnách téhož jevu. Následně, dle přicházejících podnětů a informací z různých zdrojů, vznikají jasnější představy o podobnostech či odlišnostech jednotlivých obměn. Dále dochází k zesílení a zpřesnění homogenických představ jednotlivých obměn sledovaného objektu. A v konečné fázi se předchozí homogenizace vytváří ve vazbě na diference mezi jednotlivými konkurenčními produkty.

Vysekalová, Mikeš (2009, s. 102, 103) vyčleňuje v rámci komplexnosti image následující teze:

- *„Čím více informací je k dispozici, o to lepší a spolehlivější je image.“*
- *„Image vzniká rychle, ale upevňuje se pomalu.“*
- *„Image není nikdy strnulá (nehybná).“*
- *„Image vzniká z různých zdrojů.“*
- *„Image působí selektivně a je celistvá.“*

Univerzální postup, jak vybudovat pozitivní image neexistuje. Je však důležité, aby management firmy stanovil jasný systém vyznávaných hodnot, jejich porozumění i sdílení napříč firmou. Vzhledem k tomu, že image je považována za komunikační nástroj, s jehož pomocí firma komunikuje s širokou veřejností, měla by firma usilovat o rozšíření svého povědomí a budování konkrétních, vhodně zvolených asociací ke své firemní značce (Foret, 2011; Vysekalová, Mikeš, 2009).

5.2.1 Význam emocí pro tvorbu image

V současné době, kdy jsou lidé přehlceni informacemi a nabízené produkty jsou si často velmi podobné a snadno zaměnitelné, mají klíčovou roli pro tvorbu image především emoce. Image společně s některými emocemi (např. důvěra, pochopení, hodnověrnost nebo sympatie) přináší ve věcné rovině informace o firmě a jejích konkurentech. Na základě výzkumů neurologů (Maramatsu a Hanocha, 2004) je prokázáno, že emoce se podílejí na ukládání a vybavování si informací (Vysekalová, Mikeš, 2009; Vysekalová, 2014).

5.2.2 Význam obrazů pro tvorbu image

Rostoucí význam pro úspěšné budování image, vzhledem k informačnímu přesycení, nabývají i obrazové světy. Přitažlivé obrazy se stávají nezbytnou součástí vizuálně zaměřených oblastí – např. automobilů či módy. Je však důležité, spojit je vždy v souvislosti s danou firmou. Je prokázáno, že obrazy vnímáme rychleji a pamatujeme si je daleko rychleji než texty. Vysekalová, Mikeš (2009) uvádí, že komplexní (středně složitý) obraz si zapamatujeme cca za 1,5–2 vteřiny, zatímco ve stejném čase jsme schopni vstřebat jednu větu o délce 7–10 slov. Obrazy v nás navíc vzbuzují emoce, jež výrazně ovlivňují naše chování (Vysekalová, Mikeš, 2009).

5.3 Jak měřit image – analýza image

Analýza image je velmi složitý proces, při kterém se zjišťují hodnoty tvořící podstatné složky image, silné a slabé stránky a jejich vazba na postoje a motivaci jednotlivých členů cílové skupiny. Pro správné provedení analýzy image je nutné nejprve odhalit, popsat a definovat jednotlivé proměnné, jež působí na tvorbu image daného objektu (Barich, 1991; Vysekalová, Mikeš, 2009).

Analýzu image tvoří podle Vysekalové, Mikeše (2009) tři základní složky:

- **Afektivní (emoční)** – daný objekt je hodnocen na základě pocitů/emoci respondentů.
- **Kognitivní (poznávací)** – určuje subjektivní míru znalosti respondentů o daném objektu, zjišťuje jeho osobní zkušenosti a názory.
- **Konativní (aktivní nebo také behaviorální)** – zjišťuje aktivitu a chování respondentů v souvislosti s daným objektem.

Podnik obvykle realizuje analýzu image za účelem vyhodnocení účinnosti své marketingové komunikace, což následně vede k ovlivňování firemní image žádoucím směrem. Analýzu image podnik také často provádí v případě, že jsou jeho výsledky horší, než očekával. Mimo jiné podnik iniciuje analýzu image i za účelem zjištění své pozice na trhu – například objeví-li se nový konkurent (Barich, 1991; Venzhöferová, 2015; Vysekalová, Mikeš 2009).

5.3.1 Metodické přístupy k analýze image

Vzhledem k tomu, že se jedná se o složitou problematiku a předmět analýzy je zkoumán v rámci mnoha dimenzí, neexistuje jedna univerzální metoda. Naopak se upřednostňují obvykle individuální přístupy vždy ve vztahu ke konkrétnímu zadání. Většinou se jedná o kombinaci kvalitativních metod, avšak tam, kde je možné provést kvantifikaci a vyhodnocení statistických údajů, lze aplikovat i metody kvantitativní (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Mezi základní metody sběru dat vhodné pro využití analýzy image se řadí pozorování, dotazování i experiment. S ohledem na odlišnosti faktorů a dimenzí jednotlivých image je nutné si definovat soubor otázek, které v rámci zvolené metody použijeme. Přední metodou kvalitativní analýzy image je individuální psychologická explorace, jež slouží k objasnění motivačních struktur, k analýze chování a umožňuje aktivní a spontánní reakce dotazovaného. Další kvalitativní metodou jsou skupinové rozhovory, jež by však neměly být jedinou metodou při analýze image, nýbrž by měly být součástí komplexního metodického přístupu. Pro kvalitativní analýzu lze využít různé obměny psychologických metod jako např. asociační postupy, projektivní testy, testy barev a tvarů, škálovací postupy nebo často používaný polaritní profil neboli sémantický diferencíál (Vysekalová, Mikeš, 2009).

5.3.2 Polaritní profil

Polaritní profil je zjednodušenou metodou sémantického diferencíálu, je rychlejší a představuje nižší náklady. Z tohoto důvodu je v praxi velmi oblíbený a často se používá. Jeho princip spočívá ve zjištění subjektivních názorů, pocitů a domněnek, jež si respondent vytváří ve vztahu k produktu, značce či k celému podniku. Při aplikaci této metody je nutné si nejprve stanovit vhodné protikladné dvojice atributů, jež obvykle stojí proti sobě na 5–7 bodové škále, pomocí které následně respondenti přisuzují daným atributům určitou hodnotu. Výsledný průměr spontánního hodnocení jednotlivých dichotomických (protikladných) atributů je pro lepší srozumitelnost znázorněn graficky vertikální spojnicí (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Pro sestavení a vyhodnocení konkrétního sémantického diferenciálu je nutné provést, jak uvádí Vysekaová a Mikeš (2009), několik kroků:

1. **Definovat skupinu relevantních dimenzí** – vybrat charakteristické vlastnosti, které se týkají zkoumaného objektu (např. dané značky nebo firmy) a odlišují ho od konkurence.
2. **Redukce relevantních dimenzí** – vytvoření škály tak, aby vybrané vlastnosti naplňovaly faktory:
 - *hodnotící* (např. kvalitní vs. nekvalitní),
 - *potenční* (např. bezpečný vs. málo bezpečný),
 - *faktory aktivity* (např. výkonný vs. nevýkonný).

Profil lze uspořádat tak, že na jedné straně jsou umístěny kladné charakteristiky a na druhé straně záporné charakteristiky. Počet charakteristik či uvedených polarit může být libovolný, doporučuje se však uvádět 12–15 polarit.

3. **Předložení polaritního profilu cílovým skupinám** – tj. současní i potenciální zákazníci, zaměstnanci firmy či dodavatelé.
4. **Vyhodnocení výsledků** – vypočet průměrů jednotlivých charakteristik image zkoumaného objektu s grafickým znázorněním do vertikální linie.

5.3.3 Fyziognomický test

Fyziognomický test společně s tematicko-apercepčním testem (TAT) a asociálními postupy se řadí mezi projektivní metody a techniky. Společným rysem těchto metod a technik je, že jejich zadání vyvolává v respondentovi různé reakce z hlediska emočních postojů daných jeho osobností. Někdy mohou vyjít najevo i skryté postoje respondenta, o kterých ani neví. Tyto techniky neslouží ke komplexní analýze image, nýbrž umožňují zjistit emocionální reakce (např. motivaci, preference, sympatie, averzi, stereotypy), a proto budou popsány jen stručně (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Fyziognomický test představuje obrazovou techniku, při které se pracuje s portréty (kreslenými či fotografickými) různých typů lidí, jež se liší věkem, úrovní vzdělání, socioekonomickým statutem či dalšími charakteristikami. Respondent následně přiřazuje

k jednotlivým portrétům výrobek, značku či firmu, která se k němu hodí. Tímto způsobem lze odhalit např. typické spotřebitele daných produktů nabízených na trhu (Vysekalová, Mikeš, 2009).

5.3.4 Tematicko-aspirační test (TAT)

Tato obrázková metoda spočívá v předkládání řady fotografií respondentovi, se kterými jsou spojeny různé prožitky. Úkolem respondenta je popsat své představy o tom, co daná fotografie zachycuje, a jak se děj vyvíjí. Cílem je odhalit dominantní pudy, emoce a konflikty osobnosti, proto je tato metoda někdy také označována jako test obrazotvornosti a tvůrčích schopností respondenta. Bývá využívána hlavně v klinické psychologii, ale i v oblasti psychologie trhu, kde je aplikována za účelem zjišťování postojů, předsudků, motivací a image (Venzhöferová, 2015; Vysekalová, Mikeš 2009).

5.3.5 Asociativní postupy

Asociativní postupy vycházejí ze slovní reakce respondenta na určité podněty na základě jeho vjemů, představ, časové či prostorové blízkosti nebo analogií, které se shromažďují v jeho mysli a vykazují stálý charakter. Tyto postupy se často využívají k objevování neuvědomovaných souvislostí. Jejich výsledky lze hodnotit na základě počtu odpovědí, jejich klasifikace, času reakce i celkového chování respondenta (Venzhöferová, 2015; Vysekalová, Mikeš 2009).

Typickou a jednoduchou asociativní technikou je volná slovní asociace. Cílem je získat rychlou a spontánní odpověď respondenta, která ho napadne jako první v souvislosti se zkoumaným objektem. V případě, že trvá odpověď respondentovi déle, doporučuje se zaznamenat i čas reakce a vyhodnotit jeho emocionální postoj. Existuje však i asociativní technika řízené slovní asociace, jež má často podobu škál a umožňuje získat lepší srovnání subjektivního a objektivního ideálu, které přináší informace o tom, pro které spotřebitele je produkt vhodný a pro které ne (Venzhöferová, 2015).

Často používanou asociativní metodou je i větné doplňování. Nedokončené věty stimulují v mysli respondenta neplánovanou a neovlivňovanou reakci. Při analýze image se využívají ke spontánní charakteristice firmy nebo značky, např.: „*Značka XY mi*

připomíná...“, „*Firma XY ve mně vzbuzuje...“* (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 144). Opět se doporučuje zaznamenat reakční čas na doplnění věty a zjišťovat další souvislosti.

5.3.6 Standardizované techniky

Tyto kvantitativní techniky mohou být opakovaně využitelné, jelikož přináší databázi údajů vztahujících se k různým typům kampaní zaměřených na analýzu image. V rámci těchto technik lze stanovit srovnávací hodnoty neboli benchmarky, s nimiž lze porovnávat úspěšnost reklamy nebo podlinkové aktivity (tj. komunikační aktivity, jež nevyužívají masmédiá, např. letáčky, brožury, direct mail, spotřebitelské soutěže, propagační tiskoviny aj.) (Venzhöferová, 2015; Vysekalová, Mikeš, 2009).

5.3.7 Analýza značky v konkurenčním prostředí

Tato analýza je zaměřena na pozici a vnímání značek v rámci různých kategorií. Každá značka je nejprve charakterizována zastoupením osob v populaci, jež danou značku neodmítají, a svojí schopností získat si loajální zákazníky (tj. věrní a oddaní zákazníci). Při analýze vnímání značky jsou hodnoceny základní atributy image, kterými jsou pozitivní pilíře značky (vůdcovství, energie, originalita a progresivita) a negativní pilíře značky (zastaralost, arogance či nezábavnost). Pro měření image se v rámci standardizovaných technik využívají následující techniky:

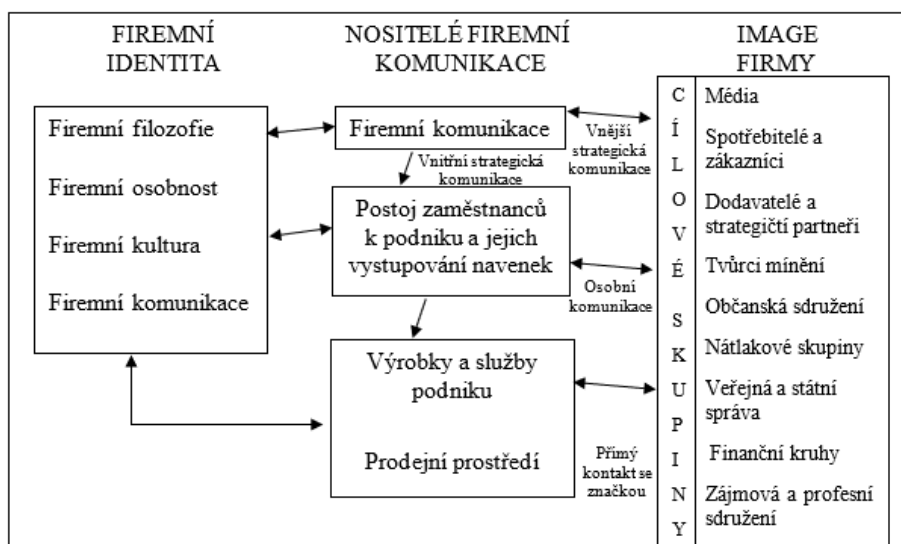
- **Asociace spojené se značkou** – např. „Jaká charakteristika se hodí k vybraným značkám (mladistvá, moderní, ekologická, aj.)?“
- **Hodnocení značky** – např. „Do jaké míry splňuje značka danou vlastnost (mladistvá, moderní, ekologická, aj.)?“
- **Třídění značek** – např. „Seřaďte značky podle toho, jak se hodí k vybraným atributům.“ (Venzhöferová, 2015; Vysekalová, Mikeš, 2009)

Konkrétní technika a způsob vyhodnocení výsledků závisí na počtu zařazených značek do výzkumu a na cílech výzkumu. Pokud zkoumáme vztah mezi image a dalšími proměnnými je vhodné aplikovat metodu hodnocení značky na škále. Pokud zjišťujeme faktory odlišující značku od konkurence, doporučuje se použít metodu asociací. Zjištěné výsledky měření image značek lze prezentovat pomocí jednoduchých procentuálních

skórů, map vzniklých na základě komplexních statistických metod nebo indexů, jež porovnávají hodnoty jednotlivých značek (Venzhöferová, 2015; Vysekalová, Mikeš, 2009).

5.4 Závěrečné porovnání identity a image

Firemní identita a firemní image jsou pojmy, které se v praxi často zaměňují. Existuje mezi nimi však zásadní rozdíl. Firemní identita vyjadřuje to, jaká firma je nebo jaká chce být – ve smyslu „pro sebe“. Naopak firemní image představuje veřejný obraz této identity – ve smyslu „pro jiné“, přičemž veřejností je zde myšlena, jak veřejnost vnitřní (zaměstnanci), tak i vnější (zákazníci, dodavatelé, investoři, aj.). Firemní identita tedy slouží jako prostředek k ovlivňování image firmy (Vysekalová, Mikeš, 2009).



Obr. 6: Vztah značky, firemní identity a image firmy
Zdroj: (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 22)

Image v celkových souvislostech firemní identity (viz Obr. 6) je vnímána jako psychologický mechanismus, učení se pomocí vizuálního obsahu, nebo vyvolávání určitého chování pomocí různých asociací. „Čím lepší je tedy shoda mezi firemní identitou a firemní image, tzv. čím důsledněji je uplatňována integrovaná komunikace, tím lépe lze ovlivnit kladný obraz podniku, a zejména mínění i postoj rozhodujících cílových skupin k firemní (produktové) značce (Horáková, 2008, s. 59).

