

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

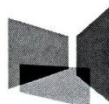
Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Značka a její komunikace u autonomních automobilů Diplomová práce

Bc. Tomáš HODAN

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Tomáš Hodan**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Název tématu: **Značka a její komunikace u autonomních automobilů**

Cíl: Analýza marketingové komunikace a vztahu zákazníka ke značce na současném trhu s automobily a vývoj tohoto vztahu s příchodem autonomních automobilů. Návrh marketingové komunikace autonomních vozů na základě teoretických východisek.

Rámcový obsah:

1. Autonomní automobily: definice a rozdělení
2. Funkce a prvky značky v automotive
3. Specifika a trendy marketingové komunikace v automotive
4. Vztah zákazníků ke značce v automotive a jeho vývoj s příchodem autonomních automobilů
Význam značky, vnímání značky, povědomí o značce, vztah zákazníka ke značce, loajalita ke značce
5. Návrh marketingové komunikace autonomních automobilů

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KELLER, K L. *Strategické řízení značky*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
2. PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Grada Publishing, 2019. 328 s. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.
3. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing.: Sixteenth edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.
4. KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Pearson, 2016. 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
5. KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Grada Publishing, 2016. 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
6. AAKER. A. *Brand Building: Budování značky*. 1. Vyd. BRNO : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. .
7. DORČÁK, P. – ŠTRACH, P. – POLLÁK, F. Analytical View of the Perception of Selected Innovative Approaches in Marketing Communications. *Quality Innovation Prosperity*. 2015. sv. 19, č. 1, s. 74–84. ISSN 1335-1745.
8. SIEGLOVÁ, D. *Advertisement Wars? Watch Whom Your Really Offend*. 1. vyd. Düren, Germany: Shaker Verlag, 2019. 355 s. ISBN 978-3-8440-6652-4.
9. ŠTRACH, P. Deploying hybrid warfare strategies: Demarketing and communications denial. *Marketing Science & Inspirations*. 2019. sv. XIV, č. 1, s. 50–51. ISSN 1338-7944. URL: https://www.mins.sk/wp-content/uploads/2019/05/MSI_v14_iss1.pdf
10. NAKAYAMA, T. – MARTIN, J. *Intercultural Communication in Contexts*. Boston: McGraw-Hill, 2017. 576 s.
11. USUNIER, J. – LEE, J A. *Marketing across Cultures*. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-75773-3.
12. COLE, Aaron. Brand won't matter for many self-driving car adopters in the future. Green car reports: News [online]. El Seguendo: Green car reports, 2019, 18. 9. 2019. Dostupné z: https://www.greencarreports.com/news/1125075_survey-brand-won-t-matter-for-many-self-driving-car-adopters-in-the-future
13. OLSON, Erik L. International Journal of Technology Marketing: Will songs be written about autonomous cars? [online]. 2017. Ženeva: Inderscience, 2017. ISSN 1741-8798. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/312406545_Will_songs_be_written_about_autonomous_cars_The_implications_of_self-driving_vehicle_technology_on_consumer_brand_equity_and_relationships
14. WOISETSCHLÄGER, David M. Consumer Perceptions of Automated Driving Technologies: An Examination of Use Cases and Branding Strategies. WOISETSCHLÄGER, David M. *Autonomous Driving*. Berlín: Springer, 2015, s. 687-706. ISBN 978-3-662-48845-4

Datum zadání diplomové práce: duben 2020


Termín odevzdání diplomové práce: červen 2021

L. S.


doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.
Věducí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Bc. Tomáš Hodan
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

.....

Děkuji doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Značka.....	9
1.1 Význam značky.....	10
1.2 Hodnota značky.....	12
1.2.1 Povědomí o značce.....	13
1.2.2 Věrnost značce.....	13
1.2.3 Vnímaná kvalita značky.....	14
1.2.4 Asociace spojené se značkou.....	15
1.3 Identita a image značky.....	16
1.4 Inovace produktu a vliv na značku v automotive.....	18
2 Marketingová komunikace v automotive.....	20
2.1 Cíle marketingové komunikace.....	21
2.2 Strategie marketingové komunikace.....	27
2.3 Komunikační mix v automotive.....	28
2.3.1 Reklama.....	30
2.3.2 Podpora prodeje.....	32
2.3.3 Public relations.....	33
2.3.4 Přímý marketing.....	35
2.3.5 Osobní prodej.....	37
2.3.6 Sponzoring.....	38
3 Autonomní vozy.....	41
3.1 Stupně autonomního řízení.....	42
3.2 Nová konkurence s příchodem autonomních vozů.....	44
4 Význam značky automobilů s příchodem autonomních vozů.....	47
4.1 Vývoj asociací značky s příchodem autonomních vozidel.....	49
4.2 Vývoj vztahu zákazníka s příchodem autonomních vozů.....	53
5 Návrh modelu marketingové komunikace autonomních vozů pro OEM.....	55
Závěr.....	59
Seznam literatury.....	61
Seznam obrázků a tabulek.....	72

Seznam použitých zkratek a symbolů

AI	Artificial intelligence
AMA	American Marketing Association
CI	Corporate identity
CIC	Consumer-initiated communication
CNG	Compressed Natural Gas
CRM	Customer relationship management
CSR	Corporate Social Responsibility
FIC	Firm-initiated communication
GDPR	General Data Protection Regulation
KPI	Key performance indicator
OEM	Original Equipment Manufacturer
OTA	Over the air
PR	Public relations
QR	Quick Response
R&D	Research and development
SAE	Society of Automotive Engineers

Úvod

Trh s automobily čeká, po právě probíhající elektrifikaci, další významná změna, kterou způsobí příchod plně autonomních vozidel. Dostupnost této technologie bývala donedávna tématem spojovaným se sci-fi filmy, díky pokroku ve vývoji potřebných technologií se možnost plně autonomního řízení s prvními prototypy těchto vozů mění na realitu. Než bude možné tyto automobily komerčně uvést na trh, bude třeba vyřešit řadu právních a technických problémů. V mezidobí by se měli tradiční výrobci automobilů začít zaobírat riziky a příležitostmi, které uvedení této technologie na trh může přinést. Užívání autonomních vozů bude mít hned několik výhod, jak pro uživatele, tak pro veřejnost, ale výrobcům se nejdříve musí podařit přesvědčit všechny *stakeholdery* o tom, že jsou plně autonomní vozy zcela bezpečné. Pokud se tak nestane, k tomuto přechodu nikdy nedojde. Dalším z významných rizik pro některé značky bude změna vztahu zákazníka se značkou, poté co se z řidiče stane „pouhý“ pasažér a zážitek z jízdy již nebude moci být hlavním poselstvím značky. Mezi předpokládaná rizika patří také změna významu asociací značek a jejich potenciální ztráta, která může mít eventuálně negativní dopad i na hodnotu značky, kterou *OEM* poctivě budují již několik desetiletí. Dalším rizikem pro tradiční výrobce bude vstup nové konkurence na trh s automobily, která může způsobit ztrátu tržních podílů a zisků. Autonomní vozy představují riziko i pro tradiční koncept vlastnictví vozu, díky kterému značky dnes prodávají vozy soukromým zákazníkům. Tato změna by měla negativní dopad na prodávané objemy, a dokonce i hodnotu a *image* značky. Aby *OEM* zmírnili veškerá rizika a využili příležitosti, bude třeba využít nové promyšlené marketingové komunikace na základě specifik jednotlivých značek, která budou zohledňovat jejich přednosti a cílovou skupinu zákazníků.

Cílem teoretické části diplomové práce je rešerše teoretických východisek týkající se značky a jejich prvků a popis aktuálního stavu marketingové komunikace a prvků marketingového komunikačního mixu, které jsou využívány pro prostředí *automotive*. Cílem praktické části je úvaha nad možným budoucím vývojem značky a její komunikace s příchodem autonomních vozů z pohledu *OEM*. Dále pak úvaha nad potenciálními riziky pro tradiční značky, která jsou spojována s příchodem autonomních vozů na trh. Následně práce navrhuje marketingovou komunikaci

autonomních vozů, a sice pro tradiční značky automobilů metodou *best practices*, která zohledňuje dříve zjištěná a sledovaná potenciální rizika a klíčové faktory.

1 Značka

První kapitola definuje *branding* a značku a její jednotlivé prvky na teoretické úrovni a uvádí jednotlivé příklady. První podkapitola se zaměřuje na význam značky pro zákazníky a samotné společnosti. Navazující podkapitola se podrobněji zabývá podstatou hodnoty značky. Jednotlivé části hodnoty značky jsou podrobně rozebrány a jsou u nich uvedeny názorné příklady z prostředí *automotive*. V kapitole je dále popsána podstata identity a *image* značky a jejich rozdíl. V závěru se kapitola zabývá vlivem inovací na značku a její vnímání v prostředí *automotive*.

Brand management neboli budování značky a její spravování patří dnes mezi nejdůležitější a zároveň nejsložitější úkol marketérů. *Branding* lze definovat jako: „obdaření výrobku nebo služby silou značky“ (Kotler a Keller, 2013, str. 281). *Branding* se stal tak důležitým, že dnes téměř všechny produkty jsou propojené se značkou (Kotler a Armstrong, 2016).

Společně s vývojem *brandingu* se postupně rozvíjí i chápání samotné podstaty značky. Značku je možné v rámci moderního marketingu definovat více způsoby. Americká marketingová asociace definuje značku jako „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v rámci konkurence daného trhu*“ (American Marketing Association, 2017, volný překlad). Pokud tedy společnost nebo reklamní agentura navrhne např. nové logo nebo jméno pro produkt, podle definice AMA vytváří novou značku (Keller, 2007). Tuto definici dnes lze považovat spíše za základ pro moderní definici značky. AMA definice značky odkazuje na dobu, kdy značka byla využívána pouze jako rozlišovací znak u spotřebního zboží pro jednotnou kvalitu, množství a cenu. Značka tedy pouze zaručovala zákazníkovi, že produkt není falšovaný nebo ředěný a je neustále vyráběn ve stejné kvalitě. Tyto charakteristiky produktu však moderní zákazník i společnosti považují za samozřejmost (Olins, 2009).

Tento fakt je důvodem, proč se celá řada manažerů s dlouholetou praxí shoduje na tom, že definice AMA plně nevystihuje pojem značka v moderní době na globálním trhu. Odborníci považují moderní značku za něco, co se dostalo lidem do povědomí, je považováno za ustálený pojem a udržuje si postavení v rámci komerční sféry. Díky těmto názorům se tak v marketingu začaly rozlišovat pojmy značka a Značka

s velkým Z (často se v českém jazyce místo pojmu Značka používá pojem *brand*) (Keller, 2007).

Na základě tohoto vývoje definoval Keller **brand** takto: „Značka je produkt, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby“ (Keller, 2007, str. 34). Tato definice se zaměřuje především na novou část chápání pojmu *brand*. Definice *brandu* od Kotlera využívá jako spojení obou těchto pohledů na značku a zní následovně: „Značka je název, výraz, značka, symbol nebo design nebo jejich kombinace, která identifikuje výrobce nebo prodejce produktu nebo služby. Značka je pro spotřebitele důležitou součástí produktu a představuje pro zákazníka přidanou hodnotu. Zákazník přikládá značkám význam a rozvíjí vztahy s danou značkou. Značky tak mají význam i nad rámec fyzických atributů produktu“ (Kotler a Armstrong, 2016, str. 263, volný překlad).

1.1 Význam značky

Idea moderní značky několikanásobně předčila očekávání původních tvůrců, kterými byli marketingoví experti velkých firem a marketingových agentur. Využití a význam značky sahá mnohem dále, než bylo původně očekáváno. Značky dnes neovlivňují pouze komerční sféru, jak tomu bylo původně zamýšleno, ale mají obrovský vliv i na kulturní a společenskou sféru. Vliv značek můžeme vidět téměř ve všech oborech. Například ve vzdělávání, kdy ambiciózní a nadaní studenti z celého světa chtějí studovat na *Ivy League* školách v USA, jako jsou např. Yale nebo Harvard. Ve sportu, kdy sportovci chtějí nosit právě ty boty, které při zápasech obouvá jejich nejoblíbenější hráč. Dalším příkladem pak může být cestování, kde se hotely řetězce Hilton staly značkou představující prestiž, luxus a skvělé služby. Značka má také obrovský význam v oblasti *automotive*, automobiloví nadšenci sní o pořízení sportovního vozu značky Porsche, která představuje vrchol v požitku ze řízení. Spotřebitel hledající kvalitu a spolehlivost za rozumnou cenu se pak obrací na *dealery* značky Toyota (Olins, 2009). U významu značky je však nutné rozlišovat pohled **spotřebitele** a **společnosti**.

Z pohledu **spotřebitele** má značka hned několik funkcí. Značka slouží jako identifikátor původu zdroje služby či výrobce produktu. Na základě zkušenosti s výrobkem nebo službou od dané značky a s marketingovým programem, který je s produktem spojen, si zákazník vytváří na značku určitý názor a očekávání na

kvalitu, zákaznické zkušenosti a další vlastnosti. Při dalších nákupech slouží tyto zkušenosti s jednotlivými značkami, jako jedny z hlavních zdrojů pro nákupní rozhodování (Kotler a Keller, 2013).

Mezi spotřebitelem a značkou se tedy vytváří určitý vztah. V tomto vztahu spotřebitel důvěřuje tomu, že značka bude konzistentně dosahovat stejné kvality, používat stejné nebo lepší distribuční cesty a bude držet cenovou hladinu na přiměřené úrovni, díky tomu bude zákazníkovi přinášet užitek. Pokud je značka schopná dostát této představě v mysli zákazníka, pokračuje zákazník v nákupu jejích produktů (Aaker, 2003).

Z definice *brandu* však vychází, že výhoda pro spotřebitele nemusí být pouze z pohledu funkčnosti. Značky pomáhají při tvorbě *image* jejích spotřebitelů. Specifické značky jsou užívány specifickými skupinami. Například jedna skupina bude používat značky Brooks, Asics nebo Hoka One typické pro běžeckou komunitu, a naopak jiná skupina lidí bude nosit značky jako Labution, Dior nebo Dolce Gabana typické pro módní nadšence. Toto profilování pomocí značek je pozorovatelné i při nákupu automobilů. Jako příklad lze použít dvě skupiny. První skupina manažerů, kteří při nákupu vozu budou zvažovat spolehlivost, ale zároveň prestiž značky, ti se budou zajímat o luxusní sedany nebo vozy SUV např. od značek BMW, Mercedes Benz, Audi, Lexus nebo Volvo. Naopak druhá skupina mladých automobilových nadšenců s menším *budgetem* bude hledat ostré *hatchbacky* například z továren Volkswagen, Renault, Peugeot nebo MINI. V případě obou skupin pak budou tyto vozy odrážet jejich osobnost, rysy a hodnoty, a budou se podílet na tvorbě jejich vlastní *image* (Keller, 2007).

Značka má význam i pro samotnou **společnost**. Značka jí umožňuje snadnější monitorování výrobků v zásobách a účetních záznamech. Značka má také nepostradatelnou funkci pro společnost v oblasti právní, kde slouží jako legální ochrana pro jedinečné rysy nebo aspekty produktu. Samotná značka pak může být chráněna registrovanou ochrannou známkou, výrobní postup patentem, obaly a *design* jsou chráněny právem duševního vlastnictví. Právně vymezené duševní vlastnictví spojené se značkou umožňuje společnosti investovat do značky se schopnostmi ovlivňovat chování zákazníků a zajistit tak společnosti, pod podmínkou správného řízení, konkurenční výhodu a s ní spojený profit (Kotler a Keller, 2013).

1.2 Hodnota značky

Význam značky byl v minulosti zanedbáván, z toho důvodu byla samotná značka opomíjena při tvorbě firemních strategií. V 80. letech byl marketingovými odborníky vyvinut koncept hodnoty značky. Na tento koncept existuje mnoho pohledů a hodnota značky byla definována mnoha způsoby. Většina definic se však shoduje v následujícím. Hodnotu značky z pohledu zákazníka i společnosti představují přidané hodnoty, které přímo nebo nepřímo získal produkt či služba díky spojení se značkou, na základě předchozích marketingových aktivit zaměřených na značku. Hodnota značky se dá tvořit mnoha způsoby. Hodnota značky je v moderním marketingu používána pro výklad marketingových strategií a je považována za jedno z hlavních měřítek pro účinnost marketingových strategií (Keller 2007).

Je nutné uvést, že hodnota značky může mít jak pozitivní, tak negativní dopad. Pokud spotřebitelé reagují na značku příznivěji než na obecnou nebo neznačkovou verzi stejného produktu, jedná se o efekt pozitivní. Pokud ovšem spotřebitelé reagují na značkovou verzi produktu méně příznivě než na neznačkovou verzi, jedná se o negativní dopad hodnoty značky na produkt či službu. Hodnoty, které určují sílu značek a jejich hodnotu jsou rozdílné (Kotler a Keller, 2013). Některé značky například: Nike, BMW nebo Volvo se stávají ikonami, které si udržují svoji hodnotu a sílu na trhu po celá léta, dokonce i generace. Naopak „nové“ značky jako jsou například Lululemon, Tesla nebo Koenigsegg dokáží u spotřebitelů vzbudit, poskytnout jedinečné výhody a spolehlivé služby. Díky tomu tyto značky často vyhrávají na trhu, i přes jejich relativně krátkou historii. Jejich úspěch pramení ve schopnosti rychlého navázání spojení se zákazníky a jejich vášní (Kotler a Armstrong, 2016).

Za účelem snadnějšího řízení a měření síly a hodnoty značky Aaker dělí hodnotu značky do následujících aktiv: 1) Povědomí o značce, 2) Věrnost značce, 3) Vnímaná kvalita značky, 4) Asociace spojené se značkou. Každé ze zmíněných aktiv hodnoty značky se podílí na tvorbě přidané hodnoty zcela rozdílným způsobem, tento fakt je kritický při tvorbě marketingových strategií a strategickém řízení každé značky (Aaker, 2003). Hodnota značky nevytváří hodnoty pouze pro koncového zákazníka. V oblasti *automotive*, tedy značky nesmějí zapomínat na *dealerství*, která jsou v přímém kontaktu se zákazníky a tvoří tak hodnotu jak pro zákazníka, tak samotnou společnost vlastníci značku (Kotler a Armstrong, 2016).

1.2.1 Povědomí o značce

Povědomí se dělí na dvě kategorie a sice rozpoznání značky a vybavení si značky. Proces rozpoznání značky spočívá v tom, zda spotřebitel dokáže v případě impulzu potvrdit, zda se v minulosti již s danou značkou setkal. Následně by si spotřebitel měl být schopný vybavit do jaké kategorie produktů tato značka spadá, potenciálně tuto informaci využít během nákupního procesu (Aaker, 2003).

Vybavení si značky představuje proces, kdy si spotřebitel pro určitou kategorii výrobků vybaví jednu nebo více značek. Následně pokud k tomu dostane určitý impulz, využívá spotřebitel tyto znalosti k nákupu služby nebo produktu. Schopnost vybavit si určitou značku je velice důležitá pro značky služeb a značky prodávající se *online*, kdy musí spotřebitel ve většině případu danou značku aktivně hledat (Keller, 2007).

Povědomí o značce hraje důležitou roli při nákupním rozhodování spotřebitele díky třem výhodám, které z něho značkám plynou: 1) Výhoda uvědomění si, 2) Výhoda zvažování a 3) Výhoda výběru. Prvním krokem při budování hodnoty značky je právě zaměření se na navýšení povědomí o značce. Povědomí o značce napomáhá budování hodnoty značky vytvořením důvěry ve značku a dostatečný důvod pro to, aby spotřebitel zvážil značku ve své úvaze při nákupu (Awad Alhaddad, 2015).