6 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „Společnost“, „ŠKODA AUTO“ nebo „ŠKODA“) je největším producentem automobilů v ČR. Předmětem podnikatelské činnosti této firmy je především vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. Své sídlo, hlavní výrobní závod i oblast technického vývoje má tato firma ve Středočeském kraji v Mladé Boleslavi. Další dva výrobní závody se nachází na území ČR ve Vrchlabí a v Kvasinách. Automobily značky ŠKODA se však nevyrábí pouze na našem území, ale také na Slovensku, v Rusku, Číně a Indii. Montáž vozů ŠKODA probíhá dále rovněž na Ukrajině a v Alžíru.

ŠKODA AUTO disponuje rozsáhlou dealerskou sítí na území ČR, která čítá celkem 184 autorizovaných prodejců a servisních partnerů. Automobily značky ŠKODA jsou však dostupné po celém světě: v Evropě, Asii, Africe, Jižní Americe i v Austrálii. Mladoboleslavská automobilka se prezentuje také na nejrůznějších mezinárodních autosalonech, např. v Ženevě, Paříži či ve Frankfurtu nad Mohanem. ŠKODA AUTO patří také k nejznámějším sponzorům. Finančně podporuje akce jako např.: Mistrovství světa v ledním hokeji, Tour de France či jiné cyklistické závody a Motorsport.

Značka ŠKODA je již 25 let součástí mezinárodního koncernu VOLKSWAGEN. Jediným akcionářem společnosti ŠKODA AUTO a.s. je VOLKSWAGEN LUXEMBURG FINANCE S.A., jenž je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Během této doby se podstatně zvýšily objemy dodávek společnosti ŠKODA AUTO a došlo k rozšíření produktového portfolia. V současné době zahrnuje produktové portfolio značky ŠKODA celkem osm modelů: ŠKODA CITIGO, FABIA, RAPID, SCALA, OCTAVIA, SUPERB, KAROQ a KODIAQ.

Společnost ŠKODA AUTO se pyšní hned několika „nej“: z hlediska tržeb je nejúspěšnějším českým podnikem, zároveň i největším exportérem a v neposlední řadě patří k největším zaměstnavatelům v ČR. V současné době pracuje pod touto Společností na území ČR celkem 31 600 osob. V roce 2017 dodala Společnost zákazníkům po celém světě celkem 1 milion 201 tisíc vozů značky ŠKODA a podařilo se tak již po čtvrté

překročit hranici 1 milionu dodaných vozů během 1 roku. Odbyt Společnosti meziročně vzrostl o 13,7 % na 910 tisíc vozů a tržby se meziročně zvýšily o 17,1 % na 407,4 mld. Kč. Nejžádanějšími modely byly v roce 2017 ŠKODA OCTAVIA, ŠKODA FABIA a ŠKODA SUPERB, vysoké prodeje však zaznamenal i poměrně nový model ŠKODA KODIAQ.

Mladoboleslavská automobilka obdržela za dobu svého působení i mnoho ocenění, celkem čtrnáctkrát se stala „Firmou roku v ČR“ a již potřetí v řadě „Zaměstnavatelem roku.“ Odměněny byly také její produkty, které již po třetí v řadě získaly prestižní ocenění v české anketě „Auto roku“ – v roce 2015 ŠKODA FABIA, v roce 2016 ŠKODA SUPERB a v roce 2017 nový model ŠKODA KODIAQ. Celkem jedenáctkrát se ŠKODA AUTO umístila na prvním místě v soutěži pro nejlepší auta v kategorii cena/ kvalita.

Jednou z nejdůležitějších strategií firmy ŠKODA AUTO je ohleduplnost k životnímu prostředí. Z tohoto důvodu se Společnost snaží svým zákazníkům nabízet nejen bezpečná, ale také šetrná auta k životnímu prostředí. V současné době se však soustředí zejména na důležité pilíře zahrnuté do Strategie 2025, mezi které patří: elektromobilita, digitalizace produktů a služeb, vstup na nové trhy a rozšiřování tradiční výroby automobilů o mnoho dalších služeb souvisejících s mobilitou (ŠKODA AUTO a.s., 2018^c).

6.1 Historie firmy

ŠKODA AUTO je jednou z nejstarších společností na světě. Jedná se o společnost s více než stoletou tradicí, jejíž počátky sahají až do roku 1895, kdy tehdejší zakladatelé firmy – mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement společně sestrojili první „ŠKODU“. Tento produkt však nebyl automobil, nýbrž bicykl, který pojmenovali názvem „Slavia.“ Oba, již zmiňovaní pánové, měli totiž kromě společného křestního jména i společný zájem v jízdách kolech a vynalézavého ducha.

U výroby kol však nezůstali dlouho a posléze v roce 1899 přešli k výrobě motocyklů. S novou výrobní komoditou začali sbírat úspěchy v závodech a stanovovali rychlostní rekordy. Tento moment se stal impulsem pro rozhodnutí o výrobě dalšího druhu výrobku, tedy prvních automobilů (1905). Další přelom v historii této firmy nastal v roce 1925, kdy se firma Laurin a Klement spojila s významným strojírenským podnikem

ŠKODA Plzeň. Netrvalo dlouho a první úspěch se dostavil s modelem ŠKODA Popular. Ačkoliv se během minulého století několikrát měnil politický režim a svět postihly dvě světové války, závod ŠKODA vždy vyráběl vozy té nejvyšší kvality. Rok 1991 se opět zapsal do historie nesmazatelným písmem. ŠKODA přešla do vlastnictví skupiny Volkswagen, která je jejím vlastníkem až do současnosti. Během této doby prošlo proměnou nejen logo firmy ale i reklama, která vždy upozorňovala zákazníky na novou produkci firmy. Zájemci, kteří si v současnosti chtějí připomenout dějiny značky ŠKODA, mohou navštívit muzeum ŠKODA AUTO, jež nabízí pohled až k prvopočátkům této Společnosti (Škoda-auto.cz, 2018).

6.2 Historie firemního loga

Tak, jak se Společnost i samotné produkty firmy ŠKODA AUTO postupně vyvíjely, měnilo se i logo firmy, což dokládá Obr. 7.



Obr. 7: Historie firemního loga ŠKODA AUTO a.s.
Zdroj: (Skoda-auto.cz, 2018)

Tehdejší výroba jízdních kol a později i motocyklů započala roku 1895 pod obchodní značkou „Slavia.“ Následně v roce 1905, kdy započala výroba automobilů v Mladé Boleslavi, došlo ke změně původního loga (z roku 1895) na nové logo s názvem „Laurin & Klement“, které provázelo automobily z Mladé Boleslavi až do roku 1925. Design tohoto loga byl ovlivněn uměleckým slohem počátku 20. století. Logo mělo kulatý tvar, uprostřed byly znázorněny iniciály zakladatelů Společnosti, jež byly obklopeny vavřínovými listy ve tvaru věnce, které vyjadřovaly slávu a vítězství. Následně od roku 1926, kdy se změnilo jméno Společnosti a automobily byly vyráběny již pod značkou ŠKODA, změnilo se i logo firmy. Nové logo užívané v letech 1926–1933 mělo nově oválný tvar, avšak jméno značky bylo stále jeho dominantním prvkem umístěným v jeho středu, jenž zůstalo obklopeno vavřínovými listy.

Symbol loga, tak jak ho známe dnes, tzv. „letící okřídlený šíp,“ byl poprvé použit v roce 1926, avšak o jeho autorovi se spekovalo. Nejčastěji se tvrdí, že autorem nápadu byl tehdejší obchodní ředitel společnosti ŠKODA Plzeň – T. Maglič. Tvar loga byl znovu kulatý, měl modrobílý vzhled a uprostřed byl znázorněn legendární „doprava letící šíp se stylizovaným ocasem“. Toto logo firmy bylo používáno v letech 1926–1990 a dodnes se používá na některých ŠKODA Originálních dílech – např. na sklech oken či blocích motorů. I přesto, že je logo ŠKODA AUTO vnímáno jako jedna z nejoriginálnějších a stylisticky nejčistších značek na světě, jeho skutečný autor není znám.

Logo ŠKODA AUTO používané v letech 1999–2011 obohacené o barvy, zelenou a černou, dodalo značce větší míru originality. Černá barva dodnes odkazuje na stoletou tradici a zelená symbolizuje ekologický přístup. Design loga se změnil pouze o výrazný černý prstenec, ve kterém byl umístěn název firmy ŠKODA AUTO. V hlavní části loga uprostřed zůstal vyobrazen stále symbol letícího okřídleného šípů.

V roce 2011 na autosalonu v Ženevě představila ŠKODA AUTO pod sloganem „The New Power of ŠKODA“ klíčové prvky nového korporátního designu, jimiž byly svěžest a preciznost. S ohledem na tyto prvky bylo tradiční logo okřídleného šípů obohaceno o nové spektrum barev, díky kterým vypadá logo ještě výjimečněji a precizněji než dřív. Symbol letícího okřídleného šípů je nově mnohem větší a výraznější a jeho odstín se změnil z „přirozené zelené“ barvy na novou, svěží „ŠKODA zelenou“. Dále došlo ke ztenčení původního černého prstence, jehož vnější část je nově ztvárněna chromovaným vzhledem, který dokládá preciznost a čistotu. Poslední zásadní změnou loga bylo nové umístění názvu značky. Název značky ŠKODA byl nově vyňat z prstence a přemístěn nahoru doprostřed nad obrazový symbol letícího okřídleného šípů.

Současné logo značky ŠKODA bylo naposledy aktualizováno v roce 2016. Je součástí nové firemní identity a ilustruje blízké propojení s VW Group. Design loga zůstal podobný jako u předchozího loga, jedinou zásadní změnou bylo přemístění názvu značky ŠKODA dolů doprostřed pod obrazový symbol letícího okřídleného šípů, stejně jako jsou umístěny i názvy značek ostatních společností zapojených v koncernu VW Group. Toto poslední logo ŠKODA AUTO je založeno na myšlence „*Vedení vynalézavostí aneb chytré nápady od roku 1895*“. Tato myšlenka vyzdvihuje zásady a dědictví Společnosti a vyjadřuje přístup ŠKODA AUTO k zákazníkům a jejich potřebám (Škoda-auto.cz, 2018).

6.3 Filozofie firmy

Vynalézavost je to, co odlišuje ŠKODA AUTO od jejich konkurentů a více než 120 let ji pohání vpřed. Svou vášeň i vynalézavého ducha Společnost využívá k podpoře individuální mobility a bude v tom pokračovat, dle hlavního představitele Bernharda Maiera, nadále i v budoucnu (ŠKODA AUTO a.s., 2018^c).

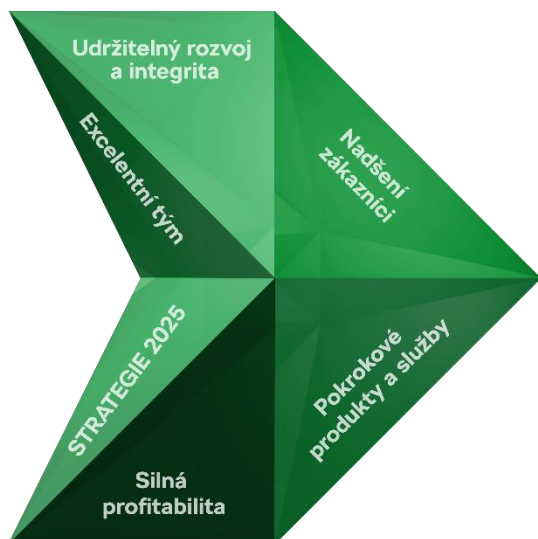
ŠKODA AUTO si zakládá na individuálním přístupu k zákazníkům. Vnímá zákazníky jako osobnosti s nejrůznějšími zájmy a potřebami. Z tohoto důvodu koncipuje a nabízí své produkty tak, aby co nejvíce vyhovovaly přáním a prioritám zákazníků. Je jedno, z jakého prostředí zákazníci firmy ŠKODA AUTO pochází, zda se jedná o rodiny s dětmi, podniky, osoby dojíždějící do zaměstnání nebo o osoby, kteří si chtějí jízdu automobilem jen užít – ŠKODA AUTO poskytuje chytré řešení pro každého z nich (ŠKODA AUTO a.s., 2018^c).

Modely vozů značky ŠKODA se snaží ulehčit zákazníkům život a přinášet pozitivní změny v jejich životě díky nejvyšší kvalitě svých produktů, jež přinášejí vynikající hodnotu za vynaložené peníze. Vozy značky ŠKODA jsou nejen výjimečně prostorné, ale i mimořádně spolehlivé. Splňují nejvyšší bezpečnostní normy a nabízí i širokou škálu asistenčních systémů a funkcí pro řidiče, stejně jako nejmodernější konektivitu (Škoda-auto.cz, 2018).

6.3.1 Strategie firmy do roku 2025

Vzhledem k současným požadavkům na životní prostředí a novým globálním trendům: digitalizace, umělé inteligence, autonomního řízení a elektromobility, jež zásadně proměňují podobu současné mobility i celý automobilový průmysl, vypracovala Společnost za tímto účelem globální podnikovou strategii známou jako „ŠKODA Strategie 2025“ (ŠKODA AUTO a.s., 2018^c).

Tato strategie je reakcí na měnící se inovační prostředí v automobilovém průmyslu a udává směr Společnosti na základě identifikovaných trendů. Ústřední cíle této strategie shrnuje tzv. DNA Krystal strategie značky ŠKODA (viz Obr. 8), jenž se stal ústředním motivem ŠKODA CI/ CD a odráží směr a dynamiku Společnosti (ŠKODA AUTO a.s., 2018^b).



Obr. 8: DNA Krystal strategie značky ŠKODA
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^b)

6.3.2 Marketingová strategie značky ŠKODA

V rámci globální podnikové Strategie do roku 2025 byla pozměněna a přesněji zacílena i globální marketingová strategie značky ŠKODA. Marketingová strategie této značky je založena na znalosti zákazníků, jimž je vynalézavým a nápaditým způsobem, typickým pro značku ŠKODA, přizpůsobena (ŠKODA AUTO a.s., 2018^b).

Příkladem, jak společnost uvádí v život Strategii 2025, je nová globální kampaň značky ŠKODA nazvaná „*For Whatever Drives You*“. Nová série sedmi krátkých videí „*For Whatever Drives You*“ oslavuje rozmanitost, vášně, cílevědomost a odhodlání. Každé z videí staví do popředí jeden z těchto povahových rysů, kterým se vyznačuje značka ŠKODA i její zákazníci. Tato série videí sleduje hrdiny všedního dne, lidé, kteří přemýšlejí kreativně, milují svobodu, dobrodružství, jsou zvědaví, rádi objevují nové věci, a kteří se značkou ŠKODA nechávají denně inspirovat bez ohledu na to, zda jsou na cestě za velkým úspěchem nebo si prostě jen vychutnávají život (ŠKODA AUTO a.s., 2018^b).



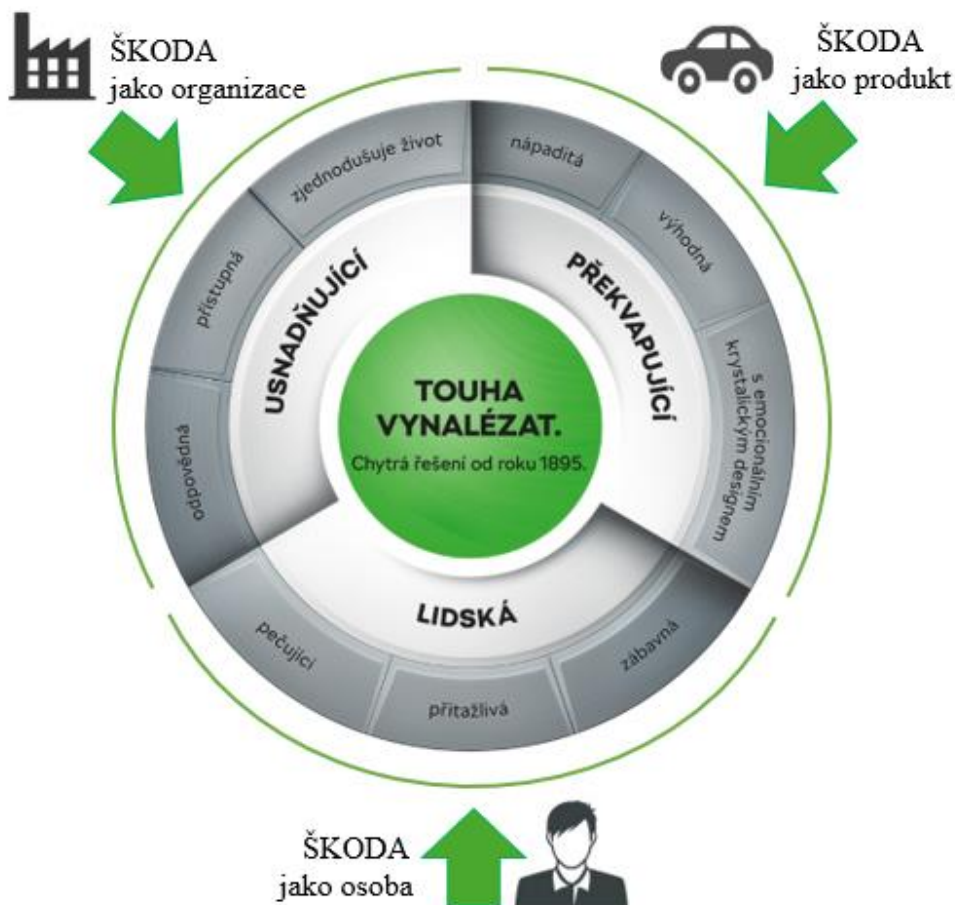
Obr. 9: Titulní snímek kampaně „For Whatever Drives You“
Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2018^b)

Cílem této globální komunikační kampaně je motivovat zákazníky firmy ŠKODA AUTO k tomu, aby dělali, co je baví. Společnost nechce být pro své zákazníky jen automobilkou, ale také partnerem, přítelem i členem rodiny. Pomocí vyprávění dojemných životních příběhů a emocionalizací značky se ŠKODA AUTO dostává blíže k lidem než kdykoliv předtím a zároveň se je snaží znovu spojovat. Společnost věří, že i když má každý člověk svá osobní přání a cíle, že víra člověka v sebe sama je něco, co nás všechny spojuje (Mackeová, 2019).

Kromě globální brand kampaně uskutečňuje ŠKODA AUTO celou řadu aktivit, jejichž smyslem je značku ŠKODA více emocionalizovat – více přiblížit srdcím zákazníků. Tyto aktivity jsou spojeny s různými oblastmi: s kulturou (např. prostřednictvím partnerství ŠKODA AUTO se Cirque de Soleil) a především se sportem – cyklistikou, hokejem a motorismem. Společná vášně pro zdokonalování je podstatou toho, co značka ŠKODA a sportovci sdílí a co je žene stále vpřed (Mackeová, 2019).

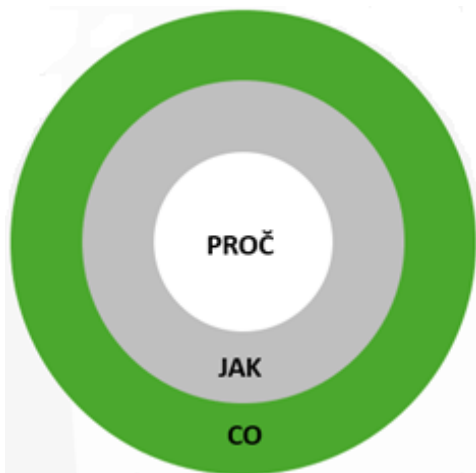
7 Identita značky ŠKODA

Identita značky ŠKODA je zachycena v tzv. „Zlatém kruhu“ (viz Obr. 10), jehož jádrem je firemní poslání neboli mise. Z mise Společnosti následně vychází základní hodnoty značky ŠKODA a z nich poté rozšířené hodnoty, jež představují aplikaci základních hodnot na průběžnou komunikační strategii značky ŠKODA (ŠKODA AUTO, 2019^a).



Obr. 10: Zlatý kruh značky ŠKODA
Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2019^a)

Zlatý kruh značky ŠKODA, viz Obr. 10 znázorněný výše, definuje identitu této značky. Odráží celistvost firemního přesvědčení a sděluje, co firma ŠKODA AUTO dělá, jak to dělá a proč, co jí k tomu motivuje (viz následující Obr. 11).



Obr. 11: Zlatý kruh pro positioning (umístění) značky
Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2018^b)

Důvodem, proč firma ŠKODA AUTO dělá to, co dělá, co ji neustále pohání vpřed a co je její mise, je touha objevovat stále něco nového. Identita značky ŠKODA dodnes vychází z tradice značky a řídí se chytrým řešením – „touhou vynalézat“ již od roku 1895.

To, jakým způsobem firma ŠKODA AUTO koncipuje a vyrábí své produkty, vystihuje slogan firmy: „*Simply Clever*“, který v překladu znamená „*Jednoduše chytrý*“. Chytrý inženýrský přístup a kreativita, jež kombinují racionální a emocionální hodnoty značky ŠKODA, činí tuto Společnost jedinečnou a odlišují ji od jejích konkurentů.

Produkty, které ŠKODA AUTO v rámci mobility nabízí svým zákazníkům, přináší vždy lidské, zjednodušující a překvapivé řešení. Společnost poskytuje zákazníkům vynikající hodnotu nejvyšší kvality za přijatelnou cenu (ŠKODA AUTO, 2018^b).

7.1 Firemní identita – ŠKODA CI

Firemní identita neboli ŠKODA CI je definována závazným firemním předpisem – tzv. manuálem značky ŠKODA. Tento ŠKODA CI/ CD manuál slouží k vymezení a ucelení všech pravidel v oblasti firemní identity a designu. V současnosti je rozčleněn již do 11 kapitol pomocí písmen A–K a obsahuje celkem 144 stran. Doposud byl vydáván v knižní podobě a ve formátu PDF, avšak vzhledem k rozsáhlému množství jeho kapitol a problematické distribuci v rámci firmy i mimo firmu (např. pro účely

reklamních agentur, jež se podílejí v oblasti marketingu na vytváření obsahu i vizuálního stylu firmy) pracuje Společnost v současné době na tvorbě speciálního CI/ CD Brand Portálu pro značku ŠKODA. Smyslem tohoto portálu je zajistit konzistentnost pravidel ŠKODA CI/ CD, usnadnit práci uživatelům s těmito pravidly a posílit povědomí a informovanost o značce mezi širokou veřejností (Mackeová, 2019; ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).

1. kapitola „A“ – Základy firemního designu

První kapitola „A,“ jež patří společně s druhou kapitolou tohoto manuálu k těm nejdůležitějším, definuje základy firemního designu. Nejprve popisuje „Zlatý kruh značky ŠKODA“ a poté odkazuje na myšlenky firemního designu, jež jsou výrazně ovlivněny rysy českého kubismu a výrobou českého křišťálu – podrobněji viz kap. 7.2.1. Mimo jiné seznamuje uživatele s tzv. „DNA krystalem“ (viz Obr. 12), jenž se stal ústředním prvkem nového ŠKODA CI/ CD designu. DNA krystal značky ŠKODA představuje tzv. „vykrystalizovaného ducha“ této značky, jež vychází z dědictví značky a je rozvinutý pro silnou budoucnost. Zahrnuje v sobě zjednodušený symbol loga značky ŠKODA, ale i další silné, pozitivní a inspirující asociace (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).



Obr. 12: DNA krystal značky ŠKODA
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)

2. kapitola „B“ – Prvky značky

Druhá kapitola „B“ definuje prvky značky a možnosti jejich použití. Jedná se o logo značky ŠKODA, slogan, arrow flag, fazetové prvky (tj. zkosené hrany obrazu), firemní písmo, barvy, pozadí na obraze či podznačkový systém ŠKODA (viz Obr. 13–21). Preferovaným logem značky ŠKODA je logotyp s obrazovým symbolem okřídleného šípů

a pod ním situovaným nápisem ŠKODA. Existuje samozřejmě i jeho verze v širokoúhlém formátu. Samostatně stojící název ŠKODA orientovaný na šířku lze také použít jako logo, ale pouze ve výjimečných případech – například pro účely podpory prodeje, co-brandingu nebo sponzoringu. Z grafického pohledu má logo své ochranné zóny, které nesmí být narušeny žádnými prvky (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).



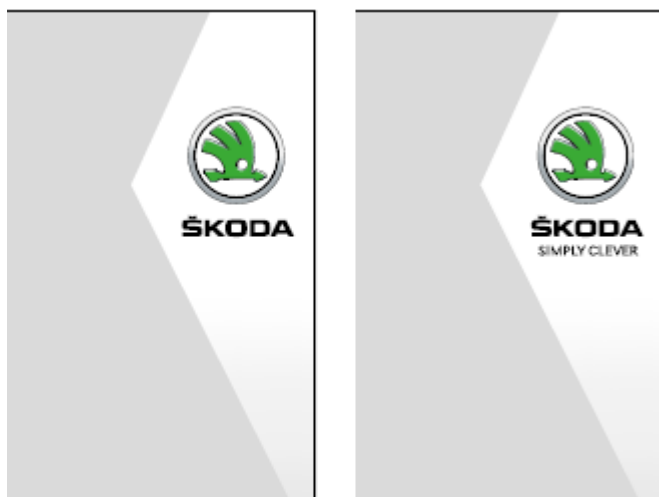
Obr. 13: Logotyp značky ŠKODA
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)



Obr. 14: Logotyp značky ŠKODA orientovaný na šířku
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)

ŠKODA

Obr. 15: Samostatná verze loga ŠKODA (bez obrazové známky)
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)



Obr. 16: Arrow flag bez sloganu a se sloganem ŠKODA
 Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)



Obr. 17: Fazetové prvky značky ŠKODA umístěné na obraze
 Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)

SKODA Next Light
 SKODA Next Regular
SKODA Next Bold
SKODA Next Black

Obr. 18: Firemní písmo ŠKODA NEXT
 Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)



ŠKODA Green



White

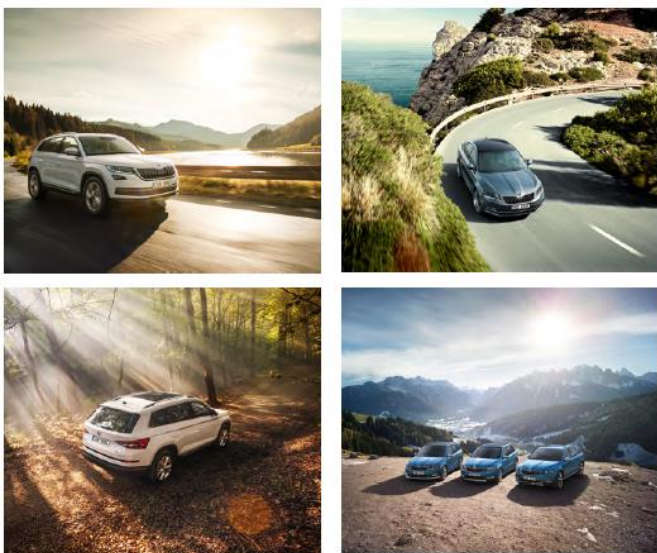


Black



ŠKODA Chrome Grey

Obr. 19: Primární barvy značky ŠKODA
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)



Obr. 20: Obrazové snímky značky ŠKODA na pozadí
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)



ŠKODA Sub-Brand

ŠKODA Service

ŠKODA Genuine Accessories

ŠKODA Genuine Parts

ŠKODA Motorsport

ŠKODA Human Touch

ŠKODA E-Shop

Obr. 21: Podznačkový systém ŠKODA

Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)

3. kapitola „C“ – Designové principy

Třetí kapitola „C“ formuluje designové principy – rozložení dokumentu, vzhled poutačů, tabulek, grafů či ikon. Cílem je zachytit informace vždy jasně a přehledně, aby jim bylo možné snadno a rychle porozumět (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).

4. kapitola „D“ – Komunikace

Čtvrtá kapitola „D“ vymezuje pravidla pro reklamu, bannery, brožury a digitální i dealerskou komunikaci. Reklamní inzeráty se obvykle používají ve formátu 1/ 1 nebo 2/ 1 a využívají systém rozvržení „Kaleidoscope“ (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).

5. kapitola „E“ – Kancelářské potřeby

Pátá kapitola „E“ definuje standardy pro kancelářské potřeby – dopisy, obálky, adresní štítky, vizitky, ID karty, razítka, podpis v emailu, šablony MS Office, aj. (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).

6. kapitola „F“ – Systém značení

Šestá kapitola „F“ poukazuje na jednotný navigační systém značení, který zahrnuje jak směrové ukazatele umístěné na silnicích, jež ukazují cesty k autorizovaným prodejcům ŠKODA, tak i všechna používaná interní značení – např. označení místností, budov, podlaží, aj. (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).

7. kapitola „G“ – Obaly

Sedmá kapitola „G“ je zaměřena na různé typy obalů, jako jsou: krabice, štítky, hlavičkové karty, ruční štítky atd. Pro všechny typy obalů ŠKODA je charakteristický systém rozvržení „Kaleidoscope“ (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).

8. kapitola „H“ – Digitální aplikace

Osmá kapitola „H“ definuje designový jazyk ŠKODA a principy jeho užití na webu a v mobilních aplikacích. Obsah webu by měl být strukturován takovým způsobem, aby splňoval základní potřeby zákazníka a vzbuzoval dobrý uživatelský dojem. Lidé mají krátkou pozornost, proto je důležité je upoutat na první dojem. Z tohoto důvodu se doporučuje udržovat obsah webu ve světlých barvách a zaujmout nejprve vizuálně. Za tímto účelem je vhodné umístit do horní části webu bohatý vizuální a interaktivní obsah k vytvoření silného citového spojení uživatele s produktem. Následně, ve střední části webu, by měl být umístěn podrobnější obsah – např. detaily o technických specifikacích či cenách (Mackeová, 2019).

9. Kapitola „I“ – Pohyblivá reklama

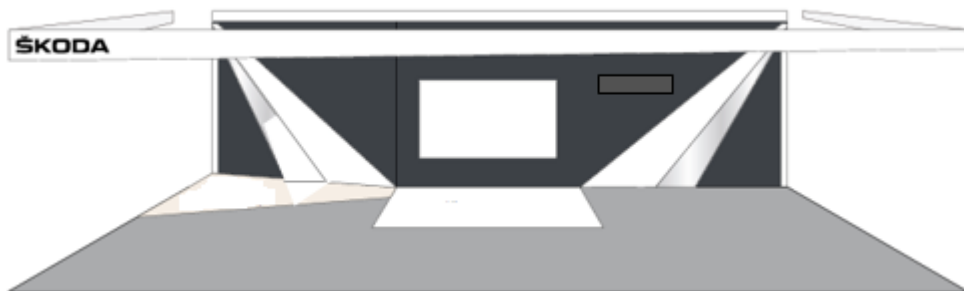
Devátá kapitola „I“ se zabývá problematikou pohyblivé reklamy, tvorbou a úpravou videí určených pro aplikace, weby, sociální média, aj. Tato kapitola nově navíc obsahuje v elektronické podobě i aplikace pro spouštění a ukončování videí. Značka ŠKODA se v nich vždy na pár sekund objeví a pohybuje se v nich společně s krystalickým efektem (Mackeová, 2019).

10. Kapitola „J“ – Virtuální realita

Desátá kapitola „J“, jež je zaměřená na virtuální realitu, nabízí obrovský potenciál pro posílení zákaznických zkušeností se značkou ve virtuálním prostoru a upevnění zákaznické loajality. Aplikace virtuální reality jsou přehrávány pomocí digitálního zařízení umístěného na hlavě nebo pomocí chytrých mobilních telefonů. Všechny aplikace virtuální reality musí vyjadřovat základní hodnoty značky ŠKODA, jimiž jsou lidé, momenty překvapení a zjednodušení (Mackeová, 2019).

11. kapitola „K“ – Akce a veletrhy

Poslední, jedenáctá kapitola „K“ popisuje prvky komunikace určené pro různé akce a veletrhy. Při výstavách musí být značka ŠKODA viditelná ze všech stran, proto má klíčový vliv na vnímání značky především celková architektura výstavy (viz Obr. 22), ale i jednotlivé barvy, použité materiály, nábytek, světla, aj. (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).



Obr. 22: Architektonické principy značky ŠKODA
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018)

7.2 Prvky ŠKODA CI

Manuál značky ŠKODA byl podrobně popsán v kapitole 7.1. Z tohoto důvodu bude pozornost již soustředěna na konkrétní prvky ŠKODA CI: firemní design, kulturu, komunikaci a produkt.