1.2.2 Věrnost značce

Věrnost značce lze obecně popsat jako zákaznický závazek k budoucímu opakovanému nákupu produktu nebo služby od stejné značky, navzdory situačním vlivům a marketingovým snahám, které by jinak mohly ovlivnit zákaznické rozhodování (Oliver, 2018). Věrnost značce patří k základním aktivům, které se používají při ocenění značky. Jelikož na základě počtu věrných zákazníků lze odhadnout objem prodejů a zisk. Pokud značka nemá základnu svých věrných zákazníků představuje to znatelné riziko pro přežití značky (Aaker, 2003).

Míra loajality ke značce má také zásadní vliv na marketingové náklady. Pro společnost je získání nových zákazníků výrazně dražší než udržení stávajících. V tématu věrnosti značce a výnosnosti zákazníků lze využít Paretův princip, známý jako pravidlo 80/20. Pravidlo uvádí, že prakticky v kterékoli kategorii je relativně malá skupina platících zákazníků, kteří odpovídají za většinu tržeb a zisku. Tato malá skupina tedy představuje většinu prodejních a ziskových příležitostí pro danou

značku. Společnosti by tedy měly investovat nepoměrně větší podíl svých marketingových zdrojů na tyto vysoce ziskové zákazníky (Mccall a Voorhees, 2010).

Ideálními nástroji podpory věrnosti značce, které se orientují na budování vztahu věrných zákazníků, jsou CRM a věrnostní programy. Ty pomáhají prohloubení vztahu mezi značkou a zákazníkem. CRM programy se ukazují být klíčovými například pro automobilové značky, kde i v případě 90% zákaznické spokojenosti zákazníci odcházeli k jiným značkám. CRM programy napomohly růstu zákaznické báze věrných zákazníků a tím i růstu hodnoty značky (Keller, 2007).

1.2.3 Vnímaná kvalita značky

Vnímanou kvalitu značky lze popsat jako zákaznické vnímání kvality výrobků nebo služeb jedné značky ve srovnání s konkurenční nabídkou. Je však důležité zmínit, že reálná kvalita produktů a služeb se od vnímané kvality značky často liší, jelikož vnímaná kvalita je pouze subjektivním hodnocením každého zákazníka. Z tohoto důvodu není možné přesně určit hodnotu vnímané kvality dané značky, protože vnímaná kvalita sama o sobě je pouze zákaznickým konstruktem (Severi a Ling, 2013).

Existuje nespočet kategorií produktů a služeb a zákazníci mohou kvalitu výrobků vnímat z různých pohledů. Mezi nejčastěji zvažované vlastnosti z hlediska kvality značky patří následující: spolehlivost, životnost, efektivnost servisu nebo efektivita služeb. Pro společnosti, které nabízejí technologicky složité výrobky ve více třídách, například: Audi, LG nebo HP, je kvalita značky klíčová, jelikož existuje pouze malá pravděpodobnost, že pouze povědomí o značce a funkční výhody produktu budou stačit finálnímu rozhodnutí nákupu těchto produktů. V těchto případech hraje větší roli právě vnímání kvality značky (Keller, 2007).

Vnímaná kvalita značky, přesto že se jedná o asociaci, je uváděná jako samostatné aktivum, jelikož se jedná o jedinou asociaci, u které bylo dokázáno, že přispívá k ekonomickému výkonu značky a zhodnocuje tak vynaložené investice. Díky tomuto procesu dochází pak k nárůstům i samotné hodnoty značky, která patří mezi nejcennější aktiva společnosti. Z toho důvodu je vnímaná kvalita pro většinu úspěšných společností hlavním cílem jejich programů na řízení kvality výrobků, které spadají pod hlavní strategické řízení většiny výrobních společností (Aaker, 2003).

1.2.4 Asociace spojené se značkou

Asociace značky jsou tvořené informacemi, které spotřebitel spojuje s představou o dané značce. Asociace, které jsou se značkou v myslích spotřebitelů spojované mohou být jak kladné, tak záporné. Spotřebitel využívá jednotlivé asociace se značkou k diferenciaci značky mezi konkurencí. Všechny informace o značce obsažené v těchto asociacích, ať už negativní či pozitivní vytvářejí v myslích spotřebitelů *image značky* (Sasmita a Suki, 2015).

Asociaci značky lze vytvořit prostřednictvím asociace s atributy výrobků, postojem značky, osobou nebo symbolem. Pokud mají být asociace pro značku prospěšné, měly by být v první řadě pozitivní, silné a také jedinečné. Asociace s atributy jsou spojovány především se samotnými výrobky. Tento typ asociací je považován za nutný základ pro silnou značku, ale pro samotného spotřebitele, jsou tyto asociace nedostatečné k výrazné diferenciaci značky mezi konkurencí. Jako příklad lze uvést značku Audi Quattro: „vhodná pro využití na sněhu“. Tato asociace splňuje podmínku síly a positivity, ale bohužel není dostatečně jedinečná, jelikož stejná je spojována i s vozy značky Volvo nebo Subaru (Aaker, 2003).

Silné značky se tak snaží využít i asociace postojů, ty jsou nejvíce spojované se samotnou organizací. Tyto asociace jsou obecně nákladnější vytvořit a vyžadují delší vztah se zákazníkem, ale přinášejí značce větší výhody než asociace s výrobky. Asociace s postojem společnosti není jednoduché napodobit, jako tomu je u výrobků, díky tomu mají i dlouhodobější charakter. Zároveň je pro konkurenci velmi složité prokázat opak těchto asociací, jako příklad lze uvést inovativnost. V neposlední řadě má společnost příležitost tyto asociace využívat pro všechny nabízené kategorie služeb nebo výrobků (Keller, 2007).

Na tvorbě asociací, a tedy celkové *image* značky, se dále může podílet osobnost nebo symbol. V případě osobnosti, se společnost snaží definovat typického uživatele a profilovat vlastnosti značky podle typického zákazníka, ten koupí produktu samotné značky dává svému okolí najevo jeho hodnoty a utváří tím tak *image* vlastní a zároveň umocňuje *image* společnosti. Toto je typické například pro společnost Apple. V případě symbolu se nemusí jednat pouze o logo značky, ale symbol pro tvorbu asociací může představovat téměř cokoliv. V ideálním případě symbol představuje metaforu pro společnost nebo sebevyjádření pro společnost.

Pro společnost Tesla je symbolem Elon Musk, který je v 21. století symbolem pro inovativnost a pokrokovost (Aaker, 2003).

1.3 Identita a image značky

Identitu značky lze definovat jako jedinečnou sadu asociací se značkou a jejími produkty, kterou se marketéři značky snaží vybudovat, udržovat a v případě potřeby měnit. Skrze zmíněné *asociace* se společnosti snaží vytvářet v mysli spotřebitele kladné postoje k dané značce (Aaker, 2003). *Identita* značky by pro spotřebitele měla představovat určitou hodnotu s funkčním a citovým významem, který rezonuje s cílenou skupinou zákazníků. Skrze tyto hodnoty se pak společnost snaží navázat se zákazníkem hlubší vztah. V případě, kdy jsou nabízené produkty nebo služby od konkurence téměř totožné, spotřebitel nevybírá produkt pouze na základě jeho užitečnosti, ale rozhodující může být právě vhodně zvolená a komunikovaná *identita* značky (Arora a Stoner, 2009).

Jako příklad funkčních atributů, které spotřebitele informují o různých vlastnostech značky lze uvést komunikaci prvků autonomního řízení značky Tesla. Komunikace těchto prvků instalovaných v konkrétní značce automobilu sděluje potenciálním kupujícím výhody z pohledu bezpečnosti a zároveň *multitaskingu* spojené s koupí automobilu. A zároveň se komunikací snaží vytvářet *identitu* pro celou značku, jakožto pokrokovou inovativní značku, která dbá na bezpečnost.

Naopak *image* značky lze definovat jako všechny představy, které si spotřebitelé a zákazníci se značkou spojují. Z hlediska komunikace je klíčovým rozdílem mezi *identitou* a *image* značky to, že zatímco *identita* pochází od společnosti, *image* je vytvářena spotřebitelem na základě komunikované *identity*. *Identita* představuje realitu firmy, zatímco obraz představuje vnímání spotřebitele (Nandan, 2005). Silná a kladná *image* značky představuje výhodu v podobě jedinečných a silných asociací, které spotřebitelé využívají ke zpracování, organizování a vyvolávání informací ze svých vzpomínek při rozhodovacím a nákupním procesu. Společnosti využívají *image* značky k *diferenciaci* a *positioningu* v myslích spotřebitelů a tím i v daném segmentu produktu nebo služby. Z tohoto důvodu je tvorba dobře definované a silné *image* značky prioritou pro většinu moderních společností (Hanaysha, Hilman a Abdul-Ghani, 2014).

Image značky je vytvářena přímým komunikačním mixem společnosti nebo nepřímým kontaktem se spotřebiteli. Při vytváření vhodné komunikační strategie musí společnost nejdříve analyzovat výchozí situaci, zvolit hlavní komunikované hodnoty a informace, a poté dlouhodobě a konzistentně předávat tyto představy spotřebitelům. Silná *image* značky nadále pomáhá důvěryhodnosti komunikovaných informací v rámci celé společnosti (Keller, 2009).

Jako příklad z *automotive* lze použít značku Porsche. Většina lidí kupuje to, co vedení společnosti Porsche nazývá užitkovými vozy. To znamená, že kupují auta především proto, aby mohli dojíždět do práce, přepravovat děti a vyřizovat pochůzky. Protože používají vozy k plnění těchto každodenních úkolů, zakládají nákupní rozhodnutí na funkcích jako je cena, velikost, spotřeba paliva a další praktické aspekty. Porsche je ale více než užitkové auto. Jeho majitelé ho považují za automobil, který si můžete užívat, a ne pouze používat. V 50. a 60. letech byly vozy značky Porsche orientované čistě na automobilové nadšence, kteří byli finančně úspěšní. Stanovují si velmi vysoké cíle a pak tvrdě pracují na tom, aby jich dosáhli. Dokonalost a jedinečnost očekávají i od produktů které používají, tedy i vozů, které řídí. Tuto *identitu* značky společnost komunikovala spotřebitelům a zákazníkům. V 70. a 80. letech se společnost snažila navýšit své prodeje a začala prodávat vozy, které byly levnější a nespĺňovaly jimi komunikované hodnoty. Toto a nárůst konkurenčních sportovních modelů jako BMW Z4 nebo Toyota Supra vedlo k postupným propadům prodejů. Společnost se tedy rozhodla vrátit ke kořenům a orientovat se na specifický segment prémiových sportovních vozů, což se jí podařilo. Na počátku 21. století se však společnost musela rozhodnout, zda zůstane samostatná a dokáže navýšit zisky nebo se připojí a stane se součástí jiné značky. Vedení společnosti se rozhodlo, že bude nadále působit jako samostatná značka a vstoupí na trh s SUV, který patřil k nejrychleji rostoucím segmentům. Během tohoto vstupu se však společnosti tentokrát podařilo i u modelů SUV uchovat podstatu *identity* značky Porsche. Model Cayen patřil k nejlépe ovladatelným a nejvýkonnějším vozům na trhu. Podařilo se jim tedy oslovit jejich stávající zákazníky, kteří potřebovali druhý vůz pro přepravu rodiny a zároveň oslovit novou skupinu zákazníků, kteří nebyli automobilovými nadšenci, ale *image* značky s nimi rezonovala. Celková *image* značky tak v tomto případě neutrpěla, jako tomu bylo v 70. a 80. letech, ale posílila a zároveň se částečně rozrostla, díky této změně se

společnosti podařilo navýšit tržní podíly i prodeje a patří k nejvýdělečnějším značkám na trhu (Britzelmaier, Terporten a Bialdyga, 2010).

1.4 Inovace produktu a vliv na značku v automotive

Inovaci produktu lze definovat jako schopnost značky vytvářet, vyvíjet a implementovat nové nabídky jedinečných a atraktivních produktů nebo služeb ve snaze zlepšit účinnost a efektivitu značky a vybudovat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Inovace produktů vychází ze schopnosti firmy vytvářet nové produkty s přidanými hodnotami nebo inovovat ty stávající takovým způsobem, aby splňovaly potřeby spotřebitelů. Automobilové značky, které úspěšně dlouhodobě nabízejí své produkty na vysoce konkurenčních trzích, jsou zpravidla inovativnější než jejich méně úspěšná konkurence. Inovativnost úspěšných výrobců často vychází z nemalých investic do *R&D* a následné schopnosti správně uvést a komunikovat tyto inovační produkty, které jsou schopny uspokojovat potřeby zákazníků (Hanaysha, Hilman a Abdul-Ghani, 2014).

Inovace produktů odráží schopnost společnosti rozvíjet značku skrze zavedení jedinečné nabídky a může tak napomáhat *OEM* při *brandingu*. Je větší pravděpodobnost, že spotřebitelé budou pozitivně vnímat značky, které kladou důraz na inovace a kreativní *design* produktů než společnosti, které nemají inovativní nabídku produktů. Tato skutečnost vychází z faktu, že firmy mající produkty s inovativními prvky či jedinečným *designem*, předávají při komunikaci těchto inovací zákazníkům informace, skrze které si zákazník tvoří pozitivní asociace. Ty vedou ke zvýšení povědomí o značce mezi spotřebiteli a celkovému vylepšení *image* značky (Nørskov, Chrysochou a Milenkova, 2015).

To je jeden z cílů automobilových *OEM*, jelikož *image* značky představuje bariéru pro vstup na trhy, protože zákazníci během nákupního rozhodování dávají přednost značkám s příznivou *image* a výrobci jsou tak schopni získat vyšší podíl na trhu, účtovat prémiové ceny a zvyšovat své marže. V obchodním scénáři tvoří *image* značky základ pro strategická marketingová rozhodnutí, zacílení na určité segmenty trhu a umístění produktu (Hanaysha, 2016). Pozitivní *image* značky může navíc zvýšit efektivitu marketingové komunikace (Lee, James a Kim, 2014). Ve výsledku se skrze inovace snaží značka zlepšit její *image* a asociace, oba tyto faktory mají přímý dopad na věrnost a vnímanou kvalitu značky. To vede k celkovému navýšení

hodnoty značky, což je jedním z hlavních cílů automobilových společností (Hanaysha, 2016).

Tradiční inovační proces v automobilovém průmyslu lze představit následovně. Inovativní technologie jsou obvykle nejprve nabízeny v luxusních a prémiových automobilech. Ochota zákazníků platit v těchto segmentech je poměrně vysoká, což vytváří dostatečné pobídky k inovacím. Zákazníci kupující luxusní a prémiová vozidla zároveň požadují při každém novém nákupu zajímavé nové funkce. Pouze v průběhu času se tyto inovace stávají standardem a jsou dostupné v segmentu masového trhu. To dává luxusním a prémiovým vozidlům důležitou funkci při výrobě a přijímání inovací na automobilovém trhu. Výrobci luxusních a prémiových vozů musí při komunikaci zajistit, že jsou veřejností a zákazníky považováni za obzvláště inovativní. Z toho vyplývá, že společnosti, které mají velký podíl prodeje v prémiovém segmentu, jsou ochotné více investovat do *R&D* a jejich výrobky mají tedy vyšší úroveň inovací, například němečtí výrobci společně tvoří téměř 72 % prémiového segmentu globálního automobilového trhu, proto velká část inovací v *automotive* pochází právě od německých značek. Zákazníci kupující luxusní a prémiová vozidla jsou ochotni zaplatit za nové trendy, kterými jsou elektrické vozy, asistenční systémy a systémy autonomního řízení (Bardt, 2017).

2 Marketingová komunikace v automotive

Druhá kapitola se zaměřuje na vývoj a specifika marketingové komunikace v *automotive*. Kapitola nejprve popisuje význam marketingové komunikace a její využití v *automotive*. V dalších částech se zaměřuje na formulaci cílů marketingové komunikace v oblasti *automotive*, dále na marketingové strategie, které jsou v *automotive* využívány a v poslední podkapitole probírá komunikační mix využívaný v oblasti prodeje automobilů.

Konkurenční povaha trhu s automobily nutí výrobce automobilů k prozkoumávání nových a inovativních marketingových strategií a marketingových nástrojů, s kterými se pak ucházejí o pozornost spotřebitelů mezi globální konkurencí. Vývoj technologie v 21. století tento trend umocňuje poskytnutím sofistikovanějších nástrojů ke komunikaci skrze informační technologie, jako je dostupné mobilní internetové připojení nebo sociální média, která většina společností implementovala do svého komunikačního mixu. Rozšiřující se možnosti marketingových nástrojů a s nimi i nové strategie zvyšují výskyt a kvalitu reklamy (Dorčák, Štrach a Pollák, 2015).

Společně s rozvojem ekonomiky v 21. století rostla i nákupní síla spotřebitelů, ve spojení se zvyšující se kvalitou marketingu, to mělo za důsledek i stabilní nárůst prodeje automobilů, s výjimkou poklesu během ekonomické krize v roce 2008 a pandemie v roce 2020. Poptávka po nových vozech narůstá a otvírají se tak příležitosti pro konkurenci. Rozdíl mezi luxusními a objemovými značkami se stále zmenšuje. Téměř všechny společnosti na globálním trhu, až na několik výjimek, nabízejí v rámci své marketingové strategie rozmanitou škálu vozidel ve více segmentech, ve kterých by je dříve nebylo možné najít. Luxusní značky jako Audi nebo Mercedes nabízejí vozy v A0 segmentech, kde bychom je dříve nenašli, naopak klasické objemové značky, jako například Hyundai se postupně tlačí na trh luxusních vozů v segmentech B. Jedině tak mohou společnosti na konkurenčním globálním trhu dosahovat maximálních možných profitů a zůstat profitabilními. Konkurenční společnosti se snaží přebrat část trhu zavedeným značkám v daných segmentech skrze marketingovou komunikaci své značky a hlavními přednostmi inovativních modelů, tak aby přesvědčily spotřebitele, že právě jejich vozy jsou nejlepší (Sieglova, 2019).

Obecně je hlavním cílem marketingu a marketingové komunikace nejprve rozpoznat zákaznickovy potřeby a přání, a poté je pomocí marketingové komunikace provést nákupním procesem. Tento proces se skládá z následujících 6 částí, a to: povědomí, znalosti, sympatie, preference, přesvědčení a nákupu. Zpočátku nemusí zákazníci produkt nebo značku vůbec znát nebo mohou rozpoznávat pouze jeho nebo její název. Komunikace tedy musí nejprve vybudovat povědomí a předat základní znalosti potenciálním zákazníkům. Poté co zákazník produkt a značku rozpozná, chce společnost zákazníky provést postupně dalšími fázemi pocitů ke značce a produktu. Mezi tyto fáze patří **sympatie** neboli dobrý pocit ze značky, **preference** upřednostňování například ŠKODA Kodiaq před ostatními SUV v A segmentu, a následuje **přesvědčení**, že právě ŠKODA Kodiaq je pro ně ideálním vozem. Pro vytvoření tohoto vztahu, pocitů a přesvědčení využívají marketéři kombinaci nástrojů komunikačního mixu probíraných v subkapitole 2.3. V poslední fázi jsou někteří zákazníci cílového trhu přesvědčeni o produktu, ale nedokážou se odhodlat k nákupu. Spotřebitel může v poslední fázi nákupního procesu zaváhat například kvůli nedostatku informací o značce nebo kvůli nevhodné ekonomické situaci na daném trhu, očekávané změně daňového systému, očekávané změně příspěvků státu na nákup nového vozu v podobě „šrotovného“ nebo nový systém dotací pro vozy s alternativním pohonem. Marketingová komunikace by měla těmto spotřebitelům pomoci finalizovat nákup například pomocí promo akcí. Ty mohou zahrnovat nabídku speciálních propagačních cen nebo prémie. Prodejci také mohou pomocí e-mailů nebo telefonátu pozvat vybrané nerozhodné spotřebitele, kteří již jednou navštívili showroom nebo projevíli zájem na webových stránkách, k opětované návštěvě showroomu nebo jim nabídnout zapůjčení vozu k testování na víkend. Aby marketingová komunikace spotřebitele nákupním procesem dokázala provést úspěšně, měla by si stanovovat určité cíle (Schramm-Klein a Wagner, 2011).