7.2.1 Firemní design

Vizuální jazyk značky ŠKODA je jednoduchý, ale i přesto vysoce emocionální. Inspiruje se tradičním rukodělným uměním výroby českého křišťálu a snaží se promítat již zmiňované krystalické prvky nejen do svých automobilů, jež se vyznačují přesnými a ostrými liniemi a dynamickým tvarem, ale také do své komunikace. Tvary krystalů jsou patrné u vozů ŠKODA zejména u předních světlometů nebo u ozdobných prvků. Firemní design ŠKODA je výrazně ovlivněn kubistickým stylem, jenž podstatně změnil vizuální umění 20. století. Kubismus je charakteristický prostými tvary, vzory a hranami. ČR jím byla významně ovlivněna ve 20. století, převážně v architektuře. Z tohoto úhlu pohledu se staly inspirací značky ŠKODA například fasády pražských domů, viz Obr. 23 (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a).



Obr. 23: Dům U Černé Matky Boží
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2018^a)

7.2.2 Firemní kultura

Základem firemní kultury ŠKODA AUTO je tvorba hodnot, z nichž nejvýznamnějšími jsou: udržitelný rozvoj, inovativnost, odpovědnost, vstřícnost k zákazníkovi, maximální výkonnost a respekt. Výše zmíněné hodnoty vychází z vize a mise Společnosti a staví do centra pozornosti vždy člověka. Posláním neboli misí ŠKODA AUTO je ve všem, co dělá, dosahovat vysoké kvality – kvality produktů, služeb, spolupracovníků, ale i hospodářských výsledků. Vizí Společnosti je: *„vyvíjet nové vozy dle přání zákazníků s cílem nabídnout atraktivní design, množství technických inovací při výborném poměru ceny a výkonu a jednoduché funkční vlastnosti dle zásady „Simply Clever““* (ŠKODA AUTO a.s., 2018^b, s. 20).

Informace o Společnosti jsou zaměstnancům zprostředkovávány především prostřednictvím Zaměstnaneckého portálu, do něhož získá zaměstnanec po nástupu automaticky přístup. Z hlediska bezpečnosti a kontroly má každý zaměstnanec ŠKODA AUTO zřízen multifunkční elektronický průkaz, jenž slouží k jeho identifikaci při vstupu a opuštění všech prostor Společnosti, ale i k zaznamenávání docházky či k úhradě nákupu ve stravovacích zařízeních ŠKODA AUTO (ŠKODA AUTO, 2019^b).

Zásady chování zaměstnanců ŠKODA AUTO upravuje tzv. Kodex chování, který je založen na uplatnění hodnot Společnosti a všeobecně uznávaných etických standardů. Management má za povinnost jít svým jednáním příkladem ostatním zaměstnancům Společnosti a podporovat jednání v souladu s tímto kodexem. Za nejdůležitější osobnosti jsou ve ŠKODA AUTO považováni nositelé tradice, jimiž jsou zakladatelé Společnosti Václav Laurin a Václav Klement (ŠKODA AUTO, 2019^b).

7.2.3 Firemní komunikace

Firemní komunikace, jež je vnějším projevem firemní identity, se snaží dále rozvíjet interní kulturu a odrážet a řídit směr, chování a činnosti Společnosti. Vyjadřuje krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé cíle a snaží se externě vyjadřovat globální pozici značky ŠKODA v rámci koncernu VW Group i v rámci všech partnerství. V rámci interní komunikace se ŠKODA AUTO snaží neustále vylepšovat používané kanály tak, aby měl každý vždy k dispozici informace, které potřebuje. ŠKODA AUTO dále také dominuje mezi automobilovými značkami i na sociálních sítích. Největší ohlas má Společnost na Facebooku, kde počet fanoušků přesáhl 180 tisíc a kde každý publikovaný příspěvek zaznamenává průměrně 4 tisíce interakcí (like, sdílení či komentář). Kromě toho Společnost využívá pro komunikaci též Instagram, Twitter, Youtube.com a nově i ŠKODA Storybord (ŠKODA AUTO a.s., 2019^b).

ŠKODA Storyboard je nová online platforma v rámci marketingové komunikace, volně přístupná, na které Společnost vypráví emocionální a překvapivé příběhy ze světa značky ŠKODA. Obsahuje tiskové zprávy, fotografie i videa, jež slouží zároveň i jako podklad pro sociální média. Tento projekt, jímž Společnost reagovala na současný trend digitalizace, získal ocenění „Annual Multimedia Award“ a „Galaxy Award“ pro mimořádně úspěšné multimediální projekty v oblasti komunikace značek (ŠKODA AUTO a.s., 2019^b).

7.2.4 Firemní produkt

ŠKODA AUTO si zakládá na emocích, což zdůrazňuje nejenom při své komunikaci, ale i při procesu vytváření designu vozů ŠKODA. První dojem je nejdůležitější, automobil by měl zákazníka v jeho očích ohromit. Pomocí sluchu, jímž vnímáme okolní svět, nám současně vnitřní hlas umožňuje interpretovat to, co v nás vzbuzuje. Vůně a pachy vozu by měly být rovněž vnímatelné a zapamatovatelné, nesmějí být však nepříjemné. Obrazně řečeno, vozy značky ŠKODA musí být zákazníkovi po chuti. Hmat se projevuje až teprve poté, když zákazník cítí pohyb ve svých dlaních, tedy až po užití vozu (ŠKODA AUTO a.s., 2017).

V současné době ŠKODA AUTO nabízí na českém trhu celkem osm modelů (viz Obr. 24):

- **ŠKODA CITIGO** – městský model,
- nový model **ŠKODA FABIA**,
- nový model **ŠKODA SCALA** – nástupce modelu ŠKODA RAPID,
- **ŠKODA RAPID** – populární model,
- **ŠKODA OCTAVIA** – nejlépe prodávaný model,
- SUV Model **ŠKODA KAROQ** – Auto roku 2018,
- SUV Model **ŠKODA KODIAQ** – rodinný SUV model,
- **ŠKODA SUPERB** – nejkomfortnější model (tzv. vlajková loď).



Obr. 24: Modelová paleta vozů značky ŠKODA
Zdroj: (Skoda-auto.cz, 2019)

8 Analýza image značky ŠKODA

Při analýze image značky ŠKODA byl aplikován kvantitativní výzkum, jenž přináší informace o zastoupení názorů, postojů a emocí, které značka ŠKODA vzbuzuje v cílové populaci. Cílem výzkumu bylo zjistit, jakou image má firma v myslích svých zákazníků a prostřednictvím různých technik odhalit uvědomělé i podvědomé aspekty vnímání značky.

8.1 Metodologie výzkumu

V této kapitole bude představen postup realizace výzkumu. Základní soubor potřebný pro primární výzkum, tvořili zákazníci autorizovaných servisů a dealerství značky ŠKODA ve vybraných krajích ČR. Jednalo se o kraje: Liberecký, Středočeský a Královéhradecký, které byly autorce nejdostupnější z hlediska geografické vzdálenosti a časové i finanční náročnosti.

8.1.1 Metoda výběru vzorku respondentů

Pro stanovení výběrového souboru byl zvolen systematický výběr, který je v praxi velmi dobře využitelný při osobním dotazování v terénu, kdy výzkumník nemá k dispozici seznam všech jednotek základního souboru ani informace o struktuře a složení základního souboru (Tahal, 2017).

Princip systematického výběru spočívá v tom, že respondenti jsou vybíráni ze základního souboru podle pevně zvoleného kroku. První respondent je vybrán náhodně a všichni další jsou vybíráni ve stejném intervalu. Z tohoto důvodu je systematický výběr někdy také označován „variací na prostý náhodný výběr“ (Tahal, 2017).

8.1.2 Metoda sběru dat

Pro tento výzkum byla, jako nejvhodnější, zvolena metoda dotazováním pomocí tištěného dotazníku, neboť autorka neměla k dispozici seznam kontaktů na zákazníky. Z tohoto důvodu autorka rozmístila celkem 100 dotazníků v tištěné formě do čtyřech

autorizovaných servisů a dealerství značky ŠKODA ve vybraných krajích (po 25 kusech), ve kterých je respondenti následně obdrželi od pracovníků servisu či dealerství a vyplňovali je během čekání na vyřízení jejich požadavků.

Respondenti uvedeného výběrového šetření byli tedy zákazníci autorizovaných servisů či dealerství značky ŠKODA, u nichž se již předpokládá určitá znalost značky, a proto u nich lze zjišťovat:

- postoj ke značce,
- loajalitu ke značce,
- důležitost a spokojenost s atributy značky,
- emoce a hodnoty, které značka v respondentech vyvolává,
- názory na image značky.

8.1.3 Koncepce dotazníku

Dotazník byl sestaven na formát A4 v rozsahu 14 otázek (viz Příloha A). Časová náročnost vyplnění dotazníku se pohybovala v rozmezí 5–10 minut. Dotazník byl rozčleněn do logicky na sebe navazujících sekcí tak, aby byla zajištěna přehlednost a zároveň efektivita sběru dat.

V úvodní části dotazníku byla umístěna krátká informace včetně oslovení respondenta, jež vyjadřovala účel dotazování, anonymitu a výhradní použití dat i orientační délku vyplňování v minutách. Poté již následovaly meritorní otázky, které se týkaly vlastního výzkumu a na závěr dotazníku byly umístěny identifikační otázky, podle nichž lze roztřídit respondenty do skupin při následné analýze dat.

V dotazníku převažoval uzavřený typ otázek, jež respondentovi nabízí předem připravené varianty odpovědí. V menší míře se mezi nimi objevovaly i otázky otevřené, na které respondenti odpovídali vlastními slovy. V rámci uzavřených otázek byly v dotazníku aplikovány:

- **Likertovy škály**, pomocí nichž respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením;

- **výběr z variant**, z nichž respondent označí jednu nebo více variant možných odpovědí;
- **polootvřené otázky**, vycházející z výběru variant, avšak obsahující navíc i možnost „jiné, vypište...“;
- **řazení uvedených charakteristik podle důležitosti**, kdy respondent vyjadřuje své priority pomocí číselné škály;
- **hodnocení uvedených charakteristik podle své spokojenosti**, kdy respondent hodnotí svou spokojenost pomocí známek 1–5 jako ve škole;
- **sémantický diferenciál**, vycházející z uzavřených otázek, u nichž respondent na grafické škále vyjadřuje (zde uspořádané do tabulky, barevně rozlišené), ke které z krajních variant se jeho názor více blíží (Tahal, 2017).

8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Předtím, než bude pozornost soustředěna na konkrétní výsledky dotazníkového šetření, bude nejprve vysvětlena skladba a význam zjišťovaných otázek. Pro ověření správnosti a pochopitelnosti dotazníku byl proveden tzv. předvýzkum. Dotazník byl předán pěti respondentům různých věkových kategorií z řad rodinných příslušníků, jejichž úkolem bylo odpovědět na všechny otázky a zhodnotit jejich srozumitelnost. Dle jejich připomínek byl dotazník upraven a znovu jim předložen ke kontrole. V druhém kole testování již nebyly zaznamenány žádné připomínky. Konečná verze dotazníku obsahuje celkem 14 otázek a je uvedena k nahlédnutí v příloze (viz Příloha A).

První otázka v dotazníku sloužila k navázání kontaktu s respondentem a k určení jeho typu z hlediska míry oddanosti a loajality ke značce ŠKODA. Úkolem respondenta bylo vybrat z nabídky modelů ŠKODA ty, které v minulosti vlastnil/ a, doposud ještě vlastní, případně ty, které by i v budoucnu chtěl/ a vlastnit. Druhá otázka, zaměřená na doporučení zákazníků značky ŠKODA dalším lidem, zjišťovala pomocí pětistupňové Likertovy škály hodnotu zákazníka pro podnik. Třetí otázka dotazníku byla soustředěna na „positioning“ značky ŠKODA (tj. umístění značky vůči konkurenci v myslích spotřebitelů). Čtvrtá otázka odrážela vnímání a postoj zákazníka ke značce. Pátá otázka zjišťovala podněty, které se respondentovi vybaví v první chvíli, když se řekne značka ŠKODA, a další asociace spojené se značkou. Šestá otázka zachycovala nejčastější emoce,

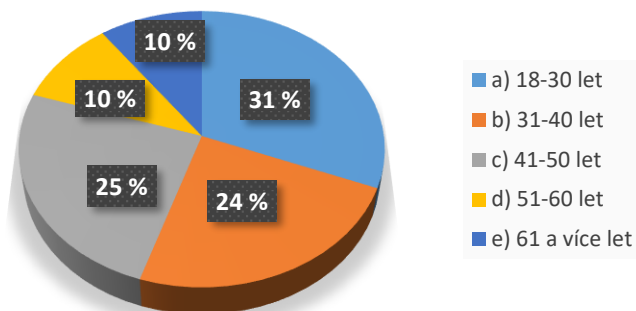
jež vyvolává značka ŠKODA v respondentech. Sedmá i osmá otázka zjišťovala faktory důležitosti a spokojenosti s atributy vozů ŠKODA pro zákazníka. Devátá až jedenáctá otázka se soustředila na komunikaci značky ŠKODA a její působení na zákazníka. Dvanáctá otázka zjišťovala míru souhlasu či nesouhlasu s hodnotami značky ŠKODA, jež jsou jádrem identity této značky. Třináctá otázka zachycovala konečný názor respondenta na značku ŠKODA a poslední čtrnáctá otázka zahrnovala množinu identifikačních otázek ohledně osoby respondenta z hlediska statistiky (tj. jeho pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, počet obyvatel v místě bydliště a současný stav respondenta ve vztahu k zaměstnání).

8.2.1 Analýza výsledků ve vybraných krajích ČR

Ve střeđočeském kraji, v Mladé Boleslavi, kde má společnost ŠKODA AUTO své sídlo, hlavní výrobní závod i oblast technického vývoje byly dotazníky autorkou umístěny do předních dvou autorizovaných servisů ŠKODA s předpokladem vyšší koncentrace zákazníků a zachycení vyšší znalosti značky u těchto zákazníků. Konkrétně se jednalo o Servisní centrum ŠKODA, Boleslavská č. 366, Kosmonosy a o autorizovaného prodejce vozů ŠKODA: HAVEX–auto s.r.o., Průmyslová č. 909, Kosmonosy. V rámci Královéhradeckého kraje byly dotazníky autorkou umístěny k autorizovanému prodejci AUTOCENTRUM Jičín s.r.o., Hradecká č. 1101, Jičín, a v rámci Libereckého kraje k autorizovanému prodejci AUTO KOUTEK s.r.o., Tanvaldská č. 1141, Liberec – Vratislavice nad Nisou.

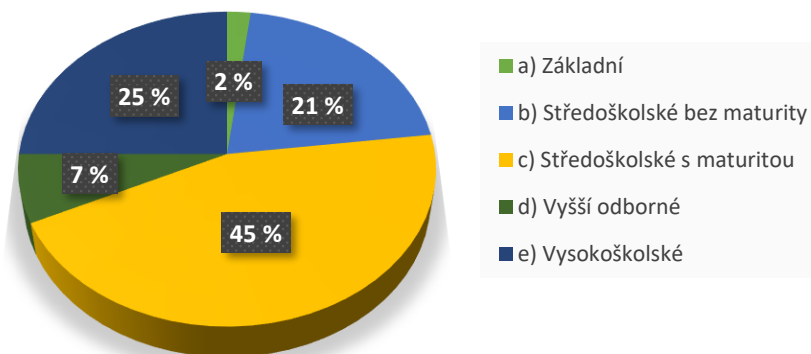
Dotazníkového šetření se účastnilo celkem **67 % mužů** a **33 % žen**. Největší podíl respondentů tvořili lidé ve věku 18–30 let, jež měli středoškolské vzdělání s maturitou, pracovali v zaměstnání a bydleli převážně v menších okolních městech a vesnicích. Podrobněji je složení respondentů zachyceno v následujících grafech, viz Obr. 25–28.

Věkové složení respondentů



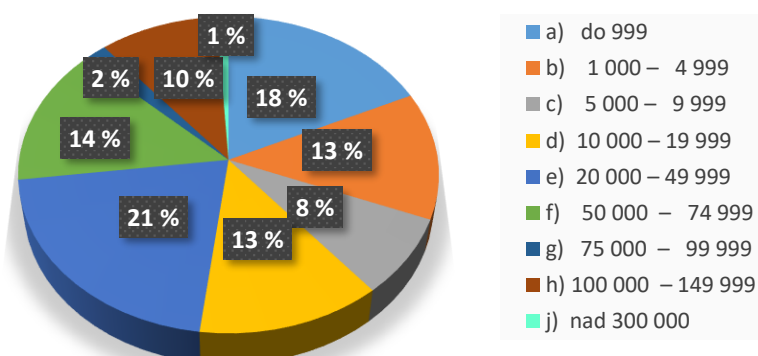
Obr. 25: Věkové složení respondentů
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



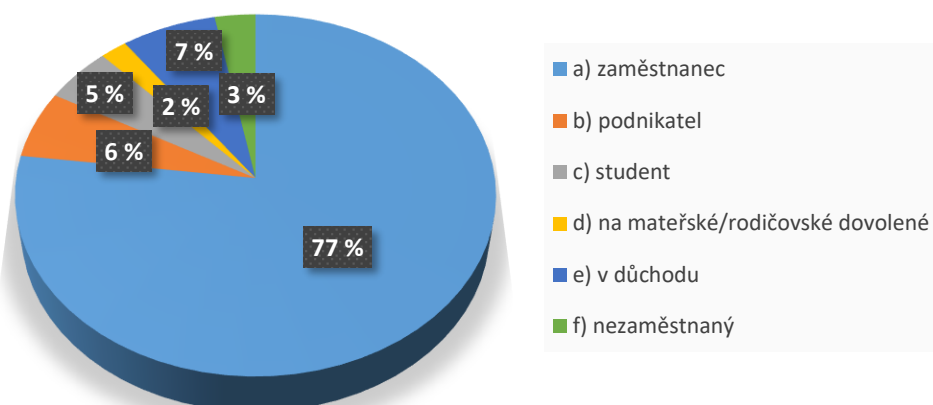
Obr. 26: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Zdroj: vlastní zpracování

Složení respondentů dle počtu obyvatel místa bydliště



Obr. 27: Složení respondentů dle počtu obyvatel místa bydliště
Zdroj: vlastní zpracování

Současný stav respondentů



Obr. 28: Současný stav respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k pestrému zastoupení všech nabízených variant ve výše uvedených identifikačních otázkách (viz Obr. 25–28) lze výběrový soubor označit ze statistického hlediska za reprezentativní.

Nyní bude pozornost soustředěna již na meritorní otázky primárního výzkumu, jejichž cílem bylo zjistit názory a postoje respondentů na image značky ŠKODA.

- **1. otázka:** „*Jaké z uvedených modelů ŠKODA jste: v minulosti vlastnil/a, doposud ještě vlastníte či v budoucnu byste chtěl/a vlastnit.*“

Tab. 1: Shrnující tabulka nejčastěji vlastněných modelů ŠKODA

| Jaké z uvedených modelů značky ŠKODA jste: | v minulosti vlastnil/ a | doposud vlastníte | v budoucnu byste chtěl/a vlastnit |
|--|-------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| a) ŠKODA 105/ 120/ 125/ 130 | 24 | 2 | 1 |
| b) ŠKODA 100/110/1000 | 15 | 0 | 0 |
| c) FAVORIT | 25 | 0 | 0 |
| d) FELICIA | 27 | 0 | 0 |
| e) FABIA I | 22 | 9 | 0 |
| f) OCTAVIA I | 11 | 15 | 0 |
| g) SUBERB I | 3 | 1 | 0 |
| h) FABIA II | 9 | 11 | 0 |
| i) OCTAVIA II | 6 | 13 | 1 |
| j) SUPERB II | 2 | 0 | 0 |
| k) ROOMSTER | 7 | 4 | 0 |
| l) YETI | 4 | 4 | 3 |
| m) CITIGO | 3 | 8 | 0 |
| n) RAPID | 1 | 12 | 0 |
| o) FABIA III | 2 | 18 | 10 |
| p) OCTAVIA III | 1 | 12 | 22 |
| q) SUPERB III | 0 | 0 | 30 |
| r) KODIAQ | 0 | 0 | 15 |
| s) KAROQ | 0 | 1 | 18 |
| Celkem | 162 | 110 | 100 |
| Množství vozů na 1 respondenta | 1,62 | 1,1 | 1 |

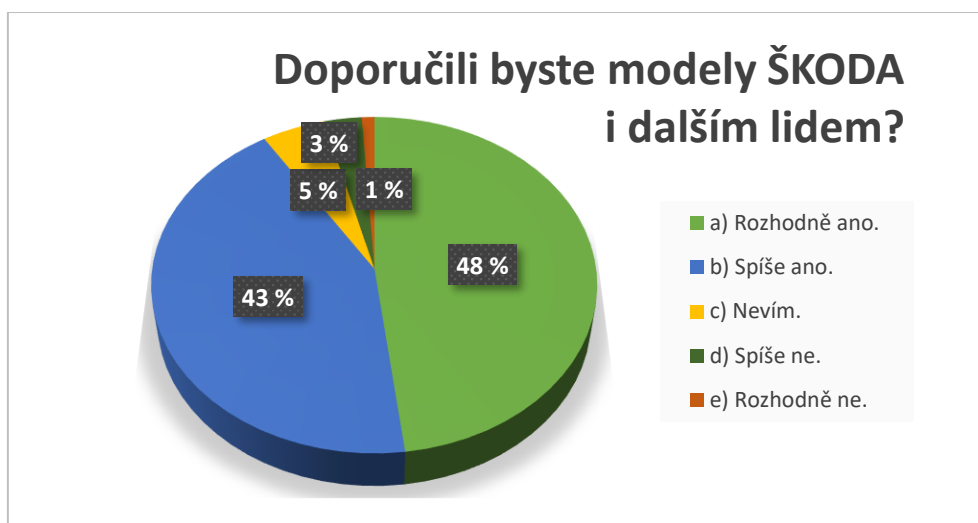
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v minulosti nejvíce oslovených respondentů vlastnilo model **ŠKODA Felicia**, druhé nejpočetněji zastoupené byly modely ŠKODA 105/ 120/ 125/ 130 a třetí nejčastěji vlastněný model byl ŠKODA Favorit. V současné době oslovení respondenti nejčastěji vlastní nový model **ŠKODA Fabia III**, dále model ŠKODA Octavia I a jeho následníka model ŠKODA Octavia II. V budoucnu každý z oslovených respondentů odpověděl, že by nadále chtěl/a vlastnit model ŠKODA – konkrétně nejčastěji model **ŠKODA Superb III**, ŠKODA Octavia III nebo nové SUV ŠKODA Karoq.

Z celkového počtu vlastněných modelů ŠKODA v každém období lze dopočítat množství modelů ŠKODA vlastněných průměrně jedním respondentem. V minulosti každý z oslovených respondentů vlastnil spíše 1 a více modelů ŠKODA. V současnosti již každý respondent vlastní většinou už jen 1 model ŠKODA (někteří však stále i více). Do budoucna je předpoklad takový, že i přes současný trend sdílené ekonomiky – tzv. carsharing (tj. sdílení automobilů více lidmi), lidé stále preferují osobní vlastnictví automobilu. Na základě získaných odpovědí lze konstatovat, že se jedná o loajální zákazníky značky ŠKODA, jelikož každý z oslovených respondentů v dotazníku označil, že by chtěl vlastnit některý z nových modelů ŠKODA i do budoucna.

- **2. otázka:** „Doporučil/a byste tento model/y ŠKODA i dalším lidem?“

Mezi oslovenými respondenty převažoval názor, že by modely ŠKODA s **velkou mírou pravděpodobnosti (91 %) rozhodně nebo spíše doporučili** i dalším lidem (viz Obr. 29). 5 % respondentů odpovědělo, že neví, zda by modely ŠKODA dále doporučilo, 3 % respondentů by je spíše nedoporučilo a 1 respondent uvedl, že by je rozhodně nedoporučil.



Obr. 29: Další doporučení modelů ŠKODA respondenty
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše zjištěných odpovědí lze usoudit, že se jedná převážně o spokojené a loajální zákazníky, jež mají velkou hodnotu pro podnik. Jejich doporučení může Společnosti přinést další nové zákazníky, proto by snahou ŠKODA AUTO mělo být takové zákazníky si udržet a nadále posilovat svůj vztah s nimi.

- **Třetí otázka:** „*Dal/a byste přednost při další příležitosti jiným značkám?*“

68 % respondentů by při další příležitosti nedalo přednost jiným značkám, avšak 32 % respondentů by upřednostnilo jiné značky. Konkrétní značky i důvody shrnuje následující Tab. 2.

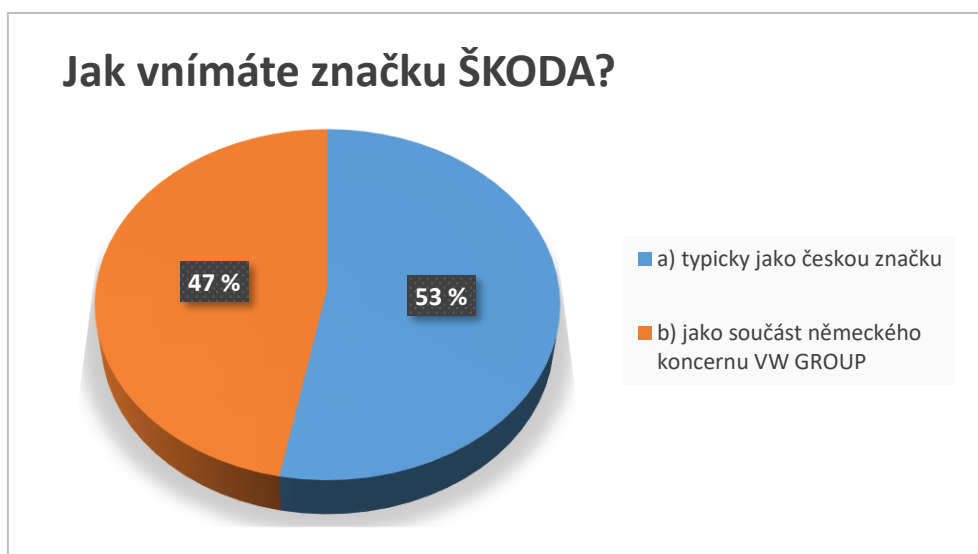
Tab. 2: Tabulka konkurenčních značek

| Jiná značka | Důvod | Počet respondentů |
|----------------|-------------------------------|-------------------|
| VW | Kvalita, výkon, cena, prostor | 4 |
| MAZDA | Design, kvalita | 3 |
| VOLVO | Bezpečnost, vysněné auto | 2 |
| BMW | Design, kvalita, výbava | 2 |
| FORD | Výbava, komfort | 2 |
| AUDI | Design, výbava, komfort | 1 |
| TOYOTA | Kvalita | 1 |
| SEAT | Motorizace, výkon | 1 |
| HAMR | Líbí se mi. | 1 |
| PEUGEOT | Komfort | 1 |
| CITROEN | Kvalita, komfort | 1 |
| RENAULT | Design | 1 |
| KIA | Výbava, cena | 1 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené Tab. 2 vyplývá, že největší konkurencí z pohledu respondentů jsou pro modely ŠKODA **modely VW** z důvodu lepší kvality, výkonu, ceny a prostoru. Druhé nejvíce žádané jsou mezi respondenty **modely značky Mazda** z důvodu designu a kvality. A třetí, nejčastěji označované respondenty, byly **modely značky Volvo, BMW a Ford** z důvodu designu, kvality, bezpečnosti a výbavy.

- **Čtvrtá otázka:** „*Jak vnímáte značku ŠKODA?*“

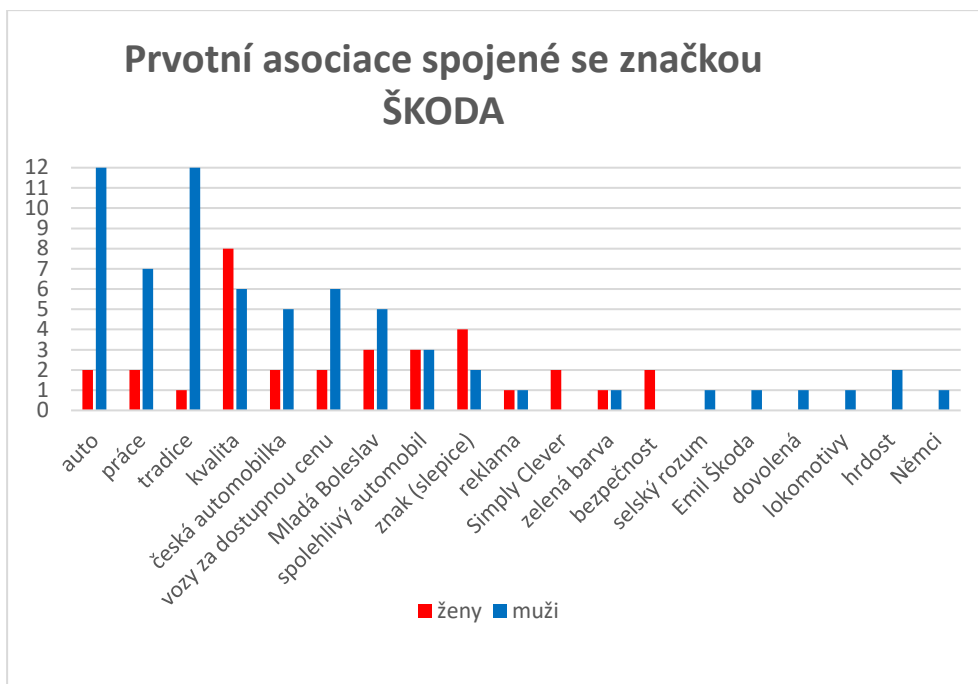


Obr. 30: *Postoj a vnímání značky ŠKODA*
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného Obr. 30 je patrné, že zde odpovědi respondentů byly téměř v poměru 50 : 50. **53 % respondentů** vnímá značku ŠKODA **typicky jako značku českou** ve vazbě na její historii. Avšak 47 % vnímá ve značce ŠKODA již výrazný vliv německého koncernu VW, který je jejím současným vlastníkem.

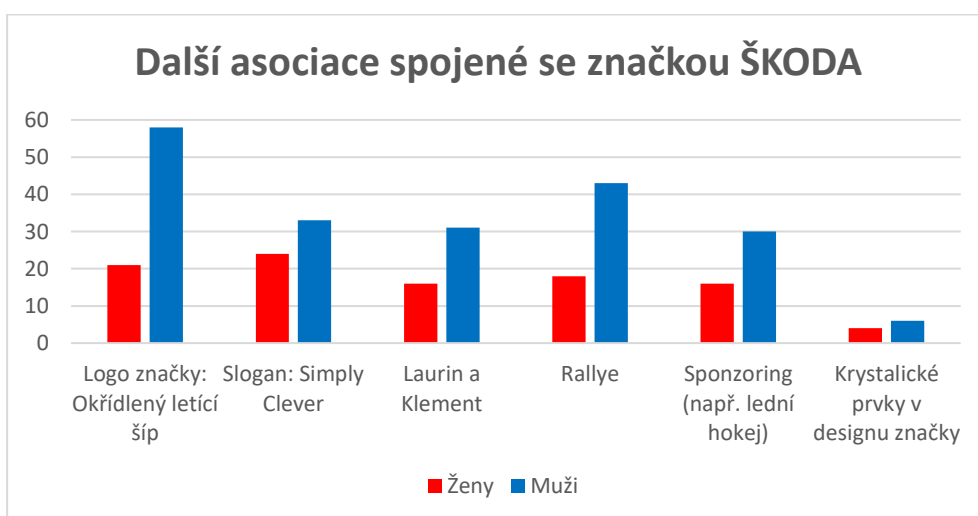
- **Pátá otázka:** „*Co se Vám vybaví jako první, když se řekne značka ŠKODA?*“

Níže uvedený Obr. 31 popisuje prvotní asociace mužů a žen souvisejících se značkou ŠKODA. Ženám se nejčastěji vybaví ve spojení se značkou ŠKODA „kvalita“ a dále „znak“ neboli lidově nazývaná „slepice“. Na třetím místě se dále ženám nejčastěji vybaví „Mladá Boleslav“ nebo „spolehlivý automobil“. Naproti tomu mužům se nejčastěji jako první vybaví pojem „auto“ nebo „česká tradice“. Druhým nejpočetnějším vodítkem se značkou ŠKODA je u mužů „práce,“ zřejmě se jedná o zaměstnance ŠKODA AUTO. A třetími nejpočetnějšími asociacemi jsou u mužů pojmy „kvalita“ a „vozy za dostupnou cenu“.