2.1 Cíle marketingové komunikace

Tyto cíle marketingové komunikace musejí odpovídat cílové skupině zákazníků, navazovat na strategické marketingové cíle společnosti a zároveň by se měly podílet na tvorbě a upevňování dobré firemní pověsti. Přikrylová definovala 7 cílů marketingové komunikace následovně: 1. vybudování a pěstování značky, 2. poskytnutí informací, 3. vytvoření a stimulace poptávky, 4. diferenciací značky,

produktu a firmy, 5. kladení důrazu na užitek a hodnotu výrobku, 6. stabilizování obratu, 7. posílení firemní *image* (Přikrylová a kol., 2019).

Vybudování a pěstování značky. Automobilové trhy se vyznačují vysokou mírou nejistoty ze strany zákazníka, velký podíl na tom má fakt, že náklady na pořízení či užívání automobilu představují ve většině případů 2. největší výdaj pro domácnost a v případě *fleetových* zákazníků významný výdaj pro společnosti. Odborníci uvádějí, že prvky značky, jako jsou *image* značky a asociace, jsou zákazníky využity k *positioningu* značky v paměti zákazníka. Cíl komunikace je podporovat tyto prvky značky za účelem zvýšení loajality značky a snížení vnímaného rizika ze strany zákazníka. Značky se silnou *image* mohou také při nejistotě spotřebiteli pomoci signalizovat kvalitu produktu a následně ovlivnit nákupní rozhodování. Název značky, slogan a logo jsou základními součástmi značky. Zatímco název značky má zásadní význam a je nutností, logo, *CI* a slogan mohou pomoci dále posílit *image*, a proto se převážně používají k navýšení povědomí a *image* značky. Navíc se ukázalo, že reklamy se zaměřením na inzerovanou značku jsou efektivnější a zlepšení *image* značky má přímý dopad na objemy prodeje (Baccarella, Scheiner, Trefzger a Voigt, 2014).

Jako případ zde lze uvést kampaň značky ŠKODA vytvořenou na míru pro irský trh s názvem a stejným sloganem „**Made for Ireland**“. ŠKODA spustila tuto kampaň poprvé v roce 2016. Hlavními cíli této kampaně byly zvýšení povědomí o značce a posílení *image* značky. Kampaň měla značku ŠKODA přiblížit irskému spotřebiteli zakomponováním tradičních irských hodnot, sportu, mytologie a irské přírody. Kampaň zároveň v pozadí informovala spotřebitele o kvalitě zpracování vozů ŠKODA a rozšíření modelové řady o první SUV značky ŠKODA Kodiaq, které se na irském trhu, společně s Octavií, stalo klíčovým modelem pro značku. Tato kampaň pokračuje až do současné doby. Tvoří jí série klipů a reklam pro TV a sociální sítě a zároveň *billboardy* umístěné na dublinském letišti viz obrázek Obr. 1 Série *billboardů* "Made for Ireland" letiště Dublin. Od počátku spuštění kampaně v roce 2016 se značka ŠKODA dostala z 6. místa a 6,3% podílu na trhu na 4. příčku a její podíl na trhu vzrostl na 8,4 % (Beepbeep, 2008).



Zdroj: (Marketing magazine, 2014)

Obr. 1 Série billboardů "Made for Ireland" letiště Dublin

Poskytnutí informací. Jedním z primárních cílů marketingové komunikace je předat informace o produktu, společnosti a samotné značce zákazníkům, kteří poté tyto informace využívají během nákupního procesu. V případě nákupu vozu se zákazník rozhoduje o nákupu za podmínek, kdy si nemůže být zcela jistý. Studie ukázaly, že zejména v těchto nejistých situacích pro zákazníka, například když si nemůže ověřit jízdní vlastnosti dlouhodobějším testováním nebo dlouhodobou spolehlivost, využívá dodatečné informace týkající se produktu, jako jsou použité bezpečnostní prvky, název značky, cenu nebo *image* země původu k vytvoření představy o celkové kvalitě automobilu. Dostatečná informativnost o produktu a společnosti tedy zvyšuje výkonnost marketingu a pomáhá i samotným prodejm (Baccarella, Scheiner, Trefzger a Voigt, 2014).

Jak již bylo uvedeno v předchozím odstavci, předání informace se netýká pouze samotného produktu, ale i společnosti a značky. Jedním z cílů marketingové komunikace je tedy předat relevantní informace o dané společnosti, jejích postojích, názorech a společenských aktivitách na daném trhu. Jedná se zejména o informace týkající se CSR, environmentální politiky společnosti a kulturních akcí. Příjemcem těchto informací v tomto případě nejsou pouze potenciální zákazníci, ale i obchodní partneři, investoři a široká veřejnost (Příkrylová a kol., 2019). Jako příklad lze použít charitativní akci „**Smooth riders**“ pořádanou značkou ŠKODA v září 2017 v Irsku

v rámci, které se značka ŠKODA rozhodla darovat 50€ nadaci proti sebevraždám za každou nohu, kterou si účastník nechá depilovat voskem. O této akci informovala širokou veřejnost skrze sociální sítě a na jejich webové stránce www.welovecycling.ie, která podporuje rozvoj cyklistiky v Irsku (ŠKODA, 2017).

Vytvoření a stimulace poptávky. Mimořádná úroveň konkurence v automobilovém průmyslu nutí výrobce k neustálým inovacím, které zvyšují elasticitu poptávky. Většina západních trhů s automobily dosáhla saturace už v 70. letech 20. století. Konkrétně v Evropě a USA je vysoká „míra motorizace“ neboli počet aut na rodinu/osobu a poptávka je téměř výhradně tvořena nákupem vozů za účelem náhrady vozu starého. Rozhodnutí o koupi nového automobilu je dáno především hledáním lepšího automobilu s inovativními prvky, spíše než technickým selháním nebo zastaralostí aktuálně využívaného vozidla. Aby si automobilové společnosti dokázaly udržet zákazníky, musí být schopné kdykoli nabídnout nový nebo vylepšený produkt ve chvíli, kdy se zákazník rozhodne, že je čas vyměnit starý vůz. Proto je v *automotive* marketingová komunikace úzce spjata s jednotlivými fázemi životního cyklu produktu, tak aby nejdříve vytvořila a poté stimulovala poptávku (Volpato a Stocchetti, 2008).

V zaváděcí fázi společnosti usilují, aby byl nový model viditelný a byl zákazníky odlišován od konkurence a předchozího modelu. Marketingová komunikace v této fázi zahrnuje oficiální odhalení modelu na *eventech* jako jsou autosalony a veletrhy, reklamní kampaně, podpory prodeje a šíření informací a příběh modelu na sociálních médiích, vše za účelem postupného navýšení poptávky. V této fázi model nakupují **inovátoři**. Skupina zákazníků, kteří chtějí vyzkoušet nový produkt, nebojí se riskovat a jsou nadšeni možnostmi inovací a nových přístupů (Kotler a Keller, 2013).

Ve fázi růstu pokračuje společnost marketingovou komunikací, která byla v první fázi nejúspěšnější, naopak ukončuje komunikaci, která nedokázala rezonovat se spotřebiteli, opět s účelem navyšovat poptávku. Jedná se o praktickou marketingovou fázi, kde je zásadní, aby společnost dokázala rychle reagovat na vývoj trhu a poptávky. Zákazníci v této fázi jsou označováni jako **early adopters**. Tato skupina je zásadní pro formování veřejného mínění, jelikož jsou velmi aktivní na sociálních sítích a šíří informace mezi veřejnost. Jedná se o mladší skupinu

zákazníků, kteří mají vyšší sociální status, větší finanční přehled a vyšší vzdělání (Machková, 2016).

Ve fázi zralosti, která je nejdelší, využívá společnost všechny druhy komunikace. Ve většině případů se zvyšuje podpora prodeje, aby se model vyrovnal modernější konkurenci a společnost se snaží udržet poptávku po modelu na stabilní úrovni, zákazníci jsou v této fázi nazýváni jako **early majority** neboli brzká většina (Kotler a Armstrong, 2016). V poslední fázi úpadku klesají prodeje a model se stává méně profitabilním, v některých případech ztrátovým. Automobilové společnosti mají v takové situaci dvě možnosti. První je modifikace produktu, v *automotive* se používá termín „facelift“. Vůz lze upravit z hlediska *designu* nebo výbavy. Úprava může zahrnovat například drobné změny v *designu* interiéru nebo exteriéru. Cílem je vytvoření aktualizovaného, moderního *designu*, který osloví nové zákazníky, a tím se prodlouží životní cyklus produktu. Druhou možností je vytvoření speciálních edicí, které obsahují extra výbavy za zvýhodněné ceny, bez možností individualizace. Tato varianta je používána v případech, kdy značka ukončuje výrobu daného modelu, např. z důvodu poklesu prodejů v daném segmentu a snaží se o „vyprodání“ výroby a tím zjednodušení *run-outu* daného modelu. Při této variantě poptávka klesá postupně na nulu, a nakonec vede k ukončení výroby daného modelu (Schramm-Klein a Wagner, 2011).

Diferenciace značky, produktu a firmy. *Diferenciace* popisuje, jakým způsobem se společnosti snaží odlišit od konkurence. V moderním marketingu se společnost snaží vytvářet *identitu* značky jednotlivými asociacemi, které jí pozitivně odlišují od svých konkurentů. Aby se společnost byla schopná odlišit je zapotřebí dlouhodobá a stabilní marketingová komunikace jednotlivých asociací, které pak mohou vytvářet *image* značky v myslích zákazníka. Tyto asociace mohou být dvojího charakteru faktického, které jsou spojené s kvalitou, například týkající se bezpečnosti, jízdních vlastností a inovací nebo emocionálního charakteru. Oba typy asociací mohou být spojovány s produktem, značkou i samotnou společností (Tay, 2003).

Důraz na užitek a hodnotu výrobku. Vhodná marketingová komunikace je rozhodující pro úspěch produktu. Zejména pak na automobilových trzích, kde je přijetí nových inovativních produktů náročné, protože ochotě zákazníků koupit nový produkt brání nedostatek znalostí a zkušeností a vysoká pořizovací cena vozu. Volba informačního obsahu v rámci marketingové komunikaci je tedy zásadní.

Právě hodnota a užitek z výrobku by měly patřit k nejlépe zastoupené informaci v rámci komunikace. Správně provedená komunikace užítka a hodnoty vhodně vybranému segmentu zákazníků, kteří sdílejí tyto hodnoty, vede k možnosti požadování vyšších cen.

Jedním z témat marketingové komunikace hodnoty a užítka v rámci *automotive* jsou nové technologie a inovace spojené s alternativními pohony a prvky autonomního řízení. Už při prvním představení nového modelu je důležité klást důraz na komunikaci hodnoty a užítka. Jako příklad lze uvést Toyotu Prius a její hybridní pohon. Toyota se díky tomuto přístupu stala průkopníkem v prodeji hybridních automobilů s touto technologií a dokázala tak ovládnout a vytvořit celou podkategorii automobilového trhu. Na základě těchto komunikovaných přidaných hodnot zákazníkovi, zároveň upravila svou *image*, a kromě kvality zpracování a spolehlivosti je teď zákazníky i veřejností vnímána jako značka, která je přátelská k životnímu prostředí (Baccarella, Scheiner, Trefzger a Voigt, 2014).

Stabilizace obrátu. *Sezonalita* prodeje nových vozů v průběhu roku kolísá a finanční výkonnost společnosti v *automotive* s ní. To může být způsobeno cykličností, nepravidelností poptávky a dalšími specifickými faktory na daném trhu. Tyto výkyvy v prodeji vytvářejí tlak na výrobce a prodejce. Výrobce musí zajistit včasné dodání vozů zákazníkovi, jinak může hrozit zrušení objednávky ze strany nedečkaného zákazníka. Zároveň musí být připraven vyrobit a doručit dostatečné množství skladových vozů pro trhy, kde jsou zmiňované výkyvy v *sezonalitě* extrémní, jako tomu je např. v UK nebo v Irsku. Samotní prodejci pak musí být schopní zajistit dostatečně velké skladovací plochy a dostatek personálu v měsících, kdy prodej vozů vrcholí. Jedním z cílů marketingové komunikace je dopad těchto sezónních výkyvů zmírnit, například pomocí podpory prodeje v podobě slev nebo výhodnějších podmínek financování a zmírnit finanční tlak na výrobce a pomoci alespoň částečně vylepšit *cash flow* situaci v průběhu roku (Přikrylová a kol., 2019).

Posílení firemní image. Jak již bylo zmíněno v subkapitole 1.3, posílení *image* značky patří mezi nejdůležitější cíle marketingové komunikace. V automobilovém průmyslu tomu není jinak, spíše naopak. Značka patří v *automotive* mezi nejcennější majetek společnosti. Marketingové týmy se snaží ovlivňovat vnímání spotřebitelů a jejich postoj ke značce a tím utvářet a posilovat pozitivní *image*

značky v mysli spotřebitelů a stimulovat je v průběhu nákupního procesu. To vše zvyšuje objemy prodejů, maximalizuje podíly na trzích a tím navyšuje i hodnotu samotné značky. K posílení *image* značky se v *automotive* využívá komunikace všech prvků CI, které jsou vytvářeny jednotně v ústředí společnosti. Logo, barvy společnosti, slogan, hodnoty a vzhled showroomů jsou pak konzistentně komunikovány a integrovány v rámci distribuční sítě (Kotler a Armstrong, 2016).

Jako příklad lze použít komunikaci Audi. Slogan „*Pokrok prostřednictvím technologie*“ v originálu „*Vorsprung durch technik*“, který značka používá již 40 let, je jádrem *image* značky a vyjadřuje klíčové poselství *identity* značky. Společnost se považuje za moderní a inovativní a chce, aby takto značku vnímali i všichni *stakeholderi*. Tento slogan je jejich základem pro jakýkoli nový projekt a při představení nového modelu. Je důležité poukázat na to, že to není pouze slogan, ale Audi tento slogan potvrzuje konzistentním vývojem produktů. Právě pravdivost a ověřitelnost komunikované *identity* stojí za vytvořením silné *image* značky Audi v myslích zákazníků. Díky *image*, kterou si Audi dokázala vytvořit, je tak pro zákazníky dobře rozeznatelná od hlavních německých konkurentů BMW a Mercedes Benz, kteří jsou považováni za tradičnější značky (Audi, 2021).

2.2 Strategie marketingové komunikace

Chování spotřebitelů se stále vyvíjí, zákazníci dnes používají internet k získávání většiny informací. Spotřebitel je často informovanější než ti, kteří se skutečně zabývají prodejem daného vozu. Poslední výzkumy ukazují, že spotřebitelé, kteří přemýšlejí nad nákupem nového vozu, dokončí většinu průzkumu před jakýmkoli kontaktem s *dealerem*. Spotřebitel se informace o automobilu, který má být zakoupen, dozví prostřednictvím TV reklam, sociálních medií, YouTube recenzí nebo dalších *online* zdrojů, jako jsou například fóra. Proto se i většina automobilových společností soustředí na strategii **Pull** (Přikrylová a kol., 2019).

V rámci této strategie se společnost snaží skrze komunikaci stimulovat zákazníka, aby sám poptával automobil u *dealera*, a ne aby musel *dealer* přesvědčovat zákazníka. Aby se tak stalo, společnost se musí zaměřit na budování důvěryhodnosti společnosti, navyšování povědomí o značce a posilování *image* značky. Jedná se o strategii, která vyžaduje čas, konzistentní komunikaci a nemalé počáteční investice. Z dlouhodobého hlediska je *Pull* marketing pro automobilové

společnosti udržitelnější a méně časově náročný než *Push* marketing. Mezi nejčastější komunikační nástroje v rámci této strategie patří TV reklamy, spoty na sociálních sítích a v neposlední řadě *eventy* v podobě autosalonů a veletrhů (Sinha, Sahdeo a Srivastava, 2016).

Automobilové společnosti ve většině případů kombinují strategii *Pull* se strategií ***Push***. Tato strategie podporuje produkt po dobu cesty k zákazníkovi a snaží se přimět zákazníka k nákupu. *Push* marketing je vhodné krátkodobé řešení, jehož cílem je poskytnout okamžité výsledky. V *automotive* se využívá například při prodávání skladových vozů. Hlavními nástroji při použití strategie *Push* je osobní prodej a podpora prodeje, ta ovšem nemotivuje pouze zákazníka, ale i samotná *dealerství* (Corniani 2008).

2.3 Komunikační mix v automotive

Společnosti cílí v rámci komunikačního mixu na potenciální zákazníky prostřednictvím kombinace *offline* a *online* komunikačních kanálů. Dříve se společnosti zaměřovaly na *outbound* marketing neboli odchozí marketing, dále jenom FIC, který spadá pod *push* strategii. Nyní přikládají větší význam přilákání spotřebitelů prostřednictvím *inbound* marketingu neboli příchozího marketingu, dále jen CIC, používaného v rámci *pull* strategie. To, zda spotřebitel využívá kanály CIC nebo FIC komunikace je závislé na dostupnosti daného kanálu, schopnosti kanálu přivést spotřebitele k požadovaným informacím a časové a nákladové náročnosti pro spotřebitele (Niemand, Kraus, Mather a Cuenca-Ballester, 2020).

Aktuální trh s automobily je velmi kompetitivním prostředím a pro zákazníky je nabídka modelů často velmi matoucí, jelikož značky nabízí v rámci jednotlivých segmentů velmi podobné modely automobilů, ať již výbavově či motorizací. Automobilové společnosti se obecně na jednotlivých trzích snaží o navýšení svého tržního podílu, který pak vede k vyšším ziskovým maržím. Podle zkušeností z posledních let hrají investice do inovací klíčovou roli při navyšování tržních podílů. Problémem však je, že ne všechny inovace jsou zákazníky přijaty, podle průzkumů z posledních dekád končí přibližně 30 % až 60 % všech inovativních prvků selháním a odmítnutím na trhu. To představuje pro společnosti, které utrácejí za *R&D* nemalé prostředky obrovské ztráty (Anand, Singhal a Singh, 2019).

Spotřebitelé, kteří rozhodují o úspěchu nabízených inovací, hodnotí inovace především na základě jejich subjektivní hodnoty než skutečné objektivní hodnoty. Proto jedním z klíčových faktorů pro úspěch inovace, ať již v podobě modelu, motorizace nebo autonomního prvku řízení, je její správná marketingová komunikace, a především výběr správného komunikačního mixu (Yenipazarli, 2015). Tradičně se komunikační mix dělí na: reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, *public relations*, osobní prodej, sponzoring a veletrh a výstavy (Přikrylová a kol., 2019).