Obr. 31: Prvotní asociace respondentů spojené se značkou ŠKODA
Zdroj: vlastní zpracování

Jako tři nejčastější asociace, spojené se značkou ŠKODA (viz následující Obr. 32) z šesti nabízených možností, u žen zvítězily tyto: slogan značky, logo značky a rallye. U mužů též převládaly tyto již tři zmíněné asociace, avšak v jiném pořadí: logo značky, rallye až na třetím místě se umístil slogan. Šetření však dále ukázalo, že asociace spojené se sponzoringem a jmény slavných zakladatelů firmy – Laurin a Klement tzv. „dýchaly na paty“ těmto třem předešlým asociacím. Propad v nabídce asociací zaznamenaly pouze krystalické prvky v designu značky ŠKODA.



Obr. 32: Další asociace spojené se značkou ŠKODA
Zdroj: vlastní zpracování

- **Šestá otázka:** „*Jaké emoce ve Vás tato značka vyvolává?*“

U oslovených respondentů převažuje ze zachycených emocí v souvislosti se značkou ŠKODA (dle následujícího Obr. 33): spokojenost (42 %), pocit bezpečí (23 %) a nápaditost (13 %). Dále následuje s 8 % radost a 7 % zvědavost a jen se 3 % znuděnost a po 1 % nespokojenost, zklamání, strach a důvěra.



Obr. 33: Nejčastější emoce, které značka ŠKODA vyvolává
Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum tedy dokazuje, že u respondentů převládají spíše pozitivní emoce, zatímco negativní emoce se vyskytují jen ojediněle u některých jedinců.

- **Sedmá otázka:** „Seřaďte uvedené charakteristiky vozů značky ŠKODA od 1 do 10 podle toho, jak jsou pro Vás důležité.“

1 = nejdůležitější vlastnost, 10 = nejméně důležitá vlastnost

Z níže uvedené Tab. 3 jasně vyplývá, že pro respondenty je z 10 uvedených charakteristik vozů ŠKODA **nejdůležitější cena vozu**, a naopak **nejméně důležitou** charakteristikou je pro ně **barva**.

Tab. 3: Charakteristiky vozů ŠKODA seřazené dle důležitosti

| Pořadí dle důležitosti | Charakteristiky vozů ŠKODA | Průměrná hodnota charakteristiky dle důležitosti |
|------------------------|---------------------------------|--|
| 1. | cena vozu | 3,96 |
| 2. | design | 4,14 |
| 3. | výkon | 4,68 |
| 4. | bezpečnost | 4,83 |
| 5. | výbava | 4,85 |
| 6. | spotřeba | 4,85 |
| 7. | velikost zavazadlového prostoru | 6,56 |
| 8. | ceny náhradních dílů | 6,82 |
| 9. | servisní služby | 7,11 |
| 10. | barva | 7,2 |

Zdroj: vlastní zpracování

- **Osmá otázka:** „Ohodnoťte uvedené charakteristiky vozů značky ŠKODA známkami 1–5 dle Vaší spokojenosti.“ **1 = nejlepší hodnocení, 5 = nejhorší hodnocení**

Tab. 4: Charakteristiky vozů ŠKODA ohodnocené dle spokojenosti

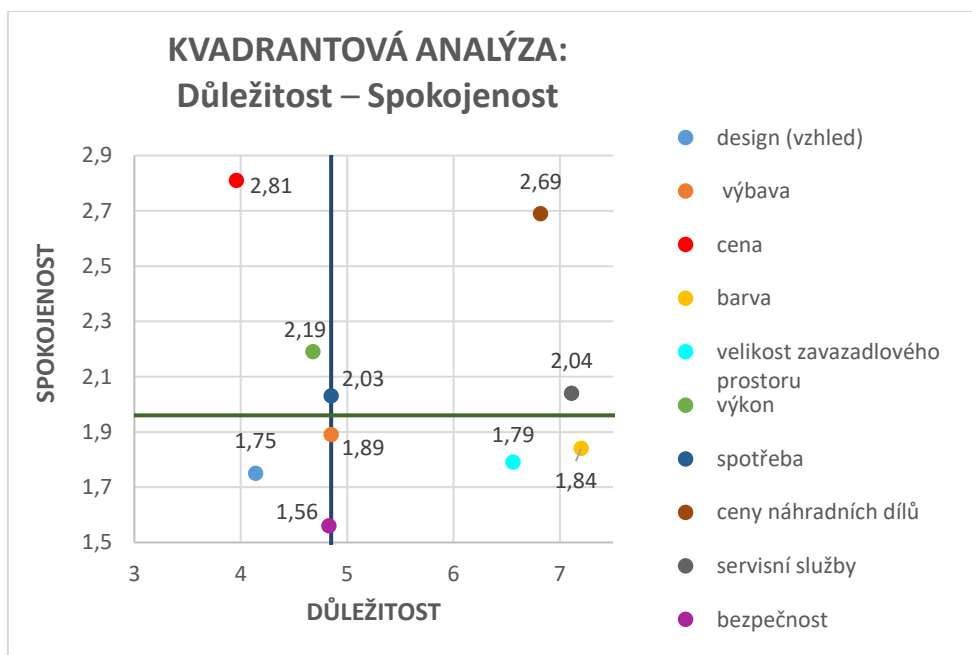
| Pořadí dle spokojenosti | Charakteristiky vozů ŠKODA | Průměrná hodnota charakteristiky dle spokojenosti |
|-------------------------|---------------------------------|---|
| 1. | bezpečnost | 1,56 |
| 2. | design | 1,75 |
| 3. | velikost zavazadlového prostoru | 1,79 |
| 4. | barva | 1,84 |
| 5. | výbava | 1,89 |
| 6. | spotřeba | 2,03 |
| 7. | servisní služby | 2,04 |
| 8. | výkon | 2,19 |
| 9. | ceny náhradních dílů | 2,69 |
| 10. | cena vozu | 2,81 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum ukázal (viz výše uvedená Tab. 4), že z 10 uvedených charakteristik jsou respondenti **nejvíce spokojeni** s bezpečností, designem vozů a velikostí zavazadlového prostoru. Naproti tomu **nejméně spokojeni** jsou s cenami vozů, cenami náhradních dílů a s výkonem vozů ŠKODA.

- **Vyhodnocení otázek sedm a osm:** Kvadrantová analýza: Důležitost – Spokojenost

Výsledkem vyhodnocení otázek, číslo sedm a osm, cílených na důležitost a spokojenost respondentů s vybranými charakteristikami vozů ŠKODA je kvadrantová analýza (viz následující Obr. 34). Kvadrantová analýza představuje bodový graf, jenž rozděluje vzniklé body do čtyřech kvadrantů. Poloha jednotlivých bodů byla určena průměrnými hodnotami charakteristik dle důležitosti a spokojenosti s každým atributem a osy matice byly určeny hodnotou mediánu (tj. 1,96 pro spokojenost a 4,85 pro důležitost) (Červová, 2013).



Obr. 34: Kvadrantová analýza: důležitost – spokojenost
Zdroj: vlastní zpracování

Vzniklé kvadranty jsou vždy kombinací nízké a vysoké míry důležitosti i spokojenosti a na jejichž základě se rozlišují čtyři skupiny faktorů:

- **Silné stránky**, jež se vyznačují vysokou mírou spokojenosti i důležitosti, se v této kvadrantové analýze (viz Obr. 34) nacházejí v levém dolním kvadrantu. Pro firmu představují základní kameny, na kterých může stavět. V případě značky

ŠKODA se jedná především o design vozů, případně o bezpečnost a výbavu, které leží na pomezí prvního a druhého kvadrantu. Firma tyto faktory, jež jsou pro respondenty důležité, dokáže relativně snadno zajistit.

- **Slabé stránky**, jež jsou zobrazeny v levém horním kvadrantu, upozorňují na faktory, na které by se firma měla přednostně zaměřit. Pro respondenty jsou důležité, ale zatím s nimi nejsou moc spokojeni. Pro firmu tyto faktory představují konkurenční příležitosti, které by se firma měla snažit posunout do kvadrantu svých silných stránek. V případě výzkumu zaměřeného na značku ŠKODA jde zejména o cenu a výkon, případně o spotřebu.
- **Potenciál pro úsporu nákladů**, který leží v pravém dolním kvadrantu, vykazuje vysokou spokojenost u respondentů, zároveň však nízkou důležitost pro respondenty. Firma do nich investuje příliš mnoho, zákazníci jsou s nimi sice spokojeni, ale nemají pro ně až takový význam. V tomto případě se jedná o barvu a velikost zavazadlového prostoru.
- **Strategicky nevýznamné faktory**, které leží v pravém horním kvadrantu, vykazují sice nízkou míru spokojenosti u respondentů, ale to zase tolik nevádí, protože pro ně nejsou až tak důležité. Firma se na ně může zaměřit, ale může je posunout maximálně do druhého kvadrantu. Jedná se o drobnosti, které mohou zákazníka mile překvapit a přispět tak k celkové spokojenosti, avšak v žádném případě nepřekonají silné stránky značky. Těmto faktorům by se firma měla věnovat až sekundárně. V případě výzkumu značky ŠKODA se jedná o servisní služby a ceny náhradních dílů.
- **Devátá otázka:** „Ovlivní Vás reklama, když se nemůžete rozhodnout o koupi?“



Obr. 35: Vliv reklamy na respondenty

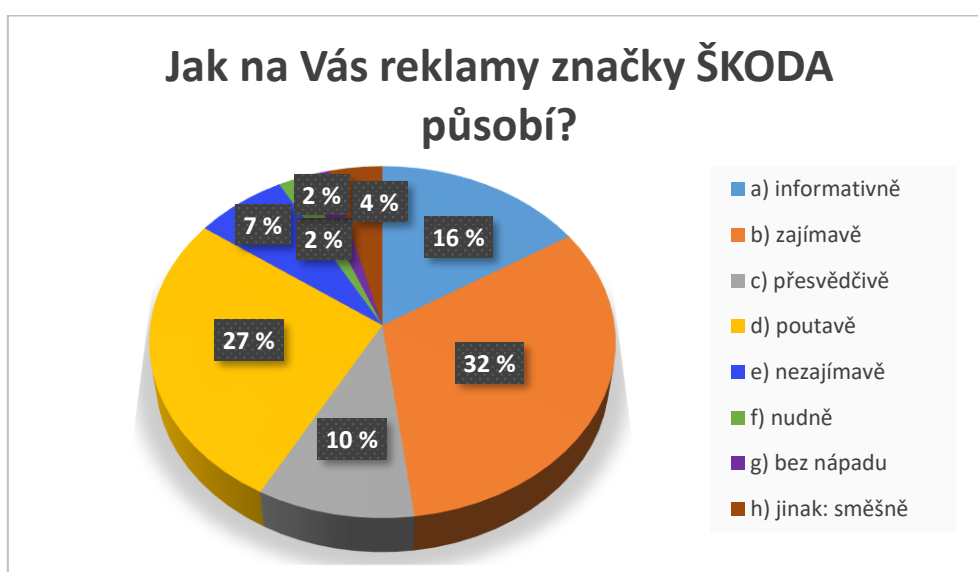
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený Obr. 35 ukazuje, že respondenty s větší pravděpodobností (63 %) reklama neovlivní, pokud se nemohou rozhodnout o koupi. 20 % respondentů si není vědomo vlivu reklamy na své rozhodování a zbylých 17 % respondentů reklama ovlivňuje.

- **Desátá otázka:** „Zaznamenali jste v posledních letech grafickou změnu v reklamách na značku ŠKODA?“

Tato otázka byla cílená na poslední výraznou změnu ŠKODA CI, která se v reklamách objevila nejenom v souvislosti se změnou designu loga, ale i se způsobem prezentace, jež vyzdvihuje krystalické prvky v designu značky. 67 % oslovených respondentů tuto změnu v reklamách na značku ŠKODA nezaznamenalo, 33 % respondentů však zpozorovalo: změnu loga, modernější grafiku, nové efekty, poutavější příběhy v upoutávkách na značku ŠKODA i ostřejší rysy vozů vyzdvihující jejich design, výbavu, bezpečnost a cenu.

- **Jedenáctá otázka:** „Jak na Vás reklamy značky ŠKODA působí?“



Obr. 36: Emoce, jež vzbuzují reklamy značky ŠKODA
Zdroj: vlastní zpracování

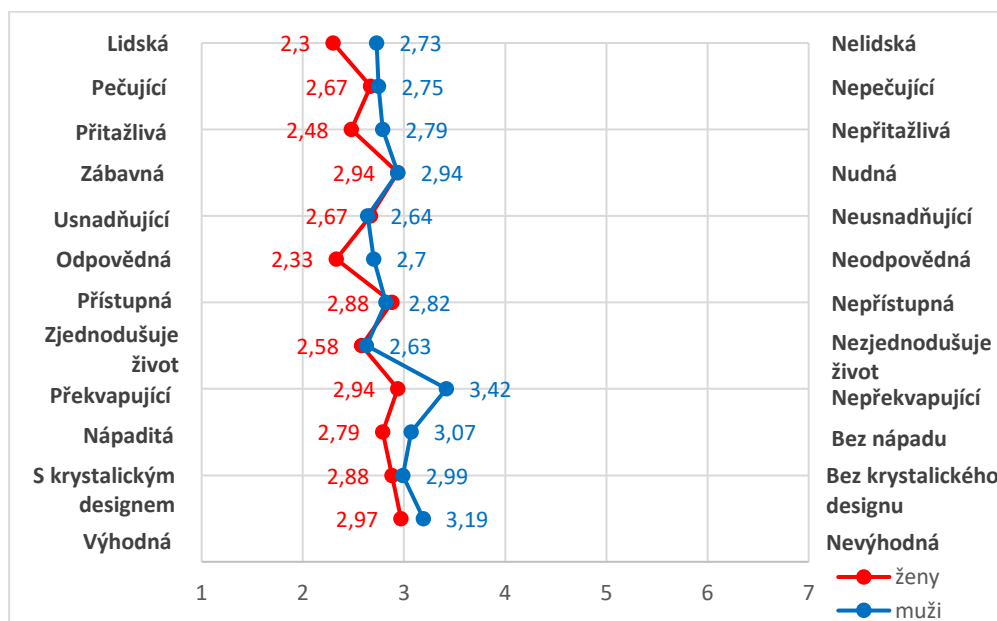
Výše uvedená otázka zjišťovala nejčastější emoce, jež vzbuzují reklamy značky ŠKODA u oslovených respondentů. Výzkum ukazuje (viz Obr. 36), že u respondentů převládají s 85 % spíše pozitivní emoce – reklamy na značku ŠKODA na ně působí převážně

zajímavě, dále pak poutavě, informativně a přesvědčivě. Pouze pro 15 % z nich jsou reklamy na značku ŠKODA nezajímavé, směšné, nudné a bez nápadu.

- **Dvanáctá otázka:** „V uvedené tabulce hodnot zaškrtněte hodnotu, která nejvíce vystihuje Váš názor na danou charakteristiku značky ŠKODA.“

Cílem této otázky, vztahující se k vlastnímu výzkumu, bylo, s pomocí metody sémantického diferenciálu (se sedmistupňovou škálou), odhalit u respondentů vnímání jednotlivých hodnot identity značky ŠKODA, které jsou podstatné pro analýzu image značky a vytvoření celkového obrazu o podniku.

Sémantický diferenciál, jehož výsledkem je graficky ztvárněný polaritní profil, zvláště pro ženy a zvláště pro muže (viz Obr. 37), obsahoval celkem 12 bipolárních charakteristik. Na levé straně jsou umístěny kladné hodnoty identity značky ŠKODA a na pravé straně záporné. Výsledné body zachycené v Obr. 37 byly získány jako průměrné hodnoty jednotlivých charakteristik značky ŠKODA.



Obr. 37: Polaritní profil výběrového souboru
Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledných polaritních profilů (viz Obr. 37) lze tvrdit, že žádné výrazné rozdíly v názorech respondentů na jednotlivé hodnoty značky ŠKODA zpozorovány nebyly.