Při vytvoření účinného, vyváženého, správně načasovaného komunikačního mixu, který odpovídá *budgetu*, využívají marketéři několik modelů. Za hlavní lze považovat životní cyklus produktu. Každý model prochází různými fázemi životního cyklu: zaváděcí, růstovou, fází zralosti a fází úpadku. Podle jednotlivých fází životního cyklu upravují marketéři komunikační mix, začínají uvedením inovací, expanzí na trh, a nakonec v poslední fázi odchodem produktu z trhu.

Za další hojně využívaný model v moderním marketingu pro *automotive* lze považovat cestu zákazníka při nákupu vozu. Tu můžeme rozdělit na 6 *touchpointů*, kterými zákazník postupně prochází. 1) prvotní kontakt, 2) průzkum trhu, informací a testovací jízda, 3) financování vozidla, 4) doručení vozidla, 5) servis, záruční a mimo záruční opravy, 6) nahrazení novým vozem. Tyto *touchpointy* můžeme rozdělit mezi fyzické a digitální. S vývojem zákazníků, trhu a informačních technologií se poměr mezi fyzickými a digitálními *touchpointy* stále více vyvíjí ve prospěch digitálních. Společně s vývojem charakteristiky *touchpointů*, upravují společnosti i přístup k marketingové strategii, a především pak **komunikační mix** (Ernst & Young, 2015).

Počet kanálů a zařízení používaných spotřebiteli ke shromažďování informací v průběhu cesty zákazníka se v posledních letech drasticky zvýšil, jelikož vývoj komunikačního prostředí přispěl ke vzniku nových komunikačních kanálů, formátů a nárůstu složitosti a komplexnosti komunikačního mixu. Společnosti proto při vytváření komunikačního mixu rozdělují spotřebitele podle fází zájmu o společnost či výrobek, tento systém se nazývá konverzní trychtýř podle modelu AIDA. V případě komunikačního mixu se v *automotive* nejčastěji využívá systém základního konverzního trychtýře. Ten dělí zákaznickou cestu na čtyři fáze. První fáze, horní část trychtýře, je fáze povědomí. Druhá fáze, střední část trychtýře, se

nazývá fáze zvažování. Třetí fáze, spodní část trychtýře, se nazývá fáze nákupní. Za poslední fázi se považuje samotný nákup (Niemand, Kraus, Mather a Cuenca-Ballester, 2020).

Tyto dva modely na sebe navazují, jelikož *touchpointy* na cestě zákazníka ovlivňují poměr konverze mezi jednotlivými fázemi, společnosti si musí být vědomy různých fází rozhodovacího procesu a přizpůsobit tomu i komunikační mix. Ve fázi povědomí si spotřebitel uvědomuje svou potřebu a zkoumá možnosti, které by tuto potřebu uspokojily. V této fázi spotřebitelé očekávají, že získají objektivní informace o značce a produktu, které vytvoří základ pro rozhodování (Niemand, Kraus, Mather a Cuenca-Ballester, 2020).

Ve fázi zvažování spotřebitel vyhodnocuje a porovnává různé možnosti. Automobily spadají do skupiny zboží, u kterého typicky nákup vyžaduje delší rozhodovací období. Tento proces vyžaduje od zákazníka vysokou míru pozornosti. Často se nejedná o rozhodnutí jedné osoby, ale například celé rodiny. Průzkumy zákazníci provádí převážně ve více kanálech. Při samotném průzkumu zvažuje spotřebitel mnoho klíčových faktorů, kterými mohou být například: bezpečnost, cena, velikost, spotřeba, výbava a mnoho dalších. Podle posledních studií německého trhu začíná převážná většina zákazníků s tímto průzkumem trhu přibližně 3 měsíce před samotným nákupem nového automobilu (Deloitte, 2018).

Tato dlouhá doba průzkumu poskytuje společnostem obrovské příležitosti, ale také nese riziko v případě špatně provedené komunikaci, jelikož jakmile spotřebitel projde fází povědomí a zvažování a dosáhne nákupní fáze u konkurence, je velmi malá pravděpodobnost změnit rozhodnutí spotřebitele (Crestodina, 2019). Konečné rozhodnutí je učiněno během nákupní fáze. Při nákupu se pak spotřebitel mění na zákazníka (Batra a Keller, 2016). Na základě analýzy fází konverzního trychtýře společnost dokáže zjistit, jaká fáze konverze je nejvíce problematická a následně může upravit komunikační mix (Niemand, Kraus, Mather a Cuenca-Ballester, 2020).

2.3.1 Reklama

Reklama patří společně s podporou prodeje mezi dva nejvýznamnější nástroje marketingové komunikace v *automotive*. Hlavní podstatou reklamních kampaní je šíření povědomí o značce, o existenci inovací na daném trhu a následná motivace potenciálního zákazníka k nákupu. Reklama je klíčovým nástrojem při komunikaci

inovací, jelikož se soustředí především na vylepšení subjektivní hodnoty inovace. V důsledku vede dobře provedená reklamní kampaň k navýšení povědomí a následně k růstu podílu na trhu, které vedou k navýšení zisků. Proto je strategické plánování reklamy a jednotlivých reklamních médií nedílnou součástí prodejní strategie (Hanaysha, Hilman a Abdul-Ghani, 2014).

Vypracování účinné reklamní kampaně však není jednoduchý postup, jelikož moderní spotřebitelé hodnotí informace o produktu prostřednictvím mnoha kanálů hromadné komunikace, jako jsou mediální reklamy (tisková média, hromadné reklamy, sociální sítě atd.). Proto je klíčové, aby společnosti dokázaly zvolit vhodný reklamní kanál, frekvenci reklamy, její načasování a následně i trvání. Při plánování využití reklamních kanálů měli marketéři v minulosti k dispozici pouze malý výběr *offline* komunikačních kanálů, dnes tomu tak není. Pro výběr správného mixu reklamních kanálů se nejčastěji využívá model konverzního trychtýře. TV stále patří mezi nejvyužívanější formu reklamy pro většinu automobilových společností. Právě TV v kombinaci s rozhlasovými, *outdoorovými* reklamami a nově také digitálními médii jsou využívány ve fázi povědomí a mají za cíl oslovit široké publikum. Naopak *offline* nebo *online* magazíny a cílená *online* reklama na sociálních sítích v podobě *bannerů* na webových stránkách jsou využívány ve druhé fázi. Tato reklama se zaměřuje na cílené publikum a převážně informuje o výbavách či vlastnostech jednotlivých modelů. V poslední nákupní fázi jsou nejčastěji využívány katalogy, a to v *online* či v tištěné podobě, které potenciální zákazník vyhledává sám (Niemand, Kraus, Mather a Cuenca-Ballester, 2020).

Klíčovou součástí plánování reklamy je i plánování budgetu. Právě náklady spojené s reklamou pro daný model ovlivňují jeho ziskovost. Kontinuální investice do reklamy po určitém okamžiku může vést k finančním ztrátám. Kritické hodnocení optimálního trvání reklamní kampaně má proto zásadní význam (Anand, Singhal a Singh, 2019). V rámci *automotive* se nejčastěji k určení optimálního trvání reklamní kampaně využívá model životního cyklu. Životní cyklus produktu má zásadní význam, protože pomáhá obchodníkům porozumět jednotlivým fázím a odpovídajícím způsobem upravit intenzitu reklamy a mix reklamních kanálů. V zaváděcí fázi jsou zapotřebí rozsáhlé propagační reklamní kampaně, které mají za cíl zvýšit povědomí o novém modelu nebo inovaci. I přes tyto snahy *adopce* inovace postupuje ve většině případů pomalou rychlostí. Když je produkt na trhu

přijít a vstoupí do fáze růstu, společnosti upravují hlavní reklamní sdělení. Subjektivní hodnota přestává být hlavním předmětem komunikace a je nahrazena objektivními výhodami produktu a srovnáními s konkurenčními nabídkami. To vše s cílem udržení úrovně poptávky na trhu s rostoucí konkurencí. Ve fázi dospělosti dochází k postupnému poklesu využití reklamy, která je nakonec ukončena ve fázi úpadku, kdy se společnost začíná orientovat na nový model (Singh, Anand, Kapur a Aggrawal, 2012).

2.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje patří mezi klíčové komunikační kanály v *automotive*. Existují tři hlavní typy podpory prodeje. Podpora koncového zákazníka (B2C), podpora *retailu* v případě *automotive dealerství* (B2B) a podpora distributora, v *automotive* označovaného jako importér (B2B). Podpory prodeje jsou hojně využívány ze strany *OEM* i *dealerství* k dosažení svých obchodních cílů v kategorii objemů prodeje a podílu prodeje na trhu. Podporu prodeje lze tedy definovat jako řadu marketingových technik navržených v rámci strategického marketingového plánu pro navýšení přidané hodnoty produktu nad rámec „běžné“ nabídky za účelem dosažení konkrétních prodejních a marketingových cílů. V rámci komplexního řízení strategie značky je primární cíl nástrojů podpory prodeje stimulovat potenciální zákazníky k nákupu v poslední nákupní fázi. Jelikož podpora prodeje zvyšuje přidanou hodnotu výrobku, jedná se, z pohledu životního cyklu, o ideální nástroj propagace v raných fázích. Tedy při prvotním vystavení spotřebitele novému modelu, inovaci nebo nově přichozí značce (Chaharsoughi a Hamdard, 2012).

Výrobci obecně utrácejí poměrně velkou částku ze svého komunikačního rozpočtu na podporu prodeje. Podle posledních pozorování se u některých výrobců jedná o 50 % - 70 % z rozpočtu na podporu prodeje. To přispělo k tomu, že stejně jako jiné tradiční formy marketingových aktivit, se podpory prodeje vyvinuly na nástroj pro hromadné oslovení potenciálních zákazníků, spíše než specificky zaměřené akce, jako tomu bylo v minulosti. Aby bylo možné vyvinout úspěšný plán podpory prodeje, musejí si *OEM* nebo *dealeři* určit jasný cíl, ať již v podobě prodeje nebo cílového podílu na trhu. Pokud by tak neučinili, mohlo by dojít k nadměrnému utrácení a jednotlivé modely by pak nemusely dosáhnout plánované ziskovosti i přes vysoké objemy prodeje (Hanssens, 2018).

Strategický plán využívání nástrojů podpory prodeje je zvláště důležitý pro zavedené značky, protože nově vstupující značky na trh mají tendenci využívat podporu prodeje jako motivační prostředek pro zákazníka, aby přešel k nové značce a prolomil tak stávající loajalitu. Ve snaze udržet si podíl na trhu, pak může dojít k nadměrnému využití těchto nástrojů zavedenou značkou, to může mít dlouhodobé nežádoucí účinky na *image* a vnímání ustálené značky. Proto by se z pohledu dlouhodobého období měly ustálené značky na trhu spoléhat a zaměřovat především na *image* značky, která je v těchto cenových válkách klíčová a neuchylovat se k nadměrnému užívání podpory prodeje (Raji, Rashid a Ishak, 2017).

2.3.3 Public relations

Společnosti využívají *Public relations*, dále jen PR, k budování dobrých vztahů s širokou veřejností a *stakeholdery* společnosti, ovlivňování veřejného mínění, budování dobré *image* společnosti a její značky, v neposlední řadě pak ke komunikaci v krizových situacích. PR mohou mít silný dopad na veřejné mínění za mnohem nižší cenu, než je tomu u tradičních forem reklamy, jelikož společnost neplatí za prostor ani čas v médiích, ale platí za to, aby zaměstnanci vytvářeli a šířili zprávy a příběhy. Pokud se společnosti povede vytvořit zajímavý příběh nebo událost, může ji zachytit několik různých médií, šíření tohoto příběhu má pak stejný účinek jako reklama a často působí důvěryhodněji než tradiční forma reklamy. Z tohoto důvodu může být mocným nástrojem budování značky, ačkoli ve většině společností stále představuje pouze malou část marketingového rozpočtů (Kotler a Armstrong, 2016).

PR lze dělit na několik dalších podskupin. Z pohledu povědomí značky a jednotlivých modelů je nejdůležitější PR firemní a korporátní. Firemní PR se snaží dlouhodobě podporovat *image* značky v očích *stakeholderů* a široké veřejnosti. Hlavními komunikovanými tématy je obecně filozofie společnosti, historie a budoucí vize společnosti. Naopak produktové PR je zaměřeno na cílenou propagaci a komunikaci produktu, která se snaží vzbudit zájem, zvýšit povědomí a důvěru v daný model či nový prvek. Produktové PR je využíváno nejčastěji při vstupu nového modelu na trh, ale i v dalších fázích životního cyklu produktu a je úzce propojeno s reklamou (Přikrylová a kol., 2019).

V aktuálním digitálním věku se hranice mezi reklamou a PR stále více přibližují. Mnoho odborníků diskutuje o tom, zda jsou webové stránky, blogy, *online* sociální sítě a virální videa o značkách reklamou nebo PR. Marketéři se ovšem shodují na tom, že splynutí PR a reklamy neškodí, spíše naopak. Pokud se v rámci PR a ostatních kanálů komunikačního mixu snaží propagovat stejnou zprávu, je často jednodušší tuto zprávu cílovému příjemci předat. Základem moderního PR je tedy to, aby reklama a PR fungovaly ruku v ruce v rámci integrovaného marketingového komunikačního programu s cílem k budování značky, vztahů se zákazníky a pozitivního veřejného mínění (Backaler, 2018).

Jako dobrý příklad účinného PR marketingu v oblasti *automotive* lze považovat společnost Tesla, která obecně patří mezi průkopníky v *automotive*. Jedná se o značku, které se podařilo zpopularizovat elektrické automobily, jako první přišla s velkoformátovou dotykovou obrazovkou a velká část jejího úspěchu souvisí s vyspělými prvky autonomního řízení. Tesla v rámci svého komunikačního mixu nespolehá na klasickou formu reklamy jako tradiční *OEM* výrobci, naopak tvrdí, že má nulový *budget* na marketing. To ovšem není zcela pravda (Štrach, 2019). Tesla si vzala příklad od technologické společnosti Apple, která také ke své komunikaci se *stakeholdery* a širokou veřejností využívá především PR (Smith, 2016).



Zdroj: Smith, 2016

Obr. 2 Tesla Event - Model 3

Hlavními nástroji PR komunikace společnosti Tesla jsou mediální prezentace – *eventy*, které jsou zároveň přenášeny *online*, časté tiskové zprávy, silné doporučení

pomocí *word-of-mouth* a v neposlední řadě *tvář společnosti* a zároveň její zakladatel Elon Musk (Štrach, 2019). Musk dlouhodobě a transparentně komunikuje, především skrze Twitter, plány a cíle Tesly a zároveň zdůrazňuje důležitost přechodu planety k udržitelné energii a dopravě pomocí elektrických vozů (Smith, 2016).



Zdroj: Musk, 2019

Obr. 3 Tweet Elona Muska - Model Y event

2.3.4 Přímý marketing

Spotřebitelé jsou neustále bombardováni reklamními sděleními, která pak v důsledku mohou mít kvůli přehlcení zákazníka informacemi opačný efekt a spotřebitele od propagovaného výrobku či služby odrazovat. Společnosti si tento problém uvědomily a v poslední dekádě můžeme pozorovat odklon od masového marketingu směrem k marketingu na míru. Přímý marketing hraje při tomto přechodu významnou roli. Při rozšíření využití přímého marketingu byl klíčový také pokrok v databázových technologiích a nových médiích, zejména využití internetu. Společnosti se skrze přímý marketing snaží o cílenou komunikaci s vybranými zákazníky a o vytváření dlouhodobých vztahů, benefitem přímého marketingu je jeho cena, která bývá často výrazně nižší než rozsáhlé reklamní kampaně v klasických médiích (Přikrylová a kol., 2019).

Dealerství a také automobilové společnosti využívají při tvorbě přímé reklamy systémy CRM. CRM databáze slouží OEM a dealerům k vyhledání potenciálních zákazníků na základě nashromážděných dat. Při využití CRM mají prodejci přístup k informacím týkající se toho, kdy si zákazník naposled koupil nový vůz, jaký druh vozů si koupil, jakým způsobem byl financován, kdy vyprší leasing, kdy byl zákazník naposledy na pravidelném servisu, průměrný nájezd a mnoho dalších užitečných informací. Tyto údaje pak slouží k vytvoření reklamní zprávy na míru, podle toho, kde zrovna se potenciální zákazník nachází v rámci nákupního procesu. Tato zpráva pak může být doručena různými kanály přímého marketingu, online nebo fyzicky poštou či po telefonu. Díky využití adekvátní segmentace a cílení na svého ideálního kupujícího dochází k vyšší návratnosti investic do dané reklamy (Kotler a Armstrong, 2016).

Hlavním úskalím přímého marketingu je získání a udržování spolehlivých a ucelených databází spotřebitelů a zákazníků, které obsahují všechna potřebná data. Evropský parlament navíc dne 27.04.2016 schválil obecné nařízení o ochraně osobních údajů známé jako GDPR, které je účinné od 25.05.2018, a má za úkol chránit fyzické osoby v souvislosti se zpracováním osobních údajů. Společnosti operující na EU trzích, tedy zpětně musely požádat zákazníky o svolení práce s jejich daty a vysvětlit jim za jakým účelem budou jejich data využívána, a aktuálně musí žádat o svolení k využití těchto dat každého nového potenciálního zákazníka.

Nejnovějším trendem přímého marketingu v *automotive*, který postupně začíná adoptovat většina OEM jsou AI chatbot a virtuální asistent. Chatboti a virtuální asistenti s umělou inteligencí mají uspokojit potřeby stále netrpělivějších spotřebitelů, kteří očekávají, že na jejich otázky bude odpovězeno rychle, kdykoli a prostřednictvím digitálních kanálů. AI umožňuje těmto virtuálním agentům komunikovat se zákazníky prostřednictvím přirozených otevřených otázek. V reálném čase mohou vyhodnocovat historii zákazníka, sledovat sentiment a získat nejvhodnější odpovědi, které zákazníkům zkrátí dobu čekání. Kromě toho, mohou díky vyhodnocování aktuální konfigurace vozu nabídnout zákazníkovi další dodatkovou výbavu či službu navíc, takzvaný *upselling* (Grühn a Kässer, 2019).

2.3.5 Osobní prodej

Osobní prodej je interpersonální složkou propagační směsi. Reklama spočívá hlavně v neosobní komunikaci s velkými skupinami spotřebitelů. Naproti tomu osobní prodej zahrnuje mezilidské interakce mezi prodejci a jednotlivými zákazníky, ať už tváří v tvář, telefonem, e-mailem, prostřednictvím video hovorů. Jak již bylo několikrát zmíněno v předchozích kapitolách, zákazníci 21. století jsou informovanější a sofistikovanější. První návštěvě *dealerství* předchází dlouhý proces průzkumu trhu a zjišťování informací. Hlavním úkolem prodejce při osobním prodeji již není informovat zákazníka o produktu, ale dokázat s ním navázat vztah, který se pak může po koupi vozu dále budovat. Takovým způsobem zlepšuje prodejce zákaznickou zkušenost a když je čas na servis vozu nebo koupi nového vozu, zákazník se vrací ke stejnému prodejci (Kotler a Armstrong, 2016).

Hlavní výhodou osobního prodeje je flexibilita při interakci s potenciálním zákazníkem. Prodejce dokáže upravit způsob sdělení a komunikace na základě dané situace. Tento fakt je zároveň i nevýhodou. V případě že prodejní personál není dostatečně proškolen, může docházet k chybám při předání obsahu sdělení, zároveň může prodejce vytvářet nadbytečný nátlak na spotřebitele, a to může vést k frustraci zákazníka a poškození *image* značky (Přikrylová a kol., 2019).

Prodejci automobilů po celém světě již dlouho praktikují tradiční spojení osobního prodeje a *offline* marketingu na prodejních ve formě brožur, plakátů, letáků, *bannerů* a jiných fyzických displejů, jelikož v této kombinaci prokazovaly poměrně vysokou úspěšnost prodeje. Nová generace zákazníků však přechází na *online* média, aby vyhledávala informace, která nejvíce ovlivňují jejich rozhodnutí o nákupu. Tento fenomén globálně mění prostředí automobilového maloobchodu. Mentalita zákazníků v 21. století se natolik vyvinula, že někteří již nadále nepotřebují navštívit *dealerství* pro nákup vozu, ale jsou ochotni si vůz si objednat *online* (Zolkifly, Yusof a Baharom, 2017). Průkopníkem v *online* prodeji byla Tesla, ta aktuálně ani jinou formu prodeje nenabízí, a dokonce se rozhodla k postupnému uzavření většiny *Tesla stores*, které měly především informativní funkci a vůz se v nich zakoupit nelze. Tento trend byl navíc umocněn pandemií viru COVID-19, která natlačila některé prodejce do *online* prodeje, jelikož *dealerství* musely být zavřené. Lze tedy předpokládat, že osobní prodej, jako forma marketingu i prodeje bude v budoucnu spíše ustupovat, než že by vzkvétala (Wayland, 2020).



Zdroj: Thomson, 2017

Obr. 4 Tesla store

2.3.6 Sponzoring

Vyvíjející se prostředí marketingové komunikace směrem ke vztahovému marketingu je impulsem pro rozšíření využití sponzoringu v rámci integrovaných marketingových strategií. S účelem oslovit spotřebitele prostřednictvím zkušeností a emocí začínají společnosti částečně přerozdělovat prostředky z marketingového *budgetu* tradičních forem reklamy, jakou jsou TV, rádio *spoty* a tištěná reklama, do rozpočtů aktivních kanálů spojených se sponzoringem, které umožňují zapojení zákazníků. Mezi nejčastěji využívané nástroje v případě automobilových značek patří *event sponzoring* a *endorsement* smlouvy pro *celebrity/influencery* na sociálních sítích. Díky fokusu společností na zapojení zákazníků do komunikace mají sociální sítě a nová média klíčovou roli, jelikož poskytují exkluzivní obsah a zážitky s přidanou hodnotou. Práva na digitální a sociální média, která byla kdysi druhořadá u sponzorských dohod týkajících se *eventů* i *celebrit*, jsou nyní zásadní pro uzavření dohod, protože značka se snaží během celého zážitku oslovovat fanoušky, umožnit jim zapojení a budovat s nimi vztah prostřednictvím nových kanálů (Wakefield, Wakefield a Keller, 2020).

Z pohledu účinnosti je sponzoring nástroj marketingové komunikace, jehož cílem je také určitý přínos pro společnost i pro samotnou značku. Specifické cíle sponzorství se pro každou společnost mohou lišit. Obecně existují tři *KPI* při vytváření komunikační strategie pro sponzoring. 1) Povědomí o značce: skrze sponzoring se společnosti snaží zvýšit schopnost spotřebitelů rozeznávat logo a název značky. Zvýšení povědomí o značce ve spojení s *eventem* a emocemi, pak vede k dlouhodobé schopnosti značku rozeznávat. 2) *Image* značky: skrze sponzoring se společnosti snaží vylepšit reputaci značky v očích spotřebitelů. Úprava identity značky by měla vést k vylepšení *image* značky, a nakonec zvýšení prodeje. 3) Hodnota značky: tento ukazatel se odvíjí od úspěchu předchozích *KPI*. Společnost se tak celkově skrze sponzoring snaží budovat lepší značku, aby byla jedinečná, dobře rozlišitelná a zároveň zisková, pouze taková značka pak může společnosti zaručit konkurenční výhodu (Kotler a Armstrong, 2016).

Jedním z nejdůležitějších faktorů při plánování sponzoringu je určení **cílové skupiny** pro danou značku či model a následně přizpůsobení sponzoringu zájmům a potřebám této konkrétní skupiny. Pokud se toto společnosti podaří, může značka skrze sponzorovanou událost nebo prostřednictvím organizace či jedince, prezentovat identitu značky cílové skupině nezaujatým způsobem, což je jedním z hlavních záměrů sponzoringu. V rámci účinnosti sponzoringu je nutné zmínit, že sponzoring nefunguje samostatně, ale musí být využit společně s ostatními komunikačními kanály, jedině pak může být účinný (Walraven, 2012).

Z pohledu zaměření vhodné cílové skupiny, je jedním z nejúspěšnějších způsobů *influencer* marketing. Automobilové značky si mohou zvolit vhodné *influencery* – „*tváře společnosti*“, které nejvíce odpovídají jejich cílové skupině zákazníků. Pokud tak provedou, může se jim podařit oslovit velké publikum vysoce angažovaných potenciálních zákazníků, kteří se nechají jednodušeji ovlivnit. Jelikož budování a vylepšování *image* značky je dlouhodobý proces, společnosti by měly při výběru *influencera* zvažovat, jaký dopad bude mít spolupráce s konkrétní osobností na značku z dlouhodobého hlediska (Backaler, 2018).



Zdroj: Porsche Newsroom, 2019

Obr. 5 Paul Casey, oficiální stránky Porsche newsroom



Zdroj: Casey, 2020

Obr. 6 Sponzorovaný příspěvek Paula Caseyho na Instagramu

3 Autonomní vozy

Třetí kapitola je poslední teoretickou kapitolou této práce. Kapitola shrnuje dosavadní vývoj vozů s autonomním řízením a naznačuje další možný vývoj z časového hlediska. První podkapitole představuje a popisuje jednotlivé úrovně autonomního řízení na základě nejvíce používaného standardu a uvádí příklady pro každou úroveň. Poslední podkapitola se zabývá hrozbou pro *OEM* v podobě nově příchozích společností na trh s automobily. V neposlední řadě pak představuje možné scénáře spolupráce mezi společnostmi.

Spolu s alternativními pohonnými systémy, jako je elektromobilita, patří autonomní vozidla a s nimi spojená digitalizace, konektivita a *car sharing* k nejaktuálnějším trendům v automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl je obecně považován za vysoce inovativní a závod o dokončení prvního autonomního vozidla, schopného provozu v hromadné dopravě, probíhá už několik let. Za počátek vývoje prvků autonomního řízení, který vedl k dalším snahám o plně autonomní vůz, lze považovat tempomat a navádění vozu pomocí elektrického vedení zabudovaného v komunikaci, jejichž prototypy vznikaly v 50. letech 20. století. Veřejnost pak musela čekat dalších 50 let na první verzi adaptivního tempomatu, který byl schopen upravovat rychlost, případně zabrzdít, v závislosti na pohybu vpředu jedoucího vozidla. Od té doby můžeme pozorovat poměrně rychlý pokrok ve vývoji (Herrmann, Brenner a Stadler, 2018).

V roce 2012 Google představil první autonomní vůz, který se dokázal sám pohybovat na veřejnosti nepřístupné komunikaci. Vývoj technologie vozů autonomního řízení se od této doby zrychlil. V roce 2015 Tesla představila ve svých vozech „autopilota“ neboli rozšířený asistenční systém, schopný 2. stupně autonomního řízení. V dnešní době *OEM* převážně prodávají vozy s automatizací 1. a 2. stupně. Technologické společnosti Waymo, Uber, automobilová společnost Tesla a někteří *OEM* momentálně testují v provozu stupeň 3 a 4. První vůz v prodeji, který je vybaven 3. stupněm autonomního řízení, je Audi A8 modelový rok 2018. Při nákupu zákazník má možnost navolit si asistenční systém „*Traffic Jam Pilot*“, který je po aktivaci schopný řídit vůz v pomalém provozu na dálnici do rychlosti 60 km/h, bez povinnosti řidiče mít ruce na volantu a sledovat provoz (Deloitte, 2019).

Zatímco asistenční systémy již dnes představují důležité konkurenční faktory pro *OEM*, vysoce anebo plně automatizovaná vozidla jsou ještě daleko. Odborníci v oblasti výzkumu prvků autonomního řízení, mezi které patří *CTO* předních *OEM* a dalších technologických společností uvádějí, že dosažení prvních 90 % plně autonomního řízení nebude tak náročné, tomu napovídá rychlost současného vývoje. Největší výzvu představuje posledních 10 % týkající se nejnáročnějších krizových dopravních situací, zejména pak v městských oblastech za hustého provozu, které budou muset být vyvinuty pro autonomní prvky 4. a 5. úrovně. Časová a technologická náročnost vývoje a implementace plně autonomních vozů, společně s nejistotou vývoje nákupních zvyků zákazníků, je příležitostí pro technologické společnosti ke vstupu na trh s automobily (Herrmann, Brenner a Stadler, 2018).

Plně autonomní vozy a s nimi související digitalizace a sdílení vozidel mají potenciál zásadně transformovat automobilový průmysl. Oba tyto trendy vyžadují nové technologie a dovednosti, otevírají příležitosti novým výrobcům a obchodním modelům. To může ohrozit postavení *OEM*, jejich obchodní modely a ziskovost. Koncept autonomních vozidel však začíná již nižšími úrovněmi, které jsou aktuálně k dispozici v některých třídách již dostupných vozidel. *OEM* mají tedy náskok před konkurencí ze strany technologických společností, a to z důvodu již stávající komunikace autonomních prvků směrem k zákazníkům. Je však otázkou, jak budou zákazníci vnímat vývojový krok v podobě přechodu z **3. stupně** autonomního řízení na **4. a následně 5. stupeň**. Různé úrovně budou spojeny s rozdílnými obchodními modely, a tedy i jinou marketingovou komunikací směrem k potenciálnímu zákazníkovi, jehož povaha se s jednotlivými stupni autonomního řízení může také lišit (Deloitte, 2019).

3.1 Stupně autonomního řízení

Autonomní řízení má širokou škálu podob. Mezi nejvíce uznávané rozdělení patří rozdělení podle standardu SAE J3016, ten dělí vozidla mezi 6 stupňů 0-5, na základě schopnosti systému asistovat řidiči.

SAE level	Name	Narrative Definition	Execution of Steering and Acceleration/Deceleration	Monitoring of Driving Environment	Fallback Performance of Dynamic Driving Task	System Capability (Driving Modes)
Human driver monitors the driving environment						
0	No Automation	the full-time performance by the <i>human driver</i> of all aspects of the <i>dynamic driving task</i> , even when enhanced by warning or intervention systems	Human driver	Human driver	Human driver	n/a
1	Driver Assistance	the <i>driving mode</i> -specific execution by a driver assistance system of either steering or acceleration/deceleration using information about the driving environment and with the expectation that the <i>human driver</i> perform all remaining aspects of the <i>dynamic driving task</i>	Human driver and system	Human driver	Human driver	Some driving modes
2	Partial Automation	the <i>driving mode</i> -specific execution by one or more driver assistance systems of both steering and acceleration/deceleration using information about the driving environment and with the expectation that the <i>human driver</i> perform all remaining aspects of the <i>dynamic driving task</i>	System	Human driver	Human driver	Some driving modes
Automated driving system ("system") monitors the driving environment						
3	Conditional Automation	the <i>driving mode</i> -specific performance by an <i>automated driving system</i> of all aspects of the <i>dynamic driving task</i> with the expectation that the <i>human driver</i> will respond appropriately to a <i>request to intervene</i>	System	System	Human driver	Some driving modes
4	High Automation	the <i>driving mode</i> -specific performance by an <i>automated driving system</i> of all aspects of the <i>dynamic driving task</i> , even if a <i>human driver</i> does not respond appropriately to a <i>request to intervene</i>	System	System	System	Some driving modes
5	Full Automation	the full-time performance by an <i>automated driving system</i> of all aspects of the <i>dynamic driving task</i> under all roadway and environmental conditions that can be managed by a <i>human driver</i>	System	System	System	All driving modes

Zdroj: Shuttleworth, 2019

Obr. 7 SAE Standard J3016

Při **úrovni 0** řídí vozidlo výlučně řidič. Automatický systém pouze varuje řidiče, který musí na danou dopravní situaci reagovat. Jako příklad pro 0. úroveň lze uvést systém hlídání mrtvého bodu. Při **1. úrovni** obstarává prvek autonomního řízení příčný nebo podélný pohyb vozidla, ne však současně. Řidič se podílí na řízení vozidla společně se systémem a musí být neustále připraven převzít kontrolu nad vozidlem. Jako příklad lze uvést adaptivní tempomat. Při **2. úrovni** ovládá prvek autonomního řízení pohyb příčným i podélným způsobem současně, i přesto musí řidič věnovat pozornost dopravní situaci a být k dispozici, pokud systém nereaguje správně. Jako příklad lze uvést „Autopilota“ společnosti Tesla. V rámci úrovní 0 až 2 musí být tedy dopravní situace sledována řidičem po celou dobu cesty. Při **úrovni 3** se nemusí řidič naplno věnovat řízení vozu, jelikož jsou veškeré úkony v určitém prostředí prováděny automatem. Řidič však stále musí být připraven k zásahu v rámci určitého časového limitu, který určí výrobce vozu. Jako příklad lze uvést již zmiňovaný „Traffic Jam system“ od AUDI. V rámci **4. úrovně** systém plně ovládá, stále jde však pouze o vymezené oblasti, v těchto oblastech však není nutný jakýkoli zásah ze strany řidiče, který může například usnout. Vůz je však stále

vybaven prvky pro řízení (volant a jiné). V případě **5. úrovně** se jedná o plnou automatizaci a veškeré úkony jsou prováděny systémem. Při této úrovni vůz neobsahuje prvky umožňující řidiči jakýkoli zásah. Jako příklad lze uvést *robotaxi*. Vozy 4. a 5. úrovně jsou tedy řazeny mezi plně autonomní vozy (Shuttleworth, 2019).

3.2 Nová konkurence s příchodem autonomních vozů

Obecně se fungující trhy vyznačují skutečností, že potenciální konkurence na ně může vstupovat a transformovat je. U zavedených *OEM* tato potenciální konkurence zvyšuje účinnost a orientaci na postupné inovace. Čím větší je hrozba ze strany nových konkurentů pro stávající podíly na trhu, tím větší představuje snahu *OEM* o inovace. Druhou možností, jak mohou noví konkurenti vstoupit na stávající trhy s automobily jsou podobné produkty, jak bylo často pozorováno v minulosti. Takto se výrobcům automobilů z rozvíjejících se zemí podařilo prosadit na trzích, které do té doby byly ovládnuty výrobci z Japonska, USA a Evropy. V tomto případě došlo k přerozdělení tržních podílů a výnosů generovaných na rostoucích trzích (Oliver Wyman, 2015).

Pokud jde však o velký skok ve využívané technologii, mohou noví poskytovatelé změnit povahu trhu, zavedením nových technologií a obchodních modelů. To vytváří potenciální rušivé změny na daných trzích, které mohou zpochybnit samotné základy zavedených obchodních modelů a představovat tak vážnou hrozbu pro *OEM*. Jako příklad je možné uvést Teslu a přístup k prodejm elektrických vozů. Tesla dokázala vybudovat vlastní síť nabíjecích stanic. Od počátku prodejm se orientuje především na *online* prostředí bez nutnosti vybudování nákladné *dealerské* sítě. Pokud bude pominuta inovace elektrického pohonu a baterie, Tesla byla prvním výrobcem, který umožňoval *OTA update* a také první, který hromadně propagoval a nabízel 2. stupeň autonomního řízení (Chen a Perez, 2018).

Autonomní vozidla představují dokonce větší příležitost pro vstup nové konkurence s vysokou odborností v oblasti informačních technologií, která by podobně jako Tesla, mohla vstoupit a narušit stávající trh s automobily. Autonomní vozidla představují pro technologické společnosti příležitost a pro klasické *OEM* výzvu kvůli následujícím faktorům. Mezi ně se řadí například technická kompetence týkající se digitálního prostředí, kde mají společnosti jako Apple nebo Google značné

zkušenosti. Dalším faktorem je datová náročnost provozu autonomních vozidel, kde mají technologické společnosti velký náskok oproti *OEM*. V neposlední řadě pak zkušenost s vývojem aplikací, které budou pro ovládání autonomních vozů klíčové. Mimo technologických výhod mají společnosti, jako jsou Google, Apple nebo Uber, na rozdíl od tradičních výrobců automobilů zkušenosti s implementací nových obchodních modelů, které narušují stávající modely. Applu se díky jeho výrobkům podařilo převratně změnit obchodní model v hudebním průmyslu pomocí digitalizace, další změnou bylo spuštění prodeje iPhoneů, které odstartovaly novou éru chytrých telefonů. *Uberu* se podařilo zpochybnit obchodní model taxi služby a celkově osobní dopravy v mnoha státech. Tyto zkušenosti nemusí nutně znamenat, že společnosti uspějí i na trhu s automobily. Nicméně zde existuje přinejmenším podnikatelský a kulturní potenciál, který může těmto společnostem pomoci při transformaci automobilového průmyslu pomocí nových inovací. Lze však očekávat, že jakákoli restrukturalizace bude pro stávající výrobce představovat větší výzvu (Bardt, 2017).

Technologické společnosti však budou muset při vstupu na trh s automobily čelit problémům, s kterými se *OEM* potýkají již mnoho dekad. Automobilový průmysl je založen na spolupráci mezi různými výrobci a dodavateli dílů, konkrétních technologií nebo služeb a v průběhu let byly vyvinuty složité mezinárodní hodnotové řetězce, proto je spolupráce *OEM* i dodavatelů v tomto odvětví klíčová. Předpokládá se, že technologické společnosti budou čelit, při vstupu na trh s automobily, stejným problémům, kterým čelila i Tesla. Tedy konstrukce karoserií, decentralizovaná distribuce, údržba, opravy a dodávky náhradních dílů, jelikož všechny tyto části výroby automobilů jsou vzdálené od existujících kompetencí technologických společností (Deloitte, 2017).