Největší odklon od průměru hodnot mezi názorem mužů a žen byl zaznamenán především u charakteristik:

- překvapující – nepřekvapující,
- lidská – nelidská,
- odpovědná – neodpovědná.

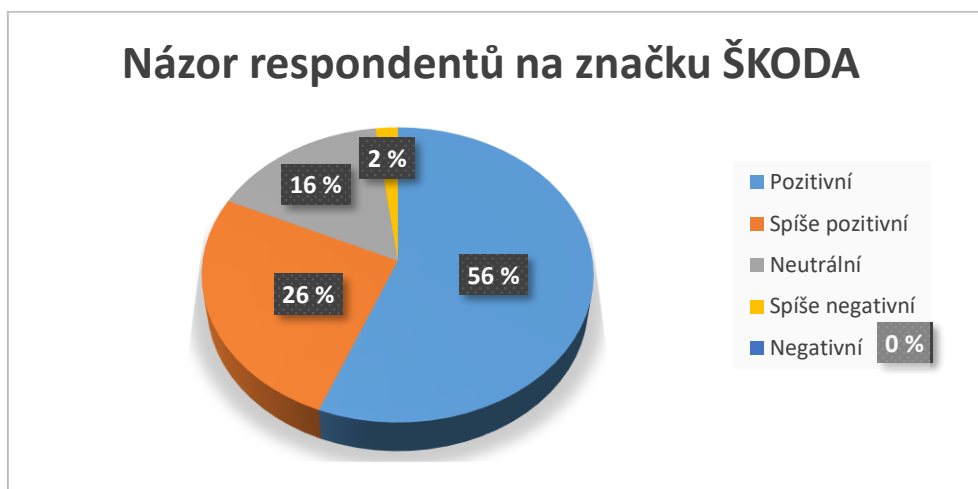
Naopak shodu názorů mužů a žen lze spatřit u charakteristik:

- pečující – nepečující,
- usnadňující – neusnadňující,
- přístupná – nepřístupná,
- zjednodušuje – nezjednodušuje život.

Úplné shody v názorech mužů a žen bylo dosaženo pouze u charakteristiky:

- zábavná – nudná.

- **Třináctá otázka:** „*Jaký máte názor na značku ŠKODA?*“



Obr. 38: Názor respondentů na značku ŠKODA

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum prokázal (viz Obr. 38), že u 82 % respondentů převažuje pozitivní nebo spíše pozitivní názor na značku ŠKODA. 16 % respondentů zastává neutrální názor na tuto značku a jen 2 % respondentů mají spíše negativní názor. Mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by měl ryze negativní názor na značku ŠKODA.

8.2.2 Porovnání identity a image značky ŠKODA

Na základě provedeného sekundárního výzkumu identity značky a primárního výzkumu image značky budou dále zjištěné poznatky vzájemně porovnány. Celkové známkování konkrétních charakteristik identity značky ŠKODA, jež bylo součástí hodnocení image značky ve 12. otázce (viz Obr. 37), se ukázalo být spíše nadprůměrné. Pokud by měly být vyzdvíženy pozitivní charakteristiky značky ŠKODA, zjištěné výše uvedenou analýzou image značky, jedná se z pohledu žen především o značku lidskou a odpovědnou a dle názoru mužů o značku usnadňující a zjednodušující život. Naopak, pokud by mělo být upozorněno na charakteristiky, jež byly hodnoceny spíše negativně, tak je značka ŠKODA dle názoru žen méně zábavná, překvapující a výhodná, s čímž muži většinou souhlasí, s výjimkou charakteristiky zábavy. Muži shledávají horší charakteristiku, než je zábava, nápaditost značky ŠKODA.

Z hlediska identity značky ŠKODA, vycházející ze základních hodnot značky ŠKODA (viz Obr. 10: Zlatý kruh značky) – být lidská, usnadňující a překvapující, bylo dosaženo shody pouze ve dvou těchto základních hodnotách (tj. být lidská a usnadňující), ve zbývajících základních hodnotě (tj. být překvapující) shody identity značky s její image dosaženo nebylo. Z průzkumu vyplynulo, že Společnost by se měla na oblast této hodnoty, v níž se dále skrývají další neméně důležité charakteristiky (tj. být nápaditá, výhodná, s emocionálním krystalickým designem), zaměřit a více ji posílit v očích zákazníků. To dokládá i fakt, že tyto skryté charakteristiky značky byly respondenty hodnoceny, v rámci všech nabízených charakteristik, jako jedny z nejhorších. Důvodem neshody může být například to, že značka tyto skryté charakteristiky hodnoty špatně komunikuje navenek a zákazníci je proto opomíjí.

Výzkum dále dokazuje shodu identity značky s její image v oblasti asociací. Respondenti si ve svých myslích vytvářejí příznivé pozitivní asociace ke značce ŠKODA i ke Společnosti – např. jsou to nejčastěji pojmy: auto, tradice, kvalita, vozy za dostupnou cenu, znak (lidově tzv. slepice) či město Mladá Boleslav, kde má Společnost své sídlo i hlavní výrobní závod. To dokazuje, že podnik v této oblasti správně komunikuje hodnoty své značky navenek, jelikož zjištěné výsledky zcela korespondují se zdůrazňovanými hodnotami značky ve většině reklam. Naopak rozpor ve vnímání respondentů a současnou snahou firmy lze zpozorovat u krystalických prvků, jež jsou součástí nového designu

značky ŠKODA od roku 2016. Výzkum ukázal, že převážná většina respondentů si, v souvislosti se značkou ŠKODA, tyto krystalické prvky, jež se odkazují na českou historii (výrobu českého křišťálu a období českého kubismu) a mají za cíl modernizovat design a jazyk značky ŠKODA, moc nevybavuje.

Shodu identity značky ŠKODA s její image lze spatřit také v oblasti emocí, jež vzbuzuje značka ŠKODA u svých zákazníků. U respondentů převládá spokojenost a pocit bezpečí, v souvislosti se značkou ŠKODA, což je současně primárním cílem ŠKODA AUTO. Navíc snahu Společnosti značku více emocionalizovat spatřují zákazníci i v jejich sponzoringových aktivitách, které patří též mezi časté asociace respondentů souvisejících se značkou ŠKODA.

8.2.3 Odpovědi na cíle primárního výzkumu a vyhodnocení výzkumných otázek

V této kapitole budou podrobněji vyhodnoceny cíle týkající se primárního výzkumu a dále zde budou zodpovězeny výzkumné otázky, uvedené v první kapitole této diplomové práce (viz s. 17).

Primární výzkum byl zaměřen na analýzu image značky ŠKODA mezi jejími zákazníky, kteří disponují již nějakými znalostmi o této značce, díky svým vlastním zkušenostem.

- **Zjistit názory zákazníků na značku ŠKODA.**

Výzkum prokázal, že u respondentů převažuje z 82 % pozitivní nebo spíše pozitivní názor zákazníků na značku ŠKODA, což naznačuje jejich spokojenost a loajalitu ke značce.

- **Identifikovat u zákazníků firmy ŠKODA AUTO nejčastější asociace spojené s touto značkou.**

Výzkumem bylo dokázáno, že respondenti si ve svých myslích vytvářejí převážně příznivé pozitivní asociace. Ženám se nejčastěji vybaví ve spojení se značkou ŠKODA „kvalita, znak (tzv. slepice) či spolehlivý automobil“. Naproti tomu mužům se nejčastěji jako první vybaví pojem „auto, česká tradice, práce či kvalita“.

- **Analyzovat míru důležitosti a spokojenosti u zákazníků firmy ŠKODA AUTO s atributy její značky.**

Dle provedené analýzy míry důležitosti a spokojenosti respondentů s vybranými atributy modelů značky ŠKODA bylo zjištěno, že pro respondenty je nejdůležitějším atributem cena vozu, se kterou jsou však zároveň nejméně spokojeni. Druhým nejdůležitějším atributem značky ŠKODA je pro respondenty design vozu, se kterým jsou naopak spíše spokojeni. Třetím nejdůležitějším atributem je výkon vozu, se kterým jsou však v současné době respondenti spíše nespokojeni. Z toho vyplývá, že na tyto faktory, spadající dle provedené kvadrantové analýzy do slabých stránek, by se měla Společnost zaměřit a snažit se je přeměnit v její silné stránky.

Výzkumné otázky:

- **Jaký postoj zaujímají zákazníci firmy ŠKODA AUTO k její značce?**

Dle provedeného výzkumu lze tvrdit, že zákazníci firmy ŠKODA AUTO zastávají spíše kladný, emocionální a soudržný postoj ke značce ŠKODA. Dále lze říci, že se jedná převážně o vědomé a konzistentní postoje respondentů, jež se projevují jejich loajalitou ke značce.

- **Jaké emoce převážně vzbuzuje značka ŠKODA u svých zákazníků?**

U oslovených respondentů převažují s větší pravděpodobností pozitivní emoce: 42 % spokojenost, 23 % pocit bezpečí a 13 % nápaditost. Dále následuje s 8 % radost a 7 % zvědavost. Ojedinele u některých jedinců byla upozorována, v souvislosti se značkou ŠKODA, znučenost (3 %) a pocit nespokojenosti, zklamání, strachu a důvěry (1 %).

- **Do jaké míry ovlivňuje zákazníky firmy ŠKODA AUTO při rozhodování o koupi reklama?**

Výzkum prokázal, že většinu zákazníků ŠKODA AUTO (63 %) při rozhodování o koupi reklama zcela či spíše neovlivní. 20 % respondentů uvedlo, že si není vědomo vlivu reklamy na své rozhodování o nákupu a zbylých 17 % respondentů uvedlo, že je reklama ovlivňuje. Ve skutečnosti však reklama ovlivňuje nákupní rozhodování každého jedince, jelikož mu značku neustále připomíná a podvědomě

tak posiluje „positioning značky“ (tj. umístění značky vůči konkurenci v myslích spotřebitelů).

- **Jak hodnotí zákazníci firmy ŠKODA AUTO atributy její značky?**

Zákazníci hodnotí atributy značky ŠKODA z hlediska důležitosti (dle škály 1–10) spíše průměrně (v rozmezí 4–7 bodů) a z hlediska spokojenosti (pomocí známek 1–5) spíše nadprůměrně (v rozmezí 1,5–3), což potvrzuje jejich spokojenost a oddanost ke značce ŠKODA.

- **Jaké prvky firemní identity ŠKODA AUTO patří mezi ty nejdůležitější?**

Na základě analýzy sekundárních dat lze říci, že mezi nejdůležitější prvky firemní identity ŠKODA AUTO s ohledem na image značky, patří především firemní design a firemní komunikace, které spolu velice úzce souvisí. Firemní komunikace, jež je vnějším projevem firemní identity, odráží navenek vizuální jazyk značky ŠKODA, který je ve své podstatě jednoduchý, ale zároveň vysoce emocionální. Tyto prvky dále rozvíjí firemní kulturu i samotný produkt a zároveň vyjadřují směr, chování a činnosti Společnosti.

- **Do jaké míry se shoduje identita značky s její image?**

Dle provedeného výzkumu lze tvrdit, že identita značky ŠKODA se s její image s větší pravděpodobností skutečně shoduje. Shodu lze spatřit konkrétně v základních hodnotách identity (tj. být jako značka lidská a usnadňující) i v oblasti prvotních asociací, které jsou v souladu se zdůrazňovanými hodnotami značky ve většině reklam. Shodu lze dále shledat i v oblasti emocí, kdy u respondentů převládá pocit spokojenosti a bezpečí v souvislosti se značkou ŠKODA.

Objevují se však i oblasti, ve kterých se identita a image značky ŠKODA rozchází. Jedná se konkrétně o jednu ze základních hodnot identity značky (tj. být jako značka překvapující), jež v sobě dále skrývá být: nápaditá, výhodná, s emocionálním krystalickým designem. Tyto skryté charakteristiky hodnotili respondenti v rámci výzkumu nejhůře a ukázalo se, že je příliš nevnímají, ani s ohledem na asociace, ani v souvislosti s reklamami na značku ŠKODA. Společnost by se proto měla více zaměřit na komunikaci nového krystalického designu značky a posílit jeho vnímání v očích svých zákazníků.

9 Vlastní návrhy řešení

Na základě provedení primárního výzkumu a analýzy sekundárních dat byla následně navržena možná doporučení pro marketingovou komunikaci firmy ŠKODA AUTO, která by mohla pomoci posílit některé hodnoty identity značky, které zákazníci dle provedené analýzy image značky zatím moc nevnímají.

9.1 Reklamní spot propojující současný krystalický design ŠKODA s českou historií

U velkých úspěšných společností jako je právě ŠKODA AUTO, která má velmi propracovanou marketingovou komunikaci značky, se jen obtížně hledají kritická místa, na které by se měla Společnost ještě zaměřit.

Avšak provedená analýza image značky ŠKODA odhalila drobná úskalí ve vnímání nového více emocionálního ŠKODA CI mezi zákazníky firmy ŠKODA AUTO, jenž vyzdvihuje krystalické prvky designu značky.

Autorka diplomové práce na toto zjištění reaguje první návrhem, kterým je krátký poutavý televizní reklamní spot, jenž by prolínal design nových modelů ŠKODA se sklárnou či historickými památkami českého kubismu, z nichž nový krystalický design značky ŠKODA vychází. Tento reklamní spot by měl plnit spíše funkci informační a vzdělávací a měl by tak posílit propojení krystalických prvků se značkou ŠKODA v myslích široké veřejnosti. Provedený výzkum odhalil, že většina oslovených respondentů si tyto nové rysy se značkou ŠKODA nespojuje. Jen 10 % respondentů (6 mužů a 4 ženy) označilo v dotazníkovém šetření, že se jim tyto prvky vybaví v souvislosti se značkou ŠKODA, což je poměrně málo vzhledem k tomu, že nové ŠKODA CI je komunikováno firmou již od roku 2016.

Vzhledem k tomu, že ŠKODA AUTO běžně využívá televizní reklamní spoty ke své propagaci, lze návrh autorky podložit jak z procesního, tak i z ekonomického hlediska. Oddělení marketingu ŠKODA AUTO zabývající se komunikačními strategiemi a jejich obsahem se na podnět autorky tímto návrhem již zabývalo a rozhodlo se, realizovat ho. V současné době je tento návrh v rámci přípravné fáze v jednání s reklamní agenturou.

Celková příprava televizního reklamního spotu, dle informací od pracovníků marketingu ŠKODA AUTO, většinou trvá půl roku, než je spot oficiálně zveřejněn. Na celém projektu většinou spolupracují dvě externí agentury – hlavní reklamní agentura společně s mediální agenturou. Reklamní agentura zpracovává kreativní koncepci a mediální agentura se stará o výběr vhodných médií a formátů, ve kterých se bude reklamní spot dále šířit.

Cílovou skupinu pro navrhovaný reklamní spot – neboli „brand kampaň“, jejímž cílem je propojit nový krystalický design značky ŠKODA s výrobou českého křišťálu a památkami českého kubismu, tvoří prakticky celá populace ČR – zejména středně mladá generace ve věku 25–50 let, která se zajímá o značku ŠKODA a zároveň o nové trendy a inovace. ŠKODA AUTO se snaží, aby reklamní spoty na její značku byly co nejvíce modulární, tzn. aby spot obsahoval více různých příběhů, díky nimž může Společnost snadno oslovit široké spektrum zákazníků. Reklamní spoty se většinou zpracovávají v délce 30 nebo 15 sekund, přičemž je nejprve za účelem upoutání pozornosti spuštěn delší formát videa, který je postupem času nahrazen kratším připomínacím videem.

Celková cena za „brand kampaň“ tohoto typu se pohybuje, dle informací od pracovníků marketingu ŠKODA AUTO, v rozmezí 200–500 tisíc EUR². Konečná výše nákladů závisí na tom, zda se jedná o kampaň globální či o kampaň pouze pro vybraný trh. V celkové ceně jsou zahrnuty náklady na předprodukci, produkci, postprodukci, prodej a distribuci reklamního spotu. Pro bližší představu se jedná především o náklady: za odvedenou práci obou agentur, za režiséra a jeho tým, za mzdy pro herce a další účinkující, za kameramany, osvětlovače, zvukaře, střihače včetně zajištění techniky, za pronájem prostorů určených k natáčení, za nákup všech potřebných práv včetně nákladů na konečnou distribuci spotu k divákům. Výběr konkrétních televizních stanic a vysílacích časů si řídí jednotlivé trhy samy. Většinou však velké úspěšné společnosti jako je právě ŠKODA AUTO usilují o promítání svých reklamních spotů v hlavním vysílacím čase (tj. 19–23 hod) na začátku nebo na konci reklamní pauzy, kdy se diváci vrací ke svým pořadům. Tento fakt také ovlivňuje konečnou výši ceny.