Technologické společnosti, jako Google nebo Apple patří mezi společnosti s nejvyšším oceněním a mají tak finanční prostředky k překonání překážek vstupu na nové trhy, dokonce i do automobilového sektoru. Společnosti tak mohou chybějící kompetence získat nákupem stávajících výrobců automobilů a přeskočit tak počáteční fáze vývoje, logistické a kvalitativní problémy. Další možností je, že se technologické společnosti spojí s *OEM* a stanou se jejich dodavateli *softwaru*. Je zde ovšem riziko pro *OEM*, že při přechodu na autonomní vozy se pohonná jednotka nebo karoserie, mohou stát druhořadými faktory. Naopak hlavním faktorem

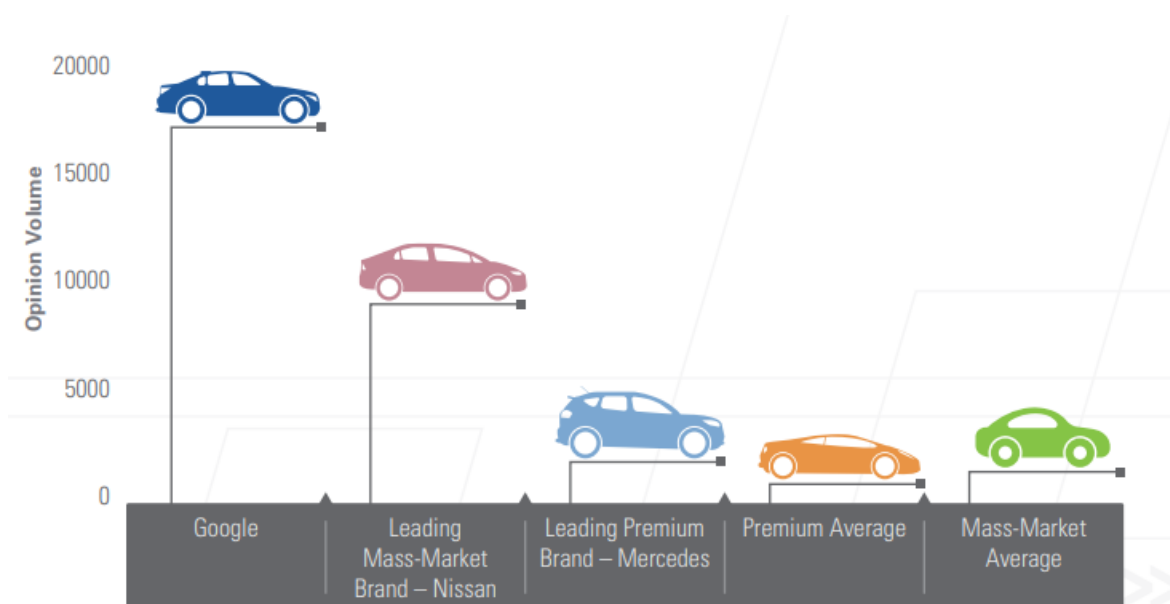
k odlišení značky při nákupu vozů se stanou použita digitální konektivita a autonomní systémy. Výrobci automobilů by tedy nenakupovali elektronické součástky, *software* nebo aplikace, ale naopak technologické společnosti by nakupovaly vozy, do kterých by tento *software* nahrávaly. To by znamenalo přesun tvorby hlavní části přidané hodnoty od *OEM* směrem k technologickým společnostem, zároveň pokles hodnoty značek *OEM* (Bardt, 2017).

4 Význam značky automobilů s příchodem autonomních vozů

První kapitola praktické části práce se bude zabývat analýzou druhotných dat v podobě studií, odborných článků na téma vývoje významu značky a vztahu zákazníků ke značkám s příchodem plně autonomních vozů na trh, z pohledu *image* značky a přidané hodnoty.

Význam značky, pro selektivní skupiny zákazníků, začíná při nákupu vozů v posledních letech částečně klesat ve prospěch dalších faktorů. Tento jev je způsoben příchodem nových modelů pro osobní dopravu, jako je sdílení vozů nebo nové možnosti osobní dopravy typu Uber. Přes částečný pokles významu však většina průzkumů stále potvrzuje, že značka stále hraje jednu z hlavních rolí při nákupu automobilu. Hlavním důvodem je, že nákup vozidla je stále považován za rizikový z pohledu vysoké ceny a nedostatku informací, a právě značka slouží zákazníkovi při nákupním procesu jako potvrzení kvality, přidané hodnoty a dalších možných asociací. Z tohoto důvodu patří momentálně automobilové značky k nejcennějším na světě (Woisetschläger, 2016).

Jednou z hrozeb pro zavedené automobilové značky a jejich hodnotu je příchod nových technologických firem. I přesto, že aktuálně *OEM* a Tesla nabízí 2. a v některých případech i 3. úroveň autonomního řízení, nedávné průzkumy potvrzují, že technologické společnosti jsou v očích veřejnosti nejvíce spojovány s plně autonomními vozy (KPMG, 2013). Tato studie pak konkrétně uvádí, že nejvíce spojovanou společností s autonomními vozy je Google i přesto, že v dané době neprodával žádné vozy. Google je následovaný Nissanem a na 3. příčce se umístil Mercedes. Studie od Deloitte (2020) poukazuje na fakt, že většina spotřebitelů, až na výjimku v Japonsku, stále spojuje autonomní vozy nejvíce s technologickými společnostmi, a ne s *OEM*. Japonská veřejnost je tedy jediná, která věří, že tradiční výrobci budou schopni představit a zdokonalit plně autonomní vůz.



Zdroj: (KPMG, 2013)

Obr. 8 Self-driving cars - Associated Brands

Na jedné straně trhu jsou existující značky zavedených výrobců automobilů, kteří se obávají toho, jak v budoucnu obhájí jejich současnou pozici na trhu před nově příchozími technologickými giganty jako jsou Google, Apple nebo Amazon a zachovají si, popřípadě dokonce navýší aktuální podíly na trhu a celkové prodeje. Na druhé straně je tu možnost spolupráce *OEM* a technologických firem, která by mohla výrobcům automobilů pomoci odlišit své značky od konkurence, zejména pokud jsou partnerství selektivní nebo exkluzivní. Dále by jim to mohlo ušetřit výdaje za *R&D* na softwarovou část vozu. Aktuální výzkumy však poukazují na to, že pro některé *OEM* by taková spolupráce byla škodlivá z pohledu postoje zákazníka ke značce (*brand attitude*), který ovlivňuje nákupní rozhodnutí, a tedy i hodnotu značky. Pozorování Woisetschlägera (2016) potvrzuje, že takové spojení není vhodné pro *OEM* se silnou *image* značky, jako je Mercedes, BMW nebo AUDI. Z výzkumu vyplývá, že zákazníci nevěří kompatibilitě *hardwaru* a *softwaru* v případě *co-brandingu* velké technologické společnosti a *OEM* se silnou značkou. Na druhou stranu poukazuje na to, že tato spolupráce by byla výhodná pro *OEM* se slabší *image*, například Kia, Hyundai nebo Fiat. V případě takové spolupráce *OEM* a technologické společnosti by se musela komunikace plně autonomních vozů směřem ke spotřebiteli zaměřit na specifické benefity. Komunikace by se měla v takovém případě zaměřit na informace o přidané hodnotě pro zákazníka plynoucí

z této spolupráce, těmi by mohly být například bezpečnost vozu i systému, nižší cena v porovnání s prémiovými značkami s udržením standardu kvality *hardwaru* i *softwaru* vozu. V tomto případě by *OEM* se slabší *image*, přeskočili rizikovou fází 2. a 3. stupně autonomního řízení, a začali díky spolupráci s technologickou společnostmi nabízet plně autonomní vozy 4. a později 5. úrovně.

Výsledky poukazují na to, že silné značky by naopak měly začít rozsáhle komunikovat prvky autonomního řízení nižších úrovní směrem ke svým spotřebitelům i široké veřejnosti v co možná nejbližší době. Značky díky tomu mohou získat nové asociace, které pro ně doposud nemusely být vzhledem k aktuální *image* důležité. Díky této komunikaci a postupnému přizpůsobení zákazníka na aktivní využívání těchto prvků, mohou začít budovat funkční důvěru ve značku ve spojení s autonomním řízením. Pokud by se jim toto zadařilo, mělo by to vést ke zvýšení nákupního záměru, pozitivně ovlivnit *image* a loajalitu stávajících zákazníků ke značce, a tedy i její celkovou hodnotu (Knoedler, Dirk Wollschlaeger a Stanley, 2020).

4.1 Vývoj asociací značky s příchodem autonomních vozidel

Tradiční výrobci vozů již desetiletí investují do *R&D* a následné komunikace za účelem vytváření pozitivních, silných a jedinečných asociací, které pomáhají spotřebitelům odlišit jednu značku od druhé. Výsledkem této dlouholeté snahy o budování automobilových značek a jejich asociací je, že i široká veřejnost (lidé, kteří mají málo znalostí nebo postrádají zájem o automobily), je schopna popsat značku Rolls Royce, jako luxusní a propracovanou a značku Porsche jako sportovní a spolehlivou. Schopnost zákazníků značky rozeznávat a řadit je základ pro jejich hodnotu. Příchod plně autonomních vozů má potenciál znehodnotit mnoho dlouho budovaných asociací, které jsou hnací silou automobilových značek. V následujících odstavcích bude na základě analýzy odborných článků popsáno, jaké asociace by měly zůstat pro značky relevantní, a naopak jaké ztratí význam.

Bezpečnost bude patřit, podobně jako tomu je dnes, k nejvýznamnějším asociacím při prodeji vozů se všemi úrovněmi autonomního řízení. Značky jako Volvo nebo Mercedes získaly tuto asociaci díky implementaci nových pasivních bezpečnostních prvků a jejich následnému zdokonalování. Za zmínku stojí například airbagy nebo deformační zóny pro posádku vozu a později i pro chodce.

Podle *NHTSA* (2017) je 94 % – 96 % všech dopravních nehod v USA zapříčiněno lidským pochybením. Toto procento by mělo s rozšířením autonomních vozů klesat, alespoň to naznačují statistiky zveřejněné společností Google, jejichž autonomní vozy mají na 1 mil. ujetých mil. přibližně 15 lehkých nehod. Výhodou plně autonomních vozů je, že dnes jsou veřejností považovány za bezpečnější variantu (Knoedler, Dirk Wollschlaeger a Stanley, 2020). Tento pohled by však mohl být negativně ovlivněn. Při postupném uvádění prvků autonomního řízení 2. a 3. úrovně na trh zavedenými výrobci by mohly být nehody, které budou zapříčiněny nekorektním používáním prvků autonomního řízení nižších úrovní, u kterých má řidič stále velkou zodpovědnost. Informace o těchto nehodách by pak mohly vyvolat negativní asociace s danými značkami. Při zavedení 4. a 5. úrovně by pak tyto značky mohly být uživateli zavrhovány během nákupního rozhodnutí, právě kvůli negativním asociacím. Z tohoto důvodu se podle Bigelova (2019) několik značek, mezi nimi například Volvo, rozhodlo že přeskočí 3. úroveň autonomního řízení, aby se těmto problémům vyhnulo a budou se přímo věnovat vývoji 4. úrovně. Asociace s bezpečností bude pro výrobce nejvýznamnější především ve fázi uvedení vozů 4. úrovně na trhy. S postupným rozšířením této technologie mezi všechny výrobce, ve které budou zákazníci vozy 4. úroveň považovat za samozřejmost, bude asociace s klasickou bezpečností ztrácet na významu.

Novým pohledem na bezpečnost vozu bude kybernetická bezpečnost, asociace s kyberbezpečností bude s dalšími úrovněmi autonomního řízení stále narůstat, jelikož by nabourání se do systémů vozu mohlo být nové riziko takového rozsahu, že ve statistikách nahradí lidskou chybu jako hlavní příčinu dopravních nehod. Jako výsledek se očekává, že právě asociace s kyberbezpečností bude u autonomního vozu patřit k těm nejvýznamnějším a *OEM* budou proto vytvářet unikátní partnerství se společnostmi zaměřujícími se na kybernetickou bezpečnost jako jsou McAfee nebo IBM (Olson, 2017).

Asociace s kvalitou a spolehlivostí by si podle aktuálních předpokladů měla udržet svůj význam. Při prvotních fázích spuštění prodeje vozů 4. a 5. úrovně autonomního řízení bude důležité, aby inovátoři a *early adopters* věřili vozu natolik, že mu kompletně přenechají řízení. Kromě samotného *softwaru* budou tedy muset věřit i kvalitě zpracování vozu a jeho spolehlivosti i z *hardwarového* hlediska. Značky jako Lexus, Audi, Toyota nebo Subaru, kteří se každoročně umísťují na nejvyšších

příčkách v průzkumech spolehlivosti, budou mít díky této asociaci při prvotních fázích prodeje autonomních vozů kompetitivní výhodu (Kulisch, 2019). Asociace s kvalitou by mohla být problematičtější pro technologické společnosti jako Google nebo Apple, jelikož nemají zkušenosti s výrobou aut. Tento předpoklad je založen na dosavadním kvalitativním problému Tesly, která je také relativně novým výrobcem (Isidore, 2021). Z tohoto pohledu bude tedy pro technologické značky výhodný *co-branding* s *OEM* se slabší *image* značky, které nemají kvalitativní problémy, jako je například Hyundai, druhou možností bude spolupráce s *Tier 1* dodavateli, jako jsou například Magna nebo Continental (Kearny, 2019). Využití *co-brandingu* v podobě poskytovatele spolehlivého *hardwaru* by mohlo překonat problém s negativní asociací s kvalitou.

Mnoho automobilových značek, jako je Porsche, BMW a McLaren, si v průběhu let vybuodovalo silné **asociace s jízdními výkony**, díky sofistikovanému odpružení, podvozku, výkonným motorům nebo brzdám. Všechny tyto díly společně zajišťují stabilitu při sportovní jízdě na rovinkách nebo v zatáčkách a schopnost rychlé akcelerace a zastavení. Ve většině případů byly asociace budovány také díky sponzoringu jednoho z motoristických sportů. Přesto, že velká část zákazníků těchto značek dokáže využít pouze malý zlomek schopností svého vozu, výhody této asociace a s ní spojené *image* značky, velmi pozitivně ovlivňovaly objemy prodeje (Olson, 2017).

Očekává se, že s rozšířením plně autonomních vozů asociace s jízdním výkonem ztratí na významu. Tento předpoklad je založen na dvou faktech. U 5. stupně autonomního řízení nebude mít vozidlo ovládací prvky jako jsou pedály nebo volant, a tudíž si řidič nebude moci užívat pocit ze řízení (Niedermeyer, 2014). Dále je předpoklad založen na studii, která naznačuje, že u autonomních vozů jsou cestující mnohem náchylnější ke *kinetóze* (cestujícím je nevolno a necítí se dobře), jelikož namísto sledování vozovky, budou sledovat obrazovku mobilu či počítače. U autonomních vozů, spíše než sportovní jízda, bude tedy důležité postupné, plynulé zrychlení a zastavení, které zajistí poklidnou jízdu. (Sivak a Schoettle, 2015).

Další významnou asociací, kterou značky využívají k prémiovému nacenění, a která pozitivně ovlivňuje vnímání, *image* i hodnotu značky je **asociace s luxusem**. Tato asociace má široké využití z pohledu komunikace i *positioningu* značky na trhu. Z historického pohledu značky jako Mercedes, Bentley nebo Lexus budovaly tuto

asociaci pomocí brzké integrace prvků orientujících se na pohodlí pasažérů, kvalitní zpracování vozů, prémiové materiály a samozřejmě orientaci na prostornost vozu. Velká část zákazníků prémiových značek si jejich vozy kupuje se záměrem si najmout šoféra, ten jim umožňuje využívat čas strávený na cestě k odpočinku nebo práci. Značkám, jejichž systém bude navíc schopný věrně napodobit styl řízení šoféra, a jejichž ovládací prvky budou orientovány na jednoduchost a pohodlnost použití, by se mohly stát novým měřítkem pro luxus a budou moci tuto přidanou hodnotu zohlednit i v ceně vozu (Olson, 2017). Asociace luxusu by tedy v budoucnu neměla pro značky ztratit na hodnotě spíše naopak, jelikož tito zákazníci budou prvními, kteří si budou moci dovolit za tyto prvky zaplatit prémiovou cenu. Navíc by díky historii placení mzdy šoférům, neměli tito zákazníci mít ani námitky proti modelu předplatného, který značky plánují zavést pro plně autonomní řízení (Levin, 2020).

Jednou z asociací, jejichž význam v posledních letech výrazně narostl, je **konektivita a zábavní systém**. Schopnost připojit se k *infotainmentu* vozu nabyla na významu díky rozšíření smartphonů a další chytré elektronice, jako jsou například tablety. *OEM* této problematice věnují mnoho času a snaží se stále přicházet s novinkami. Od základního připojení mobilních telefonů přes kabel, až k postupnému přechodu na bezdrátové připojení a bezdrátovému nabíjení, která umožňují zákazníkům zrcadlit obrazovku telefonu do *infotainmentu* systému. Je zřejmé, že s příchodem plně autonomních vozů nároky na zábavu a připojení během jízdy narostou. Pasažéři budou chtít konzumovat média, hrát videohry, prohlížet e-maily a mnoho dalších aktivit. Na druhou stranu se však předpokládá, že prvky výbavy a *software* umožňující tyto aktivity, bude dostupný v různých variantách ve všech vozech na trhu, a proto tato asociace bude s postupným rozšířením plně autonomních vozů ztrácet na významu (Shankland, 2013).

S nárůstem snahy většiny států snížit vypouštění emisí do ovzduší, se v posledních letech zvýšil tlak na automobilové výrobce, kteří se díky přísnějším regulím začaly částečně orientovat na elektrifikované, plně elektrické vozy a na vozy s pohonem na alternativní paliva jako jsou *CNG* nebo vodík. Tato snaha a šíření ekologické vzdělanosti způsobila nárůst zájmu o tyto vozy a zároveň růst významu **asociace s ekologií a celkové efektivnosti** vozu a spotřeby. Některé značky jako Toyota nebo Tesla budují tuto asociaci s „*eco-friendly*“ vozy a zároveň vzdělávají svoje

zákazníky více jak 10 let. Některé země, jako například Norsko plánují umožnit prodej vozů se spalovacím motorem pouze do roku 2025 (Olson, 2015).

Ačkoli Google momentálně využívá hybridní vozy značky Toyota a Lexus pro svoji testovací flotilu systému s autonomním řízením a prototyp jejich autonomního vozu je údajně poháněn čistě bateriovým elektrickým pohonem, není zcela jasné, jakým způsobem autonomní vozy ovlivní ekologické asociace značky. Pokud uživatelé hromadné dopravy přejdou na využívání autonomních vozů, mohou zapříčinit zvýšený výskyt dopravních špiček a tím i emisí, tento jev by se měl s postupným příchodem vzájemné komunikace mezi autonomními vozy vytratit. Ve větších městech je také pravděpodobnost, že namísto placení drahého parkovného, budou uživatelé své vozy posílat zpět domů (Jaffe, 2015). Dalším možným rizikem je vzdálenost dojíždění do práce. Jelikož uživatelům nebude nadále čas strávený v autě připadat jako promrhaný, je možné, že uživatelé autonomních vozů budou ochotni dojíždět za prací delší vzdálenosti, a tudíž produkovat vyšší emise. Všechny tyto efekty by mohly ekologickou asociaci značek v myslích veřejnosti poškodit. Obecně se však předpokládá, že po celosvětovém zákazu prodeje vozů se spalovacím motorem, který by měl přijít přibližně ve stejnou dobu, kdy by měly začít být dostupné vozy s 5. úrovní autonomního řízení, ztratí asociace s ekologií význam pro značky. Její vývoj bude tedy podobný jako asociace bezpečnosti (Olson, 2015).

4.2 Vývoj vztahu zákazníka s příchodem autonomních vozů

Příchod autonomních vozů podle aktuálních předpokladů z části ovlivní vztah k jejich oblíbeným značkám. Vztah mezi zákazníkem a jeho oblíbenou automobilovou značkou obvykle zahrnuje pocit závazku, důvěry a může se vyvinout na základě několika faktorů. Prvním faktorem je sociální vliv neboli přijetí oblíbené značky na základě doporučení od přítele, na základě rodinné tradice nebo od obdivované celebrity. Dalším faktorem je marketingové úsilí, tedy reklamy, slogany, věrnostní programy, kluby a *eventy* související se značkou. Posledním faktorem pak mohou být pozitivní zkušenosti s danou značkou na základě předchozí zkušenosti (Bergkvist a Bech-Larsen, 2010).

Vzhledem k relativně vysokým cenám vozů, viditelnosti na veřejnosti a množství času, který lidé tráví v automobilech, majitelé automobilů často otevřeně ventilují jejich vztah k dané automobilové značce. Pro většinu majitelů automobilů je jejich

vozidlo více než jen prostředek, jak se dostat z místa A na místo B. Představuje pro ně symbol sociálního statusu a odráží osobu majitele (např. sportovní vůz kupé, luxusní vůz nebo *hot hatch*). Tyto dlouhodobé vztahy mezi zákazníky a značkami vznikají pouze, když značky splní přísliby, které propagují. Tyto vztahy jsou pro značky klíčové, jelikož jsou symbolem vyšší úrovně důvěry a loajality ke značkám, které jsou klíčové pro ziskovost *OEM*.

Příchod autonomních vozů představuje z tohoto pohledu obrovské riziko pro značky a jejich hodnoty. Kvůli postupnému odstranění interakce mezi řidičem a automobilem nejspíše postupně vymizí i vztah mezi značkou a zákazníkem. Společně s úpadkem toho vztahu se pak sníží i ochota zákazníků platit prémiové ceny za značky a s nimi spojené funkce a asociace. Právě možnost účtování prémiových cen je pro *OEM* klíčová. S příchodem autonomních vozů bude např. pro BMW velmi složité účtovat prémiové ceny za „*ultimate driving machine*“, pokud vůz bude ovládán počítačem, a tudíž zákazník nebude nadále vidět v této asociaci přidanou hodnotu (Niedermeyer, 2014).

Postupný úpadek významu vztahu mezi vlastníkem vozu a značkou s příchodem autonomních vozů by nakonec mohl vyústit v pokles potřeby vlastnit daný vůz. Zákazníci by se mohli naklánět spíše k možnosti *car-sharingu*. To představuje hned dvě rizika pro tradiční výrobce automobilů. Podle průzkumu může každý vůz prodaný *car-sharingové* společnosti snížit celkový počet prodejů až o 32 vozů, což samo o sobě představuje obrovské finanční riziko pro *OEM*. Druhým rizikem jsou hromadné prodeje *car-sharingovým* společnostem, jejichž služby budou využívat především racionálně založení zákazníci, čímž se nadále bude snižovat význam emociálních asociací a vztahů mezi konkrétní značkou a zákazníkem (Olson, 2017).

5 Návrh modelu marketingové komunikace autonomních vozů pro OEM

Poslední kapitola této práce navrhuje, na základě předchozí analýzy vývoje trhu, marketingovou komunikaci pro *OEM* značky se zaměřením na klíčové faktory pro jednotlivé fáze přijmutí nové technologie, které budou důležité pro úspěch při této transformaci trhu. Při uvedení jakékoli nové technologie má marketingová komunikace důležitou funkci. Spotřebitelé se díky ní mohou s danou technologií seznámit a zároveň poznat její benefity. Příchod plně autonomních vozů je považován za jednu z nejradikálnějších změn z pohledu technologie od počátku prodeje automobilů. Z tohoto důvodu bude mít marketingová komunikace o to důležitější roli pro přijetí této technologie a s ní spojenou revolucí osobní dopravy.

Aby se výrobcům podařilo přesvědčit veřejnost k přechodu na novou a nevyzkoušenou technologii, bude zapotřebí dostatečné frekvence, objemu, vhodně zvoleného mixu, a především správně vybraných témat marketingové komunikace. Jedině tak dokážou výrobci ovlivnit myšlení a postoj veřejnosti do takové míry, aby došlo k masovému přijetí plně autonomních vozů. Zpočátku musí kromě cílových skupin zvážit také výběr pilotních trhů. Již dnes některé státy, jako například Singapur, UK nebo Německo, začaly upravovat legislativu a infrastrukturu, aby bylo možné v budoucnu autonomní vozy na území daného státu využívat. Právě tyto státy by měli výrobci využít v prvních stádiích představení autonomních vozů. Podobný trend můžeme vidět i dnes s elektrickými vozy, značky soustředí svojí marketingovou komunikaci především na státy s dostatečnou infrastrukturou.

Při zaváděcí fázi autonomních vozů a poté i fázi růstu by se společnosti měly zaměřit na rozptýlení obav, které jsou dnes s autonomními vozy spojovány. Ujistění o bezpečnosti a jednoduchosti využití této technologie, by mělo patřit mezi hlavní témata počáteční komunikace směrem k veřejnosti. Tato komunikace by spíše než emocionální povahu, která je dnes pro marketingovou komunikaci v *automotive* typická, měla mít povahu edukativní. Sdělení by se neměla zaměřovat pouze na cílové skupiny zákazníků, ale i na širokou veřejnost, tak aby došlo k odstranění obav u co možná největšího podílu účastníků provozu (řidiči tradičních vozidel, cyklisti i chodci). Z pohledu jednotlivých kanálů bude důležité využít kanály s co možná největším dosahem. Z klasických médií jsou vhodné například tištěné reklamy

v novinách i magazínech v kombinaci s *QR kódy* odkazující na interaktivní webové stránky, které budou obsahovat podrobnější informace o autonomních vozech. Společnosti by měly samozřejmě využít i sociální média, jako *Instagram* nebo *YouTube*, například ve formě krátkých informativních videí, opět v kombinaci s odkazy na interaktivní webové stránky, tak aby byla oslovena široká veřejnost. Pokud by značky tento typ komunikace opomíjely mohla by i jediná nehoda, které by se účastnil autonomní vůz, ať už jako viník či účastník, způsobit zpoždění přijetí této technologie o několik let.

Společně s edukativní marketingovou komunikací, by značky měly spustit marketingovou kampaň zaměřenou na *early adopters*. Upoutání pozornosti a získání této skupiny zákazníků bude hrát obrovskou roli v pozdějších fázích, jelikož tato skupina zákazníků velmi ráda ventiluje své názory na blozích, fórech a sociálních sítích. Dále také pomáhá výrobcům v počátcích odladit nedostatky, které může produkt mít, a v případě, že si jej oblíbí, budou šířit jejich názory mezi své přátele a širokou veřejnost. Například úspěch společnosti Tesla je z velké části připisován právě *early adopters*, kteří se skrze jejich zpětnou vazbu podíleli na vylepšení vozu a zároveň propagovali a šířili pozitivní zprávy na sociálních sítích. Aby toho značky docílily, měly by svůj marketing směřovat na platformy a média, která jsou *early adopters* hojně využívána. Například skupiny na sociálních sítích umožňující zpětnou vazbu, dále pak *bannery* na vybraných fórech nebo reklamy ve vybraných magazínech. Další možností by mohl být výběr vhodných *influencerů* a *podcastů*, kterým roste sledovanost každým rokem.

Doporučovaná témata pro tuto kampaň lze rozdělit na dvě skupiny. Témata, která budou společná pro všechny značky a témata specifická. Společná témata kampaně, by měla zahrnovat obecné benefity, které autonomní vozy přináší. Prvním z témat by měla být výhodnost a efektivita využití času ve voze, která dnes trápí mnoho lidí. Druhým společným tématem pro všechny značky by mohlo být téma snížení *range anxiety* pro autonomní elektrické vozy, jelikož budou celou cestu plánovat automaticky se zastávkami k dobití baterie. Značky *OEM*, které jako první začnou nabízet autonomní vozy, by se měly v rámci vlastních kampaní zaměřit na jejich stávající silné asociace, které budou vhodné ve spojení s autonomními vozy. Mezi tyto asociace může v zaváděcí fázi patřit např. bezpečnost, kvalita, *eco-friendly* a v neposlední řadě i luxus. Značky spojované s bezpečností

a luxusem by měly mít největší konkurenční výhodu. Bezpečnost bude patřit mezi hlavní témata spojována s autonomními vozy a asociace s luxusem bude pro *OEM* v této fázi výhodná, protože zákazníci těchto značek si mohou dovolit prémiové ceny autonomních vozů, které budou v počátcích pro tuto technologii typické.

Značky, které mají aktuálně vhodné asociace, by je měly v rámci fáze růstu využít k zisku nových asociací, které budou platné v pozdějších fázích. Jedině tak budou mít tradiční značky automobilů naději pro zachování své jedinečnosti a *image* v očích veřejnosti i po masovém přijetí této technologie. Šíření autonomních vozů a zánik významu klasických asociací představuje největší riziko pro značky, které již dnes mají problém s jedinečností a bývají navzájem často zaměňovány. Jako příklad lze uvést několik skupin značek VW, ŠKODA a SEAT nebo Citroen a Peugeot z Evropy, dále pak Kia a Hyundai z Asie nebo Chevrolet a GMC z USA. Vhodnou strategií v počátečních fázích šíření autonomních vozů bude pro tyto značky jedinečný *co-branding* s dodavatelem klíčových součástí vozu, mezi které můžou patřit například prvky *infotainmentu* a konektivity nebo *softwaru* na zajištění kybernetické bezpečnosti.

V době, kdy autonomní vozy dosáhnou fáze zralosti, by měly *OEM* značky změnit strategii marketingu podle jejich aktuální pozice na trhu. V pokročilé fázi šíření by tato technologie měla být díky úsporám nákladů z rozsahu dostupná ve většině tříd automobilů, s tímto šířením technologie se bude výrazně měnit i povaha zákazníků. Předpokládá se, že podobně jako tomu je dnes, bude mezi nejdůležitější faktory ve fázi růstu patřit **cena, náklady** spojené s provozem autonomních vozů, **pohodlí, prostornost, kyberbezpečnost a kvalita** vozů. Z těchto faktorů je poznat, že tato skupina zákazníků bude autonomní vozy nakupovat z pragmatických důvodů, nikoli z inspirativních důvodů, jako tomu bylo u inovátorů a *early adopters*. Značky by v této fázi měly využít široké spektrum marketingových nástrojů, jak osobní, tak neosobní formy. Mezi hlavní témata komunikace značek by měly patřit především benefity, které dokážou jejich autonomní vozy nabídnout zákazníkům ve srovnání s klasickými automobily. Zavedené značky by zároveň v rámci této komunikace měly využít asociace, které nově získaly v počátečních fázích uvedení autonomních vozů. Pro značky mající problém s jedinečností, zmíněné v předchozím odstavci, bude tento přechod do fáze růstu klíčový. Pokud se jim podařilo v počátečních fázích odlišit od svých konkurentů, měly by tyto vazby stále udržovat. Nové

zákazníky z řad brzké většiny, by kromě benefitů plynoucích z autonomních vozů mohly získat také například díky komunikaci historie výroby tradičních automobilů a přenos *know-how* především po hardwarové stránce vozu, se kterou je spojována kvalita výroby a spolehlivost automobilů.

Přechod z fáze růstu to fáze zralosti bude pro všechny tradiční značky zásadní. Jelikož na trh s autonomními vozy plánují vstoupit i technologické společnosti jako Google nebo Apple a také společnosti, které se v posledních letech orientují čistě na elektrické vozy, jakou jsou Tesla nebo čínská BYD. Tyto společnosti mají zkušenosti s uvedením nových technologií na trh, jejich *R&D* se aktuálně zaměřuje především na *software*, který bude pro úspěch vozů klíčový a jejich značky mají vhodné asociace týkající se nových technologií a inovací. Toho si všímá i veřejnost a již některé značky upřednostňuje před klasickými. Pokud se tedy *OEM* nepodaří transformovat jejich značky a rozšířit jejich stávající asociace, existuje velké riziko, že tyto značky ztratí svojí *image* a distinktivnost, které usilovně budovaly několik desetiletí. Z *OEM* by se pak kvůli špatně zvolené strategii mohli stát pouze dodavatelé *hardwaru softwarovým* společnostem a z automobilových značek, které dnes patří mezi nejhodnotnější na světě, by se mohly stát pouhé plakety v autonomních vozech v rámci *ingredient branding*, podobně jako je dnes v klasických vozech využíván *ingredient branding* pro *infotainment* systémy. *OEM* by se tedy měli již dnes zaměřit na *R&D* a marketing autonomních vozů, aby zmírnili následky vstupu nové konkurence a udrželi či dokonce zvýšili hodnotu svých značek s příchodem plně autonomních vozů a nebyli v budoucnu zaskočeni novou konkurencí, podobně jako tomu bylo při rozšíření plně elektrických vozů.

Závěr

Technologičtí giganti jako Apple, Google nebo Amazon vidí v autonomních vozech příležitost, jak proniknout na trh s automobily a získat část marketingových podílů a zisků zavedených společností. *OEM* musí tuto hrozbu brát velmi vážně, jelikož technologické společnosti mají všechny předpoklady k úspěchu. Trh služeb a zboží s kratším životním cyklem, kde se dnes tyto značky pohybují, bude podle předpokladů velmi obdobný jako trh s autonomními vozy. Tyto společnosti také patří mezi průkopníky v technologii autonomních vozů a již několik let testují svůj *software*, pracují na identitě značky, komunikují jejich úspěchy skrze PR. Na druhé straně jsou *OEM*, jejichž hlavním zaměřením je momentálně probíhající elektrifikace. Ta by jim však neměla zamezit ve vytvoření marketingové strategie pro autonomní vozy, jinak jejich značky nebudou připraveny na tuto transformaci trhu, musí tedy začít jednat rychle. *OEM* mají výhodu v tom, že již působí na trhu a měli by ji využít k vytvoření nebo přetvoření dosavadních asociací, které budou relevantní i na trhu s autonomními vozy. Značky, které již dnes disponují autonomním 2. a 3. stupněm, by měly toto téma zařadit co nejdříve do komunikace, aby vznikla nová asociace. Značky, které se rozhodly tyto úrovně přeskočit z důvod obav poškození reputace značky, musejí pracovat na hledání způsobu, jak zajistit odlišení značky na trhu, například pomocí *co-brandingu* nebo pomocí stávajících platných asociací, mezi které může patřit například bezpečnost nebo kvalita výroby.

Společnosti by měly zvážit pocity nelibosti a strachu, které u lidí neschopnost řízení vozu vyvolává a upravit podle toho formu i kanály marketingové komunikace. Klíčovým faktorem pro úspěch *OEM* značek trhu bude vymezení značky v myslích potenciálních zákazníků a získání *early adopters*. Ti by podle předchozích zkušeností měli hrát klíčovou roli pro značky při adoptování této technologie a následném přechodu z fáze růstu do fáze dospělosti, kde společnosti začnou generovat zisky. *OEM* značky, kterým se tento přechod nepodaří budou nejspíše čelit riziku poklesu hodnoty a je dokonce možné, že z těchto výrobců se stanou dodavatelé prvního řádu pro technologické společnosti, a značky tak zcela zaniknou. Předpokladem je, že technologické společnosti budou *outsourcing/co-branding* vyhledávat, jelikož jim pomůže předejít logistickým a výrobním problémům, kvůli nedostatku *know-how*, kterým čelí většina společností po vstupu na trhu.

Odhady dostupnosti prvních plně autonomních vozů se velmi liší. Optimistické odhady zmiňují rok 2030, pesimistické dokonce až rok 2050. Během této doby se může změnit mnoho faktorů, které byly klíčové pro úvahu v praktické části této práce. Z tohoto pohledu je tato práce velmi limitovaná, a proto po oznámení prvně komerčně dostupného autonomního vozů, by měla být provedena další analýza na základě nově dostupných informací.

Seznam literatury

2016 Fatal Motor Vehicle Crashes: Overview. In: *National Highway Traffic Safety Association (NHTSA)* [online]. United States Department of Transportation, 2017, October 2017 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://crashstats.nhtsa.dot.gov/Api/Public/ViewPublication/812456>

2020 Global Automotive Consumer Study: Is consumer interest in advanced automotive technologies on the move? In: Deloitte: Autoconsumer [online]. Deloitte LLP, © 2020, 2020 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-2020-global-automotive-consumer-study-global-focus-countries.pdf>

AAKER, David A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072268856.

Advertisement Wars? Watch Whom You Really Offend. In: SIEGLOVA. Cross-Cultural Business Conference 2019. Důren, Germany: Shaker Verlag, 2019, s. 355. ISBN 978-3-8440-6652-4.

ANAND, Adarsh, Shakshi SINGHAL a Ompal SINGH. Optimal advertising duration for profit maximization. *Journal of Management Analytics* [online]. 2020, 7(3), 458-480 [cit. 2021-03-18]. ISSN 2327-0012. Dostupné z: [doi:10.1080/23270012.2019.1702904](https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1702904)

ARORA, Raj a Charles STONER. A mixed method approach to understanding brand personality. *Journal of Product & Brand Management* [online]. 2009, 18(4), 272-283 [cit. 2021-01-04]. ISSN 1061-0421. Dostupné z: [doi:10.1108/10610420910972792](https://doi.org/10.1108/10610420910972792)

Audi: Company [online]. Ingolstadt, Germany: Audi, 2021 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.audi.com/en/company.html>

AWAD ALHADDAD, Abdullah. The Effect of Advertising Awareness on Brand Equity in Social Media. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* [online]. 2015, 5(2), 73-84 [cit. 2021-01-01]. ISSN 20103654. Dostupné z: [doi:10.17706/ijeeee.2015.5.2.73-84](https://doi.org/10.17706/ijeeee.2015.5.2.73-84)

BACCARELLA, Christian Vincenzo, Christian Willi SCHEINER, Timm Florian TREFZGER a Kai Ingo VOIGT. High-tech marketing communication in the automotive industry: a content analysis of print advertisements. *International Journal of Business Environment* [online]. 2014, 6(4) [cit. 2021-01-10]. ISSN 1740-0589. Dostupné z: doi:10.1504/IJBE.2014.064984

BACKALER, Joel. Then vs. Now: Influencer Marketing (Re-)Defined. BACKALER, Joel. *Digital Influence* [online]. Cham: Springer International Publishing, 2018, 2018-08-23, s. 5-18 [cit. 2021-03-30]. ISBN 978-3-319-78395-6. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-78396-3_2

BARDT, Hubertus. Autonomous Driving — a Challenge for the Automotive Industry. *Intereconomics* [online]. 2017, 52(3), 171-177 [cit. 2021-04-11]. ISSN 0020-5346. Dostupné z: doi:10.1007/s10272-017-0668-5

BATRA, Rajeev a Kevin Lane KELLER. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing* [online]. 2016, 80(6), 122-145 [cit. 2021-03-11]. ISSN 0022-2429. Dostupné z: doi:10.1509/jm.15.0419

BERGKVIST, Lars a Tino BECH-LARSEN. Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management* [online]. 2010, 17(7), 504-518 [cit. 2021-4-25]. ISSN 1350-231X. Dostupné z: doi:10.1057/bm.2010.6

BIGELOV, Pete. Why Level 3 automated technology has failed to take hold. In: *Automotive news: Shift* [online]. Detroit, USA: Crain Communications, © 1996-2021, July 21, 2019 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.autonews.com/shift/why-level-3-automated-technology-has-failed-take-hold>

BRITZELMAIER, BERND, MICHAEL TERPORTEN a DOROTHEE BIALDYGA. PORSCHE - THE VW GROUP'S 10TH BRAND THE DEATH OF A LEGEND? *International Journal of Management Cases* [online]. 2010, 12(2), 739-749 [cit. 2021-01-16]. ISSN 17416264. Dostupné z: doi:10.5848/APBJ.2010.00111

Budoucnost automobilového průmyslu: Znovuobjevení automobilu. In: *Deloitte* [online]. Praha, ČR: Deloitte, © 2021, únor 2019 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/Automobilovy-prumysl-znovuobjeveni-automobilu.pdf>

Car innovation: A comprehensive study on innovation in the automotive industry. In: *Oliver Wyman: Automotive* [online]. New York: Oliver Wyman., 2015, 2015 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2007/nov/2015-car-innovation.html>

Car innovation: A comprehensive study on innovation in the automotive industry. In: *Oliver Wyman: Automotive* [online]. New York: Oliver Wyman., 2015, 2015 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2007/nov/2015-car-innovation.html>

CORNIANI, Margherita. Push and Pull Policy in Market-Driven Management. *Symphonya. Emerging Issues in Management* [online]. 2008, (1) [cit. 2021-01-17]. ISSN 15930319. Dostupné z: doi:10.4468/2008.1.05corniani