² Jedná se o cenovou kalkulaci německé reklamní agentury pro oddělení marketingu ŠKODA AUTO

Měřitelnost účinnosti tohoto typu „brand kampaně“ je obtížná, protože jejím cílem není zvýšit prodejnost, ale posílit jméno a image značky v povědomí široké veřejnosti. I pro tento účel využívá ŠKODA AUTO externí agenturu, která provádí pravidelný monitoring značky, v rámci něhož sleduje a čtvrtletně vyhodnocuje sledovanost reklam značky ŠKODA a navrhuje adekvátní opatření pro zlepšení jejich účinnosti.

9.2 Komunikační kampaň se slavnou osobností

Pro posílení hodnot identity značky, u nichž bylo při provedeném výzkumu image značky zaznamenáno horší hodnocení respondentů a zároveň největší odklon v názorech mužů a žen (viz Obr. 37), tj. být jako značka překvapující, lidská a odpovědná, byla autorkou navržena komunikační kampaň se slavnou osobností.

Tváří této kampaně by se dle autorky diplomové práce měla stát slavná populární osobnost, která má značnou publicitu nejen u velké části populace v ČR, ale i v celosvětovém měřítku. Tato osobnost by měla být zvolena s ohledem na aktuální dění ve společnosti a měla by se přiměřeně vztahovat k danému tématu. Zároveň by měla působit důvěryhodně, přitažlivě a inspirativně, jelikož má sdělovat charakteristiku image značky ŠKODA cílovému segmentu.

Za účelem posílení hodnot – být více značkou lidskou, překvapující a odpovědnou i s ohledem na dosavadní sponzoringové aktivity značky ŠKODA v oblasti sportu, byly autorkou jako doporučovatelé této značky navrženy české snowboardistky Ester Ledecká či Eva Samková. Jedná se o mladé úspěšné Češky, které svými výkony překvapily především na Zimních olympijských hrách (dále jen ZOH) v Pchjongčangu v roce 2018. Ester Ledecká, jako první sportovec v olympijské historii, získala na ZOH v Pchjongčangu hned dvě zlaté medaile, když nejprve vyhrála superobří slalom v alpském lyžování a poté paralelní obří slalom na snowboardu. Získala zároveň titul Sportovec roku 2018 v ČR a od prezidenta ČR státní Medaili Za zásluhy. Naproti tomu Eva Samková je olympijskou vítězkou ze ZOH 2014 v Soči a bronzovou medailistkou následujících ZOH v Pchjongčangu. Eva Samková společně s Tomášem Krausem, Českou televizí a společností Snow Nomads natočila cestopisný dokument o dvacetidenním cestování po Rakousku, Slovinsku a Itálii, který si po odvysílání získal značný ohlas mezi českými

diváky a v němž Eva jako hlavní aktérka překonává své vlastní hranice při řadě aktivit. Podobnost tohoto pořadu s televizními reklamními spoty na vozy značky ŠKODA, které na svých cestách zdolávají nejrůznější druhy terénů, je v tomto směru nepřehlédnutelná.

Ve vazbě na současnou globální komunikační kampaň značky ŠKODA, která má název „*For Whatever Drives You*“, shledává autorka výše uvedené slavné osobnosti za vhodné, jelikož vzbuzují národní hrdost, zároveň vynikají svými překvapivými výkony ze ZOH i svými povahovými rysy, které je stejně jako značku ŠKODA neustále pohání vpřed. Značku ŠKODA by tak mohly posílit a inspirovat svou cestou za úspěchem nebo jen tím, jak si dokáží užívat život. Toto by též mohlo motivovat zákazníky firmy ŠKODA AUTO, především z řad mladé generace, k tomu, aby dělali, co je baví. Prostřednictvím odhodlání, vášně, rozmanitosti a cílevědomosti obou dívek by bylo možné posilovat a stále více emocionalizovat značku ŠKODA v očích i myslích zákazníků.

Jedná se o návrh k zamyšlení. Pokud by se ŠKODA AUTO rozhodla realizovat ho, musela by nejprve oslovit zmíněné snowboardistky a začít s nimi jednat. Z tohoto důvodu nelze tento návrh zatím ekonomicky podložit. Je nutné však poznamenat, že se nejedná o jednoduchou a levnou záležitost, nýbrž o dlouhodobou kampaň za milióny korun.

Závěr

Tématem této diplomové práce byla čím dál více se rozvíjející problematika firemní identity a image, jež si autorka zvolila na základě své vlastní iniciativy a zájmu o podnik. Hlavním cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat identitu vybrané značky podniku, kterou si vytváří podnik sám o sobě, a následně ji porovnat s její image neboli s tím, jak ji vnímají jeho zákazníci.

Pro dosažení stanoveného cíle bylo třeba nejprve popsat a vysvětlit klíčové pojmy týkající se firemní identity a jejich prvků, významu a hodnoty značky a vztahu k firemní image. Následně v praktické části práce byla nejprve představena vybraná společnost – ŠKODA AUTO a.s. včetně její historie, filozofie i strategických cílů. Poté byla značná pozornost věnována v rámci sekundárního výzkumu firemní identitě „ŠKODA CI“, jež je definována závazným firemním předpisem – tzv. CI/ CD Manuálem značky ŠKODA. Tento manuál byl detailně popsán tak, aby si čtenář dokázal představit, co je jeho obsahem a z čeho vychází jednotlivé prvky firemní identity, kterými jsou: firemní design, komunikace, kultura a produkt, jež byly následně také popsány. Poté, na základě literární rešerše v oblasti metodických přístupů k analýze image, byl dle dílčích cílů a položených výzkumných otázek sestaven dotazník, zvolen vzorek respondentů a navržena metoda sběru dat – dotazování formou tištěného dotazníku. Vzhledem k tomu, že autorka neměla k dispozici seznam kontaktů na zákazníky, rozmístila celkem 100 tištěných dotazníků do čtyřech autorizovaných servisů a dealerství značky ŠKODA ve vybraných krajích ČR (po 25 kusech). Konkrétně se jednalo o Liberecký, Středočeský a Královéhradecký kraj, aby oslovila co možná nejreprezentativnější výběrový vzorek respondentů. Tyto kraje ČR byly vybrány z toho důvodu, že byly autorce nejdostupnější z hlediska geografické vzdálenosti a časové i finanční náročnosti. Dotazníky obdrželi respondenti od pracovníků servisu či dealerství a vyplňovali je během čekání na vyřízení jejich požadavku. Následně, po sběru dat, bylo dotazníkové šetření vyhodnoceno a byla prokázána s velkou mírou pravděpodobnosti shoda firemní identity s její image.

Na základě provedené analýzy sekundárních dat a primárního výzkumu, jež zahrnoval provedení kvadrantové analýzy a aplikování metody sémantického diferenciálu, lze tvrdit, že hlavní cíl práce byl splněn. Provedený výzkum prokázal, že identita a image značky

ŠKODA se s velkou mírou pravděpodobnosti shodují a zároveň upozornil na některé oblasti identity značky, které by měly být lépe komunikovány podnikem, aby si je zákazníci se značkou více spojili. Dále výzkum prokázal, že u oslovených respondentů převažuje spíše pozitivní názor na značku ŠKODA, k níž respondenti zastávají kladný a konzistentní postoj, jenž se projevuje v jejich loajalitě ke značce.

V reakci na zjištěné odlišnosti identity a image značky ŠKODA se autorce jako nejdůležitější jeví propojení nového krystalického designu značky ŠKODA s jeho historií. Výzkumem bylo zjištěno, že pouze 10 % oslovených respondentů si tyto nové modernizující krystalické prvky designu značky vycházející z výroby českého křišťálu a období českého kubismu, které jsou součástí nové identity značky od roku 2016, spojuje s image značky ŠKODA. Z tohoto důvodu autorka navrhla doporučení pro zlepšení současné situace, kterým by mělo být vytvoření krátkého informačního televizního reklamního spotu, jenž by propojil design nových modelů ŠKODA s rukodělným uměním výroby českého křišťálu včetně kubistických památek v ČR, ze kterých motiv nového designu ŠKODA pochází.

Dále autorka doporučila podniku zavedení nové komunikační kampaně, která by využívala jako doporučovatele značky v reklamě slavnou osobnost. Motivem pro tento návrh bylo posílení hodnot identity značky ŠKODA, u nichž bylo zaznamenáno výzkumem horší hodnocení respondentů a zároveň největší odklon v názorech mužů a žen. Jednalo se o hodnoty „lidskost, překvapivost a odpovědnost“, na což autorka reagovala doporučením mladých úspěšných českých snowboardistek Ester Ledecké či Evy Samkové. K tomuto rozhodnutí autorku přivedly tyto dívky nejen díky svým skvělým překvapivým výkonům ze ZOH 2019 v Pchjončangu, ale i díky svým charakterovým vlastnostem, které je stejně jako značku ŠKODA neustále pohání vpřed. Toto by, dle osobního názoru autorky, mohlo značku ŠKODA více posílit a emocionalizovat v očích i myslích zákazníků a zároveň je inspirovat k tomu, aby dělali, co je baví (což je i současným cílem globální komunikační kampaně ŠKODA s názvem „*For Whatever Drives You*“).

Závěrem autorka věří, že její práce přispěje k lepším výsledkům marketingové komunikace ŠKODA AUTO a k dosažení úplné shody identity značky a její image na českém trhu. Zároveň autorkou sestavený dotazník může Společnost jednoduše aplikovat za účelem

zjištění vnímání identity značky a její image i v globálním měřítku po celém světě – v případě jeho převedení do elektronické formy a přeložení do cizích jazyků. Autorka osobně podotýká, že jí samotnou zpracování této práce obohatilo o nové poznatky, díky kterým měla možnost zdokonalit se v oblasti marketingu a prohloubit si tak své teoretické znalosti získané studiem.

Seznam použité literatury

- AAKER, David. 2003. *Brand Building: Budování obchodní značky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-885-6.
- BARICH, Howard and Philip KOTLER. 1991. A Framework for Marketing Image Management: *Sloan Management Review*. 32(2), 94-104. ISSN 0019-848X.
- BELCH, George and Michael BELCH. 2015. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. International Edition. Singapore: McGraw-Hill Education, ISBN 978-981-4575-11-9.
- ČERVOVÁ, Lenka. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-013-2.
- FORET, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- KELLER, Kevin Lane. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOHOUT, Jaroslav. 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-006-6.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. 16/e. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcon GOODMAN and Torben HANSEN. 2016. *Marketing Management*. 3rd Edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09323-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80.247-3155-1.
- MACKEOVÁ, Petra. 2018. Odborný koordinátor ŠKODA CI/CD

- MELEWAR, T. C. 2008. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-40527-0.
- OLINS, Wally. 2009. *O značkách*. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-0158-4.
- RUGHASE, Olaf G. 2006. *Identity and Strategy: How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy that Works*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-84542-310-0.
- SHARP, Byron. 2018. *Jak se budují značky: Co obchodníci nevědí*. Praha: DOBROVSKÝ. ISBN 978-80-7390-618-4.
- ŠKODA AUTO a.s. 2017. *Driven by Design: VALUES. VISIONS. ŠKODA*. teNeues Publishing Group. ISBN 978-3-96171-003-4.
- Škoda-auto.cz. 2018. Historie [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>
- Škoda-auto.cz 2019. Modely [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/modely/prehled#any>
- ŠKODA AUTO a.s. 2019^a. *ŠKODA BRANDBOOK*.
- ŠKODA AUTO a.s. 2018^a. *ŠKODA CI/CD Communication Guildeline*. Version January.
- ŠKODA AUTO a.s. 2018^b. *ŠKODA Global Brand Strategy*.
- ŠKODA AUTO a.s. 2018^c. *Výroční zpráva za rok 2017*.
- ŠKODA AUTO a.s. 2019^b. *Zaměstnanecký portál ŠKODA*.
- ŠTARCHOŇ, Peter a kol. 2015. *Značky a český zákazník*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-76-7.
- TAHAL, Radek a kol. 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.
- VENZHÖFEROVÁ, Nikola. 2015. *Firemní identita, image, kultura*. Liberec. Diplomová. EF TUL. Vedoucí práce Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2014. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4843-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Seznam příloh

| | |
|--------------------------|-----|
| Příloha A: Dotazník..... | 107 |
|--------------------------|-----|

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

tímto bych Vás, zákazníka značky ŠKODA, chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku pro účely diplomové práce, jejímž hlavním cílem je porovnat firemní identitu ŠKODA AUTO a image této značky. Tento dotazník je zcela anonymní a získaná data budou výhradně použita pro účely této diplomové práce. Jeho vyplnění Vám zabere cca 5 minut. Předem Vám mnohokrát děkuji za jeho vyplnění ☺.

1) Jaké z uvedených modelů značky ŠKODA jste:

- v minulosti vlastnil/a – *Svou odpověď/í zakroužkujte.*
 - doposud ještě vlastníte – *Svou odpověď/í podtrhněte.*
 - v budoucnu byste chtěl/a vlastnit – *Svou odpověď/í označte hvězdičkou.*
- | | | |
|--------------------------|---------------|----------------|
| a) ŠKODA 105/120/125/130 | h) FABIA II | o) FABIA III |
| b) ŠKODA 100/110/1000 | i) OCTAVIA II | p) OCTAVIA III |
| c) FAVORIT | j) SUPERB II | q) SUPERB III |
| d) FELICIA | k) ROOMSTER | r) KODIAQ |
| e) FABIA I | l) YETI | s) KAROQ |
| f) OCTAVIA I | m) CITIGO | |
| g) SUBERB I | n) RAPID | |

2) Doporučil/a byste tento model/y ŠKODA i dalším lidem?

- a) Rozhodně ano. b) Spíše ano. c) Nevím. d) Spíše ne. e) Rozhodně ne.

3) Dall/a byste přednost při další příležitosti jiným značkám?

- Pokud ano uveďte, kterým značkám a z jakého důvodu.* a) ANO b) NE

Jiná značka:.....

Důvod:.....

4) Jak vnímáte značku ŠKODA?

- a) typicky jako českou značku b) jako součást německého koncernu VW GROUP

5) Co se Vám vybaví, když se řekne značka ŠKODA? *Napište svou odpověď vlastními slovy.*

Jako první se mi vybaví:.....

Dále se mi vybaví: *Vyberte max. 3 spojení.*

- | | |
|--------------------------------------|---|
| a) Logo značky: Okřídlený letící šíp | d) Rallye |
| b) Slogan: „Simply Clever“ | e) Sponzoring (např. Lední hokej, Tour de France) |
| c) Laurin a Klement | f) Nápadně ostré krystalické prvky v designu značky |

6) Jaké emoce ve Vás tato značka vyvolává?

- | | | | | |
|------------------|-------------|---------------|--------------|------------------|
| a) spokojenost | c) radost | e) nápaditost | g) zvědavost | e) pocit bezpečí |
| b) nespokojenost | d) zklamání | f) znučenost | h) strach | j) jiné:..... |

7) Seřadte uvedené charakteristiky vozů značky ŠKODA od 1 do 10 podle toho, jak jsou pro Vás důležité. *1= nejdůležitější vlastnost, 10= nejméně důležitá vlastnost*

- | | |
|--|-------------------------------|
| a) design (vzhled) | f) výkon |
| b) výbava | g) spotřeba |
| c) cena | h) ceny náhradních dílů |
| d) barva | i) servisní služby |
| e) velikost zavazadlového prostoru | j) bezpečnost |

8) Ohodnoťte uvedené charakteristiky vozů značky ŠKODA známkami 1 - 5 dle Vaší spokojenosti. *1=nejlepší hodnocení, 5=nejhorší hodnocení*

- | | |
|--|-------------------------------|
| a) design (vzhled) | f) výkon |
| b) výbava | g) spotřeba |
| c) cena | h) ceny náhradních dílů |
| d) barva | i) servisní služby |
| e) velikost zavazadlového prostoru | j) bezpečnost |