CRESTODINA, Andy. Content and Conversion When the Stakes are High. *American marketing association* [online]. Chicago, Illinois, USA: American marketing association, 2019, 30.1.2019 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.ama.org/marketing-news/content-and-conversion-when-the-stakes-are-high/>

Definitions of Marketing: Definition of Brand. American Marketing Association: 2017 Panel [online]. Chicago, Illinois, USA: American Marketing Association, 2017, 2017 [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Deloitte global automotive consumer study 2018. In: *Deloitte: Automotive* [online]. Berlin, Germany: Deloitte Development LLC., 2018, 2018 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/2018_GACS_Data%20Deck_Germany.pdf

DORČÁK, Peter, Pavel ŠTRACH a František POLLÁK. ANALYTICAL VIEW OF THE PERCEPTION OF SELECTED INNOVATIVE APPROACHES IN MARKETING COMMUNICATIONS. *Quality Innovation Prosperity* [online]. 2015, **19**(1), 74-84 [cit. 2021-01-09]. ISSN 1338-984X. Dostupné z: doi:10.12776/qip.v19i1.441

ELON MUSK. [Roadster update...] In: Twitter [online]. 3 Mar 2019 [cit. 2021-3-15]. Dostupné z: <https://twitter.com/elonmusk/status/1102332778492772352>

ERNST & YOUNG. Future of automotive retail: Shifting from transactional to customer-centric. In: *Ernst & Young: Automotive* [online]. Stuttgart, Germany: Stuttgart, Ernst & Young GmbH, July 2015 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://4dvai02t8ka4emt0j2hs7ccr-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Rudi-Thun-EY-future-of-automotive-retail.pdf>

Future of automotive value chain: 2025 and beyond. In: *Deloitte: Automotive* [online]. Frankfurt: Deloitte, © 2021, March 2017 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-auto-the-future-of-the-automotive-value-chain.pdf>

GRÜHN, Matthias a Matthias KÄSSER. How to win tomorrow's car buyers – artificial intelligence in marketing & sales. In: <https://www.mckinsey.com/>: McKinsey Center for Future Mobility [online]. Frankfurt: McKinsey&Company, © 1996, February 2019 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/automotive%20and%20assembly/our%20insights/winning%20tomorrows%20car%20buyers%20using%20artificial%20intelligence%20in%20marketing%20and%20sales/how-to-win-tomorrows-car-buyers-artificial-intelligence-in-marketing-and-sales-final.ashx>

HANAYSHA, Jalal, Haim HILMAN a Noor Hasmini ABDUL-GHANI. Direct and Indirect Effects of Product Innovation and Product Quality on Brand Image: Empirical Evidence from Automotive Industry: Noor Hasmini Abdul-Ghani. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2014(11), 7. ISSN 2250-3153

HANAYSHA, Jalal. The Importance of Product Innovation in Driving Brand Success: An Empirical Study on Automotive Industry. *American Journal of Economics and Business Administration* [online]. 2016, **8**(1), 35-43 [cit. 2021-04-10]. ISSN 1945-5488. Dostupné z: doi:10.3844/ajebasp.2016.35.43

HANSSENS, Dominique M. *Long-Term Impact of Marketing* [online]. 2018-05-19 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: doi:10.1142/10704

HERRMANN, Andreas, Walter BRENNER a Rupert STADLER. *Autonomous driving: how the driverless revolution will change the world*. 1. United Kingdom: Emerald Publishing, 2018. ISBN 978-178-7148-345.

How automakers can survive the self-driving era: Who will take pole position in the \$560 billion autonomous driving race? In: *Kearny: Automotive* [online]. Chicago, Illinois, USA: A.T. Kearney, ©2021, 2019 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.es.kearney.com/automotive/article?/a/how-automakers-can-survive-the-self-driving-era>

CHAHARSOUGH, Shahriar Ansari a Jamia HAMDARD. Effect of sales promotion as a tool on customer attention to purchase: A case study of auto maker company. *African Journal of Business Management* [online]. 2012, 15.11.2011, **2012**(6), 8 [cit. 2021-03-28]. ISSN 1993-8233. Dostupné z: doi:10.5897/AJBM11.2404

CHEN, Yurong a Yannick PEREZ. Business Model Design: Lessons Learned from Tesla Motors. DA COSTA, Pascal a Danielle ATTIAS, ed. *Towards a Sustainable Economy* [online]. Cham: Springer International Publishing, 2018, 2018-06-27, s. 53-69 [cit. 2021-04-11]. Sustainability and Innovation. ISBN 978-3-319-79059-6. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-79060-2_4

ISIDORE, Chris. Elon Musk admits Tesla has quality problems. In: *Cable News Network: Business* [online]. New York: A Warner Media Company, © 2021 Cable News Network, February 3, 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2021/02/03/business/elon-musk-tesla-quality-problems/index.htm>

JAFFE, Eric. How Driverless Cars Could Make Traffic Dramatically Worse: A new simulation shows that comfortable rides can come with big congestion costs. *Bloomberg Citylab: news* [online]. USA: Bloomberg L.P., ©2021, 26. ledna 2015 [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-26/how-driverless-cars-could-make-traffic-dramatically-worse>

KELLER, Kevin Lane. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications* [online]. 2009, 15(2-3), 139-155 [cit. 2021-01-04]. ISSN 1352-7266. Dostupné z: doi:10.1080/13527260902757530

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KNOEDLER, Daniel, Dirk WOLLSCHLAEGER a Ben STANLEY. Automotive 2030: Racing toward a digital future. In: *IBM* [online]. USA: © IBM Corporation 2021, 2020, November 2020 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/downloads/cas/NWDQPK5B>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of Marketing. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 9780133795028.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KULISCH, Eric. Subaru reaches top of Consumer Reports' rankings; Tesla falters. In: *Auto News: Retail* [online]. Detroit, USA: Crain Communications, © 1996-2021, February 21, 2019 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.autonews.com/retail/subaru-reaches-top-consumer-reports-rankings-tesla-falters>

LEE, J. Lucy, Jeffrey D. JAMES a Yu Kyoum KIM. A Reconceptualization of Brand Image. *International Journal of Business Administration* [online]. 2014, 5(4) [cit. 2021-04-10]. ISSN 1923-4015. Dostupné z: doi:10.5430/ijba.v5n4p1

LEVIN, Tim. Elon Musk says Tesla will release its 'full self-driving' feature as a subscription in early 2021. In: *Businessinsider: Transportation* [online]. USA: Insider, © 2021, December, 2020 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/tesla-autopilot-full-self-driving-subscription-early-2021-elon-musk-2020-12>

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-x.

MCCALL, Michael a Clay VOORHEES. The Drivers of Loyalty Program Success. *Cornell Hospitality Quarterly* [online]. 2010, 51(1), 35-52 [cit. 2021-01-01]. ISSN 1938-9655. Dostupné z: doi:10.1177/1938965509355395

Motorstats: the official statistic of Irish Motor industry. *Beepbeep* [online]. Dublin, Ireland: The Society of the Irish Motor Industry, 2008, 2008 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://stats.beepbeep.ie/>

NANDAN, Shiva. An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management* [online]. 2005, 12(4), 264-278 [cit. 2021-01-16]. ISSN 1350-231X. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.bm.2540222

NIEDERMEYER, Edward. Google's Self-Driving Toaster Is Detroit's Worst Nightmare. In: *Bloomberg: Opinion* [online]. Bloomberg, ©2021, May 2014 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2014-05-28/google-s-self-driving-toaster-is-detroit-s-worst-nightmare>

NIEMAND, Thomas, Sascha KRAUS, Sophia MATHER a Antonio C. CUENCA-BALLESTER. Multilevel marketing: optimizing marketing effectiveness for high-involvement goods in the automotive industry. *International Entrepreneurship and Management Journal* [online]. 2020, 16(4), 1367-1392 [cit. 2021-03-13]. ISSN 1554-7191. Dostupné z: doi:10.1007/s11365-020-00669-8

NØRSKOV, Sladjana, Polymeros CHRYSOCHOU a Marina MILENKOVA. The impact of product innovation attributes on brand equity. *Journal of Consumer Marketing* [online]. 2015, 32(4), 245-254 [cit. 2021-04-10]. ISSN 0736-3761. Dostupné z: doi:10.1108/JCM-10-2014-1198

OLINS, Wally. O značkách. Praha: Argo, 2009. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 978-80-7363-261-8.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* [online]. 2018, 63(4_suppl1), 33-44 [cit. 2021-01-01]. ISSN 0022-2429. Dostupné z: doi:10.1177/00222429990634s105

OLSON, Erik L. The financial and environmental costs and benefits for Norwegian electric car subsidies: are they good public policy? *International Journal of Technology, Policy and Management* [online]. 2015, 15(3) [cit. 2021-04-24]. ISSN 1468-4322. Dostupné z: doi:10.1504/IJTPM.2015.071036

OLSON, Erik L. Will songs be written about autonomous cars? The implications of self-driving vehicle technology on consumer brand equity and relationships. *International Journal of Technology Marketing* [online]. 2017, 12(1) [cit. 2021-04-19]. ISSN 1741-878X. Dostupné z: doi:10.1504/IJTMKT.2017.081506

PAUL CASEY. [I've been on the...] In: Instagram [online]. 26 Oct 2020 [cit. 2021-4-11]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CG0KYxDrwwl/>

Paul Casey. In: Porsche Newsroom [online]. © 2021, 2020 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://newsroom.porsche.com/en/sports-society/brand-ambassadors/paul-casey.html>

PŘIKRYLOVÁ a kol., Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

RAJI, Ridwan Adetunji, Sabrina Mohd RASHID a Sobhi Mohd ISHAK. Consumer-based brand equity (CBBE) and the role of social media communications: Qualitative findings from the Malaysian automotive industry. *Journal of Marketing Communications* [online]. 2017, 25(5), 511-534 [cit. 2021-03-28]. ISSN 1352-7266. Dostupné z: doi:10.1080/13527266.2018.1455066

SASMITA, Jumiati a Norazah Mohd SUKI. Young consumers' insights on brand equity. *International Journal of Retail & Distribution Management* [online]. 2015, 43(3), 276-292 [cit. 2021-01-02]. ISSN 0959-0552. Dostupné z: doi:10.1108/IJRDM-02-2014-0024

Self-driving cars: Are we ready? In: KPMG: Automotive [online]. Delaware: KPMG LLP, ©2013, 2013 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/10/self-driving-cars-are-we-ready.pdf>

SEVERI, Erfan a Kwek Choon LING. The Mediating Effects of Brand Association, Brand Loyalty, Brand Image and Perceived Quality on Brand Equity. *Asian Social Science* [online]. 2013, 9(3) [cit. 2021-01-01]. ISSN 1911-2025. Dostupné z: [doi:10.5539/ass.v9n3p125](https://doi.org/10.5539/ass.v9n3p125)

SHANKLAND, Stephen. How Google's robo-cars mean the end of driving as we know it. In: *Cnet: news* [online]. San Francisco: Red Ventures, © 2021, September 3rd, 2013 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.cnet.com/news/how-googles-robo-cars-mean-the-end-of-driving-as-we-know-it/>

SHUTTLEWORTH, Jennifer. SAE Standards News: J3016 automated-driving graphic update: Levels of driving automation. In: *Society of Automotive Engineers: Standards* [online]. USA: SAE International, ©2021, 01.07.2019 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.sae.org/news/2019/01/sae-updates-j3016-automated-driving-graphic>

SCHRAMM-KLEIN, Hanna a Gerhard WAGNER. Extending the Product Life Cycle within an International Marketing Strategy – Relaunching the German AUDI A4 as the Spanish SEAT Exeo. ZENTES, Joachim, Bernhard SWOBODA a Dirk MORSCHEIT, ed. *Fallstudien zum Internationalen Management* [online]. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, 2011, s. 511-531 [cit. 2021-01-19]. ISBN 978-3-8349-2967-9. Dostupné z: [doi:10.1007/978-3-8349-6793-0_31](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6793-0_31)

SINGH, Ompal, Adarsh ANAND, P.K. KAPUR a Deepti AGGRAWAL. Consumer behaviour-based innovation diffusion modelling using stochastic differential equation incorporating change in adoption rate. *International Journal of Technology Marketing* [online]. 2012, 7(4) [cit. 2021-03-23]. ISSN 1741-878X. Dostupné z: [doi:10.1504/IJTMKT.2012.049592](https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2012.049592)

SINHA, Kunal, Sandeep Nath SAHDEO a Abhaya Ranjan SRIVASTAVA. Effect of Digital Advertising and Marketing on Consumers Attitude in Automobile Sector. *International Journal of Marketing and Business Communication: Effect of digital advertising and marketing on consumers attitude in automobile*

sector [online]. India, New Delhi: Publishing India Group, 2016, 2016, **2016**(5), 9 [cit. 2021-01-17]. ISSN 2277-484X. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/313217534_Effect_of_Digital_Advertising_and_Marketing_on_Consumers_Attitude_in_Automobile_Sector

SIVAK, Michael a Brandon SCHOETLLE. Motion Sickness in Self-driving vehicles. In: *University of Michigan: Transportation research institus* [online]. Michigan, USA: University of Michigan, April 2015 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/111747/103189.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SMITH, Dave. Tesla events are the new Apple events. *Insider: Tech* [online]. New York, USA: Business Insider, 2007, Apr 1, 2016 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/tesla-events-are-the-new-apple-events-2016-4>

ŠKODA SMOOTH RIDERS EVENT. *ŠKODA: News* [online]. Ireland, Dublin: SKODA Ireland, 2015, 24.8.2017 [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.skoda.ie/news/news-detail/charity-leg-wax>

ŠTRACH, Pavel. *Marketing Science & Inspirations: Deploying hybrid warfare strategies: Demarketing and communications denial* [online]. 1. Bratislava, Slovensko: Comenius University in Bratislava, 2019 [cit. 2021-03-30]. ISSN 1338-984X. Dostupné z: <https://msijournal.com/deploying-hybrid-warfare-strategies/>

TALEBIAN, Ahmadreza a Sabyasachee MISHRA. Predicting the adoption of connected autonomous vehicles: A new approach based on the theory of diffusion of innovations. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies* [online]. 2018, **95**, 363-380 [cit. 2021-4-26]. ISSN 0968090X. Dostupné z: [doi:10.1016/j.trc.2018.06.005](https://doi.org/10.1016/j.trc.2018.06.005)

TAY, Herbert K. Achieving competitive differentiation: the challenge for automakers. *Strategy & Leadership* [online]. 2003, **31**(4), 23-30 [cit. 2021-01-14]. ISSN 1087-8572. Dostupné z: [doi:10.1108/10878570310483951](https://doi.org/10.1108/10878570310483951)

THOMSON, Meg. Tesla Stores: What Are They and How Are They Different Than Dealerships? In: *The Newswheel* [online]. Reynolds & Reynold, 2013, 26.09.2017 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://thenewswheel.com/tesla-stores-what-are-they-and-how-are-they-different-than-dealerships/teslamotorsyorkdale5/>

VOLPATO, Giuseppe a Andrea STOCCHETTI. Managing product life cycle in the auto industry: evaluating carmakers effectiveness. *International Journal of Automotive Technology and Management* [online]. 2008, **8**(1) [cit. 2021-01-13]. ISSN 1470-9511. Dostupné z: doi:10.1504/IJATM.2008.018766

WAKEFIELD, Lane, Kirk WAKEFIELD a Kevin Lane KELLER. Understanding Sponsorship: A Consumer-Centric Model of Sponsorship Effects. *Journal of Advertising* [online]. 2020, **49**(3), 320-343 [cit. 2021-04-05]. ISSN 0091-3367. Dostupné z: doi:10.1080/00913367.2020.1751011

WALRAVEN, M. The effects of sports sponsorship: A review and research agenda. *The Marketing Review* [online]. 2012, **12**(1) [cit. 2021-04-05]. ISSN 1469347X. Dostupné z: doi:10.1362/146934712X13286274424235

WAYLAND, Michael. Coronavirus pushes auto dealers to embrace online sales like Tesla, Carvana. In: CNBC: AUTOS [online]. NBCUniversal, 09.04.2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2020/04/09/coronavirus-pushes-auto-dealers-to-embrace-online-sales-like-tesla.html>

WOISETSCHLÄGER, David M. Consumer Perceptions of Automated Driving Technologies: An Examination of Use Cases and Branding Strategies. MAURER, Markus, J. Christian GERDES, Barbara LENZ a Hermann WINNER, ed. *Autonomous Driving* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2016, 2016-05-22, s. 687-706 [cit. 2021-04-18]. ISBN 978-3-662-48845-4. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-662-48847-8_32

YENIPAZARLI, Arda. A road map to new product success: warranty, advertisement and price. *Annals of Operations Research* [online]. 2015, **226**(1), 669-694 [cit. 2021-03-18]. ISSN 0254-5330. Dostupné z: doi:10.1007/s10479-014-1650-2

ZOLKIFLY, Nur Hazwani, Nur Lailatul Husna Mohammad YUSOF a Shahrel Nizar BAHAROM. Promotional Methods Taken by Car Dealers: An Investigation of Traditional Marketing and Online Media in National Car Showroom. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [online]. 2017, **7**(11), Pages 1462-1472 [cit. 2021-04-02]. ISSN 2222-6990. Dostupné z: doi:10.6007/IJARBSS/v7-i11/3584

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Série billboardů "Made for Ireland" letiště Dublin	23
Obr. 2 Tesla Event - Model 3.....	34
Obr. 3 Tweet Elona Muska - Model Y event.....	35
Obr. 4 Tesla store.....	38
Obr. 5 Paul Causey, oficiální stránky Porsche newsroom	40
Obr. 6 Sponzorovaný příspěvek Paula Caseyho na Instagramu	40
Obr. 7 SAE Standard J3016	43
Obr. 8 Self-driving cars - Associated Brands.....	48

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tomáš Hodan		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Značka a její komunikace u autonomních automobilů		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	72		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem závěrečné práce je vývoj významu značky a její komunikace s příchodem plně autonomních vozů. Cílem práce je analýza teoretických východisek týkající se tématu, následná analýza možných rizik a příležitostí pro stávající značky, které vzniknou s příchodem autonomních vozů, a nakonec návrh marketingové komunikace. Práce analyzuje aktuálně dostupné průzkumy a odborné články na dané téma, na základě této analýzy jsou vymezeny hlavní rizikové faktory a doporučena marketingová komunikace pro OEM značky. Příchod autonomních vozů má velký potenciál změnit trh s automobily, jak ho dnes známe. Aby OEM značky zůstaly relevantní, měly by v nejbližší době upravit svojí marketingovou strategii.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	značka, hodnota značky, marketingová komunikace, komunikační mix, autonomní vozy		

ANNOTATION

AUTHOR	Tomáš Hodan		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Marketing communication of brand for autonomous cars		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	72		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The topic of the master thesis is the development of the importance of the brand and its communication with the arrival of fully autonomous cars. The aim of the work is the analysis of the theoretical basis related to the topic, the subsequent analysis of possible risks and opportunities for existing brands that will arise with the arrival of fully autonomous cars, and finally the proposal for marketing communication for OEM brands. The work analyses currently available surveys and articles on the topic, based on this analysis, the main risk factors are defined and marketing communication for OEM brands is recommended. The arrival of autonomous cars has potential to highly influence the car market, as we know it today. In order, for OEM brands to remain relevant, they should adjust their marketing strategy.</p>		
KEY WORDS	brand, brand equity, marketing communication, communication mix, autonomous vehicles		